

Detlef Buschfeld, Katrin Rasch und Rolf R. Reibold

*Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH)
an der Universität zu Köln*

Qualifizierung von Mitarbeitern im Kontext der Energiewende

Gliederung

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | Ausgangslage und Problemstellung | 171 |
| 2 | Warum Betriebe Mitarbeiter qualifizieren müssen | 172 |
| 2.1 | Erkenntnisse über die Personalarbeit im Bauhandwerk | 172 |
| 2.2 | Vier Argumente, warum Qualifizierung wichtig ist..... | 174 |
| 3 | Wie Betriebe Qualifizierungsbedarfe ermitteln können | 176 |
| 3.1 | Die Grundidee und die Vorgehensweise der Qualifizierungsbedarfsanalyse | 177 |
| 3.2 | Entwicklung eines Instruments für die Feststellung von Qualifikationen und Kompetenzen | 181 |
| 3.3 | Anwendung des Rasters zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen | 185 |
| 3.4 | Exemplarische Umsetzung einer Qualifizierungsbedarfsanalyse | 186 |
| 4 | Wie Betriebe passende Qualifizierungsangebote finden können..... | 194 |
| 5 | Zusammenfassung | 197 |
| 6 | Anhang | 198 |
| 7 | Literatur | 199 |

1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Energiewende gilt als „Aufbruch in das Zeitalter der baren Energien und der Energieeffizienz“¹. Sie ist mit vielen Aktionen und Maßnahmen in den Bereichen Strom, Wärme und Mobilität² verbunden, bei deren Umsetzung das Handwerk eine Schlüsselrolle einnimmt: Der Ausbau von Stromtrassen, die Förderung von erneuerbaren Energien, die Nutzung von Elektroautos, die energetische Gebäudesanierung, Gebäudeausweise sowie die gestiegenen Energiepreise aufgrund der so genannten EEG-Umlage³ sind nur einige Beispiele, die das Handwerk als Umsetzer der Energiewende aber auch als Nutzer von Energie betreffen. Um für diese Veränderungen gerüstet zu sein, stellt sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter⁴ sowie die Betriebsinhaber die Frage nach Qualifizierung.

Der Fokus dieses Beitrags liegt darauf, sich im Kontext der Energiewende mit veränderten Qualifikationsanforderungen und der Frage nach einer methodischen Vorgehensweise bei der Qualifizierungsbedarfsanalyse zu befassen. Handwerksbetrieben soll auf diese Weise ein Instrument an die Hand gegeben werden, mit dem sie systematisch herausfinden können, welche Qualifikationen sich aus den veränderten Anforderungen bzw. Tätigkeiten im Betrieb ergeben, über welche Kompetenzen die Mitarbeiter⁵ bereits verfügen und welche Handlungsbedarfe sich hieraus für ihre Qualifizierung ergeben.

Dazu werden zunächst Argumente für die Verstärkung der betrieblichen Aktivitäten im Bereich Mitarbeiterqualifizierung angeführt. Daran anknüpfend wird die Vorgehensweise bei der Qualifizierungsbedarfsanalyse theoretisch beschrieben und anhand eines Beispiels aus dem Baugewerbe praktisch veranschaulicht. Die Bau-, Ausbau- und anlagentechnischen Handwerke sind besonders von der Energiewende betroffen, da der Gebäudereich mit einem Anteil von fast 40 Prozent am gesamten Energieverbrauch in Deutschland⁶ eine wichtige Rolle bei der Erreichung der umwelt- und klimapolitischen Zielsetzungen einnimmt. Für die Betriebe als Umsetzer der Energiewende bietet der Gebäudereich damit auch ein großes Potenzial zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und zur Akquise neuer Aufträge. Mit dem Ziel, die betrieblichen Qualifizierungsbedarfe zu betrachten geht auch die Frage nach der Auswahl passender Weiterbildungsangebote einher. Diese wird im zweiten Teil dieses Beitrags aufgegriffen, um so für Betriebe eine Grundlage für eine erfolgreiche Personalarbeit zu schaffen.

¹ Die Bundesregierung 2016a.

² Vgl. Die Bundesregierung 2016b.

³ Bei der EEG-Umlage handelt es sich um eine im Erneuerbaren-Energien-Gesetz (EEG) beschlossene Abgabe, die der Endverbraucher an den Übertragungsnetzbetreiber entrichten muss.

⁴ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nachfolgend auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

⁵ Wenn im Folgenden von den Kompetenzen der Mitarbeiter gesprochen wird, schließt dies die Kompetenzen der Betriebsinhaber mit ein.

⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014.

2 Warum Betriebe Mitarbeiter qualifizieren müssen

Bisherige Untersuchungen des FBH zeigen, dass Betriebe im Handwerk der Mitarbeiterqualifizierung bzw. der Mitarbeiterentwicklung trotz ihrer hohen Bedeutung für den Unternehmenserfolg keine strategische Bedeutung beimessen. Bestehende Erkenntnisse hierzu werden im Folgenden zunächst für das Bauhandwerk erläutert. Sie dienen als Anlass dazu, anschließend vier Argumente für die Qualifizierung von Mitarbeitern herauszuarbeiten.

2.1 Erkenntnisse über die Personalarbeit im Bauhandwerk

Vor dem Hintergrund der Energiewende gewinnt die Frage nach der Sicherung von qualifizierten Fachkräften, nochmals an Bedeutung.⁷ Es geht darum, das „Hinkommen Wollen und Können“ (in den Betrieb) und das „Bleiben Wollen und Können“ (im Betrieb) von Fachkräften zu fördern und zu sichern. Dies gelingt nur mit gezielten Strategien und deren Übersetzung in konkrete Maßnahmen zur Fachkräftesicherung, die sich kontinuierlich entlang der „typischen Laufbahn“^{8,9} eines Mitarbeiters im Handwerk orientieren. Dazu gehören die Ansprache von zukünftigen Auszubildenden ebenso wie die Personalauswahl, die Förderung und Begleitung von Mitarbeitern an allen Punkten ihrer beruflichen Laufbahn (Personalentwicklung) sowie ihre Gesundheitsförderung. Der Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs folgte die Durchführung einer Befragung von Betrieben im Metallhandwerk, um die betriebliche Praxis zu untersuchen. Die Ergebnisse zeigen, dass bestehende Maßnahmen zur Fachkräftesicherung im Handwerk nicht mit einer systematischen Karriereplanung verknüpft sind, und nur selektive Einzelmaßnahmen, wie z. B. das Mitarbeitergespräch im Rahmen der Personalentwicklung in den Betrieben eingesetzt werden.¹⁰

In einer weiteren Untersuchung wurden Handwerksbetriebe in Bau-, Ausbau- und anlagentechnischen Gewerben zu ihrer Personalsituation und ihren Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung befragt.¹¹ Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung vorgestellt:

⁷ Dem Thema der Fachkräftesicherung widmeten sich die D H I-Forschungsinstitute im Gemeinschaftsprojekt des Forschungs- und Arbeitsprogramms 2012/13 (vgl. Bizer/Thomä 2013).

⁸ Vgl. Buschfeld/Reibold/Rotthege 2013.

⁹ Eine solche Laufbahn ist unterteilt in die Phasen der Prä-Gesellenebene (vor dem Erwerb des Gesellenbriefs) sowie die Phase der Post-Gesellenebene (nach dem Erwerb des Gesellenbriefs).

¹⁰ Vgl. ebenda, S. 161.

¹¹ Diese Untersuchung fand im Rahmen des Projekts QUALITRAIN statt. Informationen zum Projekt sowie zu den vollständigen Ergebnissen sind unter www.bauinitiative.de abrufbar.

- Von den befragten Betrieben beschäftigen 43 Prozent zwischen einem und fünf Mitarbeitern.
- Ein Drittel der Betriebe hat bereits heute Schwierigkeiten, passende Auszubildende oder Gesellen zu finden.
- Knapp 60 Prozent der Betriebe qualifizieren ihre Mitarbeiter, um deren Qualifikationen an aktuelle technische Entwicklungen anzupassen, 35 Prozent bereiten ihre Gesellen auf einen innerbetrieblichen Aufstieg vor.
- 40 Prozent der Betriebe gaben an, dass sich in den vergangenen fünf Jahren zwischen einem und fünf Gesellen weitergebildet haben. Für Meister betrug dieser Anteil knapp 55 Prozent. Der Anteil der Betriebe, aus denen keine Mitarbeiter eine Weiterbildung besucht haben, betrug gut 40 Prozent auf Gesellen- und knapp 25 Prozent auf Meisterebene.
- Knapp 45 Prozent der Betriebe haben eine Vorstellung davon, wo ihr Betrieb im Jahr 2020 stehen soll.
- Knapp ein Drittel der Betriebe gibt an, seinen Personalbedarf für die nächsten 5 Jahre zu kennen, knapp ein Drittel hat teilweise eine Vorstellung seines Personalbedarfs.
- Knapp die Hälfte der Betriebe wünscht sich (teilweise) bessere Unterstützung bei der Suche nach geeignetem Personal.
- 40 Prozent der Betriebe wünschen sich (teilweise) bessere Unterstützung bei ihrer Personalentwicklung.
- 47 Prozent der Betriebe wünschen sich (teilweise) eine bessere Beratung bei der Auswahl von passenden Weiterbildungsangeboten.

Die ausgewählten Zahlen machen deutlich, dass die Betriebe im Bausektor, die knapp zur Hälfte Kleinstbetriebe sind, bereits heute Schwierigkeiten haben, geeignete Auszubildende und Fachkräfte zu finden. Gleichzeitig ist nur rund ein Drittel der befragten Betriebe in der Lage, den eigenen Personalbedarf der nächsten fünf Jahre abzuschätzen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Personalbedarf ist jedoch Grundlage und Voraussetzung für eine langfristige und systematische Rekrutierung von Fachkräften. Der Wunsch nach besserer Unterstützung kann als Hinweis für die Unsicherheit der Betriebe mit dieser Thematik interpretiert werden. Auch bei der Entwicklung bereits im Betrieb beschäftigter Mitarbeiter sowie der Suche nach passenden Qualifizierungsangeboten geben die Betriebe Unterstützungsbedarfe an. Die genannten Zahlen sind zudem ein Indiz dafür, dass die Betriebe der Personalentwicklung keine strategische Bedeutung für ihren Betrieb beimessen. Aus diesem Grund werden im Folgenden vier Argumente für die Fokussierung der Personalentwicklung in Handwerksbetrieben im Bausektor angeführt.

2.2 Vier Argumente, warum Qualifizierung wichtig ist

Für den Betrieb dient die Qualifizierung¹² von Mitarbeitern in erster Linie dem Zweck, die betriebliche Auftragslage zur Zufriedenheit der Kunden zu erfüllen und wirtschaftlich zu arbeiten. Für das langfristige Bestehen des Betriebs ist die Erfüllung von Kundenaufträgen zu gewährleisten. Dies ist nur mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern möglich, wie entlang der folgenden vier Punkte erläutert wird:

1. *Technische, gesellschaftliche und soziale Veränderungen führen zu veränderten Qualifikationsanforderungen*

Aufgrund von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends, wie der Energiewende, können sich die Geschäftsfelder von Handwerksbetrieben verändern. Veränderung kann bedeuten, dass sich das Auftragsvolumen in einzelnen Geschäftsfeldern verkleinert oder vergrößert, dass sich Geschäftsfelder auflösen oder neu entstehen oder dass sich die Prozesse in den Geschäftsfeldern verändern. Solche Änderungen führen auch immer zu der Frage nach veränderten Qualifikationen und Konsequenzen für den Personaleinsatz bzw. -bedarf.

2. *Qualifizierung sichert Qualität. Qualität ist ein Erfolgsfaktor für das Bestehen des Betriebs am Markt*

Vor der Ausführung oder Bearbeitung von Arbeitsaufträgen erfolgt ihre Akquise. Nach schwierigen Jahren kann die Bauwirtschaft derzeit einen anhaltenden Aufschwung¹³ und gut gefüllte Auftragsbücher verzeichnen. Jedoch ist ein starker Konkurrenzkampf zu beobachten, da – ähnlich wie in vielen anderen Bereichen auch – Kunden stärker zwischen Betrieben und deren Angeboten vergleichen und immer häufiger günstigere Angebote sogenannter Billiganbieter dem Angebot eines lokalen Handwerksbetriebs vorziehen. Da sich Handwerksbetriebe aufgrund ihrer Kostenstrukturen in den seltensten Fällen über den Preis auf dem Markt gut positionieren und behaupten können, ist neben den Aspekten der Erreichbarkeit und des Bestehens des Betriebs (auch nach Abschluss der Arbeiten) sowie der Kundenkommunikation insbesondere die Qualität der erbrachten Leistungen ein Schlüsselfaktor für ihren Erfolg. Qualität meint dabei eine fachlich saubere und präzise Ausführung der Arbeiten, die ein fachliches Wissen und Können bei der Ausführung der Tätigkeit ebenso voraussetzt wie auch motivierte Mitarbeiter, die im gesamten Ausführungsprozess aufmerksam mitdenken und mit dem Kunden kommunizieren können. Qualität meint aber auch die Einhaltung von Standards wie sie beispielsweise in der Energieeinsparverordnung für Gebäude definiert werden.

¹² Qualifizierung meint in diesem Zusammenhang Durchlaufen eines Lernprozesses, der am Ende zum Erwerb von neuen Qualifikationen führt.

¹³ Vgl. Weiss 2012, S. 34ff.

3. *Qualifizierung schafft umsichtige Mitarbeiter*

Im Kontext der Energiewende ist es erforderlich, dass Mitarbeiter den gesamten Arbeitsprozess¹⁴ – auch gewerbeübergreifend – im Blick haben und zugleich die Grenzen des eigenen Kompetenzbereichs berücksichtigen. Das bedeutet, dass Mitarbeiter die Auswirkungen ihres Tuns auf Arbeitsprozesse anderer Gewerbe sowie auf das Haus als ein Gesamtsystem einschätzen können und dabei die jeweiligen Zuständigkeiten und Zuständigkeitsgrenzen der beteiligten Gewerbe berücksichtigen.

So ist für die einzelnen Gewerbe genau festgelegt, welche Tätigkeiten sie ausführen dürfen und welche in den Zuständigkeitsbereich eines anderen Gewerbes gehören. Beispielsweise darf ein Maler zwar Photovoltaik-Module an der Fassade eines Wohngebäudes anbringen, jedoch obliegt allein dem Elektrotechniker der Anschluss der Module an den Stromkreislauf des Gebäudes. Auch innerhalb des Gewerbes erfolgt eine Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche, die im Handwerk klassischerweise mit einer Differenzierung zwischen Gesellen und Meistern einhergeht. So erfolgt auf der Baustelle nach Abschluss der eigenen Arbeiten eine Übergabe der erbrachten Leistungen (an den Bauherren oder den verantwortlichen Bauingenieur). Diese fällt in den Zuständigkeitsbereich des Meisters. Diese Grenzen zu kennen und an kritischen Stellen die zuständigen Gewerbe oder Personen hinzuzuziehen, braucht umsichtige und qualifizierte Mitarbeiter.

4. *Qualifizierung sichert das Mitarbeiterpotenzial der Zukunft*

Gut ausgebildete Mitarbeiter sind Voraussetzung für den betrieblichen Erfolg. Aufgrund der zunehmenden Herausforderungen, Fachkräfte zu finden, wird die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern zu einer strategischen Zukunftsaufgabe. Es gilt bereits heute eine längerfristige Perspektive einzunehmen – sowohl bei der Suche und Rekrutierung von ‚neuen‘ Mitarbeitern als auch bei der Planung, Auswahl und Organisation von Qualifizierungsprozessen. Zudem dienen Qualifizierungsmaßnahmen¹⁵ auch der langfristigen Anpassung von Mitarbeiterqualifikationen an für den Betriebserfolg relevante Tätigkeiten.

Gute Personalarbeit¹⁶ bedeutet dabei, die Bedürfnisse der Mitarbeiter besonders in den Blick zu nehmen. Die Möglichkeit, den eigenen Lebens- und Karriereverlauf gestalten zu können, fördert nicht nur die persönliche Entwicklung, sondern auch die Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters. Diese führt wiederum zu einer Bindung an den Betrieb, welche vor dem Hintergrund der beschriebenen Fachkräfteproblematik besonders wichtig ist. Dass lebenslanges Lernen und die Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln für Mitarbeiter wichtig sind, belegen auch verschiedene Untersuchungen: So wurden

¹⁴ Hiermit ist der gesamte Leistungserstellungsprozess von der Auftragsakquise und Beratung des Kunden, über die Planung und Durchführung bis zur Übergabe der Leistungen an den Kunden gemeint.

¹⁵ Qualifizierungsmaßnahmen umschreiben Lernprozesse, die am Ende zum Erwerb von Qualifikationen oder Kompetenzen führen (vgl. für die Differenzierung zwischen Qualifikationen und Kompetenzen auch Kapitel 3.1). Lernprozesse können organisiert sein, dann spricht man von einer Fort- oder Weiterbildung, Lernprozesse können aber auch informell stattfinden, d. h. weniger organisiert oder unbewusst wie zum Beispiel bei Einweisungen durch einen Kollegen oder das Mitlaufen und Beobachten (vgl. Sloane/Twardy/Buschfeld 2004, S. 105 ff.).

¹⁶ Der Begriff wird hier als Sammelbegriff für personalwirtschaftliche Aufgaben verwendet.

im Rahmen einer Untersuchung zur Gestaltung von Angeboten zur Berufsorientierung Jugendliche auch gefragt, welche Eigenschaften eines Berufs für ihre Berufswahl besonders wichtig sind. Das Vorhandensein von Weiterbildungsmöglichkeiten gehörte zu einem der Top-Gründe bei der Entscheidung für einen Beruf.^{17, 18} Ebenso zeigt die bereits angeführte Befragung von Betrieben im Metallhandwerk¹⁹, dass eine Karriereplanung sowohl bei der Entscheidung für einen Betrieb wichtig ist als auch bei der Frage nach dem langfristigen Verbleib in diesem Betrieb.²⁰

Bei der Bewältigung dieser Aufgabe unterstützt die Personalwirtschaftslehre, die sich mit Fragen einer gegenwarts- und zukunftsorientierten Personalplanung (Anzahl und Qualifikationen) ebenso befasst wie mit Fragen, wie neues Personal auf dem Arbeitsmarkt gefunden oder das betriebliche Personal weitergebildet bzw. gefördert werden kann.

Für die Betriebe besteht in der Praxis die Herausforderung darin,

- die für den Betrieb benötigten Qualifikationen zu bestimmen,
- die bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen einzuschätzen,
- den Qualifizierungsbedarf abzuleiten sowie
- daran anknüpfend Rekrutierungs- und/oder Qualifizierungsprozesse zu planen und zu organisieren.

3 Wie Betriebe Qualifizierungsbedarfe ermitteln können

Den eigenen betrieblichen Qualifizierungsbedarf zu kennen, ist grundlegende Voraussetzung dafür, passende Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter auszuwählen. Den eigenen betrieblichen Qualifizierungsbedarf herauszufinden, ist nicht leicht, sondern „gehört zu den schwierigsten Aufgaben der betrieblichen Personalwirtschaft“²¹.

Deshalb soll in diesem Kapitel ein Instrument entwickelt werden, das versucht, die theoretischen Ausführungen zur Qualifizierungsbedarfsanalyse in die Praxis umzusetzen. Es berücksichtigt dabei den Umstand, dass den Handwerksbetrieben im Betriebsalltag für ein solches Verfahren nur begrenzte zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen und Betriebsinhaber sich möglicherweise bisher nur wenig mit der Thematik auseinandergesetzt haben. Hierzu wird im Folgenden zunächst der grundlegende Ablauf einer Qualifizierungsbedarfsanalyse vorgestellt, wie er in der Literatur zur Personalwirtschaft und zum Weiterbildungsmanagement diskutiert wird.²² Aufbauend auf dieser Einführung wird

¹⁷ Vgl. Reibold/Wahnschaffe 2013, S. 25.

¹⁸ Ähnliche Werte konnten auch in einer weiteren Befragung festgestellt werden, die bisher nicht veröffentlicht wurde.

¹⁹ Vgl. dazu auch Kapitel 2.1.

²⁰ Vgl. dazu Buschfeld/Reibold/Rotthege 2014.

²¹ Stender 2009, S. 108.

²² Darüber hinaus wird auch eine frühere Arbeit des FBH berücksichtigt, die im Rahmen eines Projekts zur regional-kooperativen Entwicklung von Qualifizierungen ebenfalls ein Raster für die Erfassung von Quali-

anschließend ein Raster vorgestellt, das für die Durchführung der Analyse eingesetzt werden kann und speziell auf die Bedürfnisse der Bau-, Ausbau- und anlagentechnischen Gewerbe²³ abgestimmt ist. Durch die Anwendung im konkreten Fall wird die Qualifizierungsbedarfsanalyse dann praktisch erklärt. Dabei gilt es besonders hervorzuheben, dass das Instrument sowohl an die individuellen betrieblichen Bedürfnisse (Geschäftsfelder) angepasst als auch für andere Gewerbebezüge erarbeitet werden kann.

3.1 Die Grundidee und die Vorgehensweise der Qualifizierungsbedarfsanalyse

Den betrieblichen Qualifizierungsbedarf von Mitarbeitern zu ermitteln, heißt zu überprüfen, ob die Mitarbeiter im Betrieb mit ihren verfügbaren Kompetenzen die Qualifikationsanforderungen, die sich aus ihren zu erbringenden betrieblichen Tätigkeiten bzw. ihrem Arbeitsplatz ergeben, erfüllen können oder nicht.

Kompetenzen sind dabei das Ergebnis des bisherigen individuellen Werdegangs und entwickeln sich aufgrund der bisherigen beruflichen Erfahrungen²⁴. Sie bedeuten, dass die Mitarbeiter im beruflichen Kontext über die notwendigen beruflichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen²⁵, um sich „sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“²⁶. Dahingegen bestimmen sich die Qualifikationsanforderungen aus den betrieblichen Geschäftsfeldern. Diese beschreiben die sich aus den Kundenaufträgen ergebenden von „Mitarbeitern (...) zu erfüllende[n] Arbeitsaufgaben“²⁷ oder Arbeitstätigkeiten.

Qualifikationsanforderungen beschreiben den aufgabenorientierten Bedarf aus der betrieblichen Sicht und Kompetenzen das vorhandene Potenzial zur Abdeckung des Bedarfs aus der Perspektive der einzelnen Individuen.

Sowohl Kompetenzen als auch Qualifikationsanforderungen können sich verändern. Während neue berufliche Erfahrungen oder der Besuch einer Weiterbildung die Kompetenzen eines Mitarbeiters erweitern, können sich Veränderungen im externen betrieblichen Umfeld²⁸ direkt oder indirekt auf die Arbeitsprozesse auswirken und somit auch den Qualifikationsbedarf eines Betriebs verändern. Veränderungen ergeben sich beispielsweise über das veränderte Nachfrageverhalten von Kunden, die in ihren Wünschen wiederum von aktuellen Trends beeinflusst sind. Weitere Einflüsse entstehen aufgrund neuer technologischer Entwicklungen, die es im Arbeitsalltag ebenso zu berücksichtigen gilt wie

fikationsbedarfen in elektrotechnischen Handwerken entwickelte (vgl. Buschfeld/Rotthege 2014).

²³ Die Konzentration auf die Bau-, Ausbau- und anlagentechnischen Gewerbe begründet sich, wie eingangs dargestellt, durch die wichtige Bedeutung des Gebäudesektors bei der Umsetzung der klima- und energiepolitischen Zielsetzungen (vgl. dazu auch Kapitel 1).

²⁴ Hierzu gehören die Ausbildung, bisher besuchte Weiterbildungen sowie die bisherigen Tätigkeiten im Betrieb (oder auch in anderen Betrieben).

²⁵ Vgl. § 1 Abs. 3 Berufsbildungsgesetz.

²⁶ Sekretariat der Kultusministerkonferenz, S. 10.

²⁷ Vgl. Sloane/Twardy/Buschfeld 2004, S. 108.

²⁸ Vgl. Buschfeld/Rotthege 2014, S. 10.

die Auswirkungen von gesellschaftlichem und politischem Wandel. Als Beispiel hierfür kann wiederum die Energiewende genannt werden, die durch ihre klima- und umweltpolitischen Zielsetzungen nicht nur ein Umdenken in der Gesellschaft und damit auch ein Stück weit einen gesellschaftlichen Wandel fordert, sondern auch technische Entwicklungen braucht (wie zum Beispiel in den Bereichen Transport und Speicherung von Energie). Zugleich eröffnet sie Möglichkeiten für Tätigkeiten in neuen Geschäftsfeldern und erfordert neues Wissen über veränderte Fertigungs- und Ausführungstechniken im Umgang mit den technischen Entwicklungen.

Die Frage, wie sich Qualifikationen verändern, muss im Hinblick auf zwei unterschiedliche zeitlichen Horizonte betrachtet und beantwortet werden: Mit Blick auf die gegenwärtige Situation ebenso wie mit dem Blick auf zukünftig angestrebte (geplante) oder zu erwartende betriebliche Entwicklungen. Insbesondere die Entscheidung über eine zukünftige betriebliche Ausrichtung verlangt dabei strategische Überlegungen und Entscheidungen auf Basis von bekannten und unbekanntem Variablen, die zudem über die Zeit nicht stabil sein müssen.

Die erste Aufgabe für Betriebsinhaber bzw. Personalverantwortliche besteht darin, die derzeitige Situation des Betriebs zu betrachten und mögliche Entwicklungen mit ihren Konsequenzen für die Geschäftsfelder des Betriebs vorherzusehen. Dabei sind voraussichtlich relevante technologische, gesellschaftliche sowie politisch-rechtliche Veränderungen zu berücksichtigen, aber auch die betrieblichen Stärken und Schwächen.

Im Kontext der Energiewende könnte ein Betrieb beispielsweise zu der folgenden Einschätzung der künftigen Situation seines Marktumfelds gelangen:

Praxisbeispiel

Die Umsetzung der umwelt- und klimapolitischen Zielsetzungen erfordert einen weiteren Ausbau des Markts für erneuerbare Energien. Daher ist auf Kundenseite weiterhin eine steigende Nachfrage nach Photovoltaik- und Solarthermieanlagen sowie Wärmepumpen zu erwarten. Gleichzeitig wird – eben diesen Zielsetzungen folgend – bis 2050 der Anteil mit fossilen Brennstoffen betriebener Heizungsanlagen zurückgehen. Die stetige Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien führt dazu, dass im Bereich der Heizungs- und Anlagentechnik bestehende Anlagen, die bisher mit fossilen Brennstoffen wie Öl betrieben wurden, umgebaut oder durch Anlagen ersetzt werden, die mit alternativen Brennstoffen betrieben werden.

Dadurch bieten sich dem Betrieb bis 2050 zwei mögliche Geschäftsfelder:

- (1) Den Einbau von bzw. den Austausch mit umweltfreundlicheren und energieeffizienteren Anlagen sowie
- (2) die Wartung und Instandsetzung der herkömmlichen, mit fossilen Brennstoffen betriebenen Anlagen.

Die zweite Aufgabe besteht darin, den betrieblichen Qualifikationsbedarf zu analysieren, indem die zu erfüllenden Arbeitstätigkeiten in den Geschäftsfeldern beschrieben werden und kalkuliert wird, wie viele Mitarbeiter für welche Tätigkeiten gebraucht werden.

Damit der Betrieb auf dem Markt überhaupt seine Leistungen in den verschiedenen Geschäftsfeldern anbieten kann, müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, die anfallenden Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Hierzu benötigen sie entsprechende berufliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ebenso wichtig ist aber auch, dass im Betrieb (zahlenmäßig) genügend Mitarbeiter für die Erledigung der anfallenden Aufträge zur Verfügung stehen.

Die dritte Aufgabe besteht darin, die verfügbaren Kompetenzen der Mitarbeiter herauszufinden und zu dokumentieren, wie viele Mitarbeiter derzeit in welchen Geschäftsfeldern für welche Tätigkeiten eingesetzt werden.

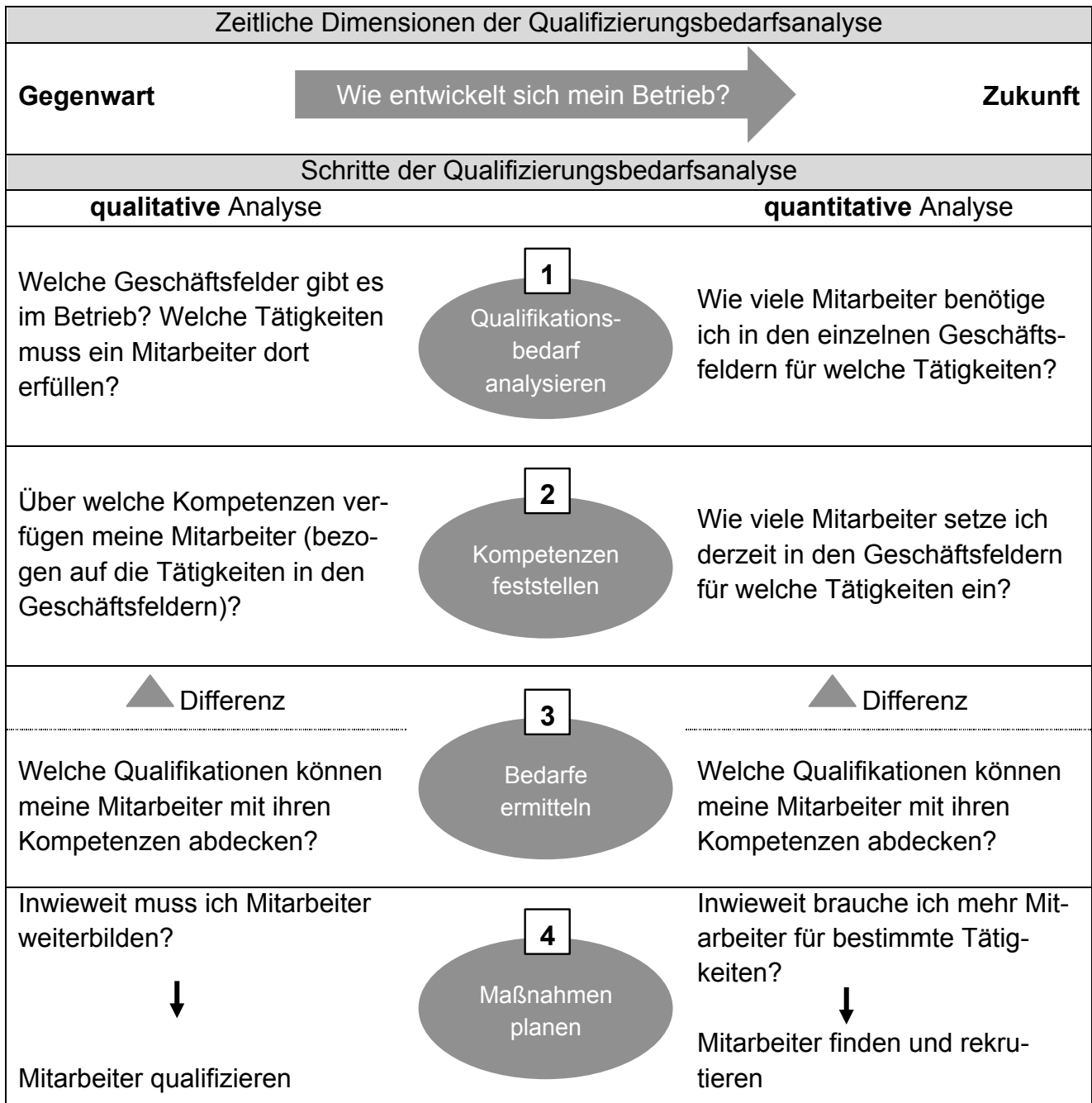
Da sich ein Qualifizierungsbedarf als Differenz aus den betrieblichen Qualifikationsanforderungen und den verfügbaren Kompetenzen der Mitarbeiter ergibt, gilt es nun analog zu den beiden vorangegangenen Aufgaben die Mitarbeiterpotenziale festzustellen. Hierzu wird mit Blick auf die im Betrieb erforderlichen Tätigkeiten überprüft, über welche Kompetenzen die Mitarbeiter bereits verfügen. Ebenso wird die Anzahl der Mitarbeiter ermittelt, die derzeit für bestimmte Tätigkeiten eingesetzt werden (können).

Die vierte Aufgabe besteht darin, dem aus betrieblicher Sicht aufgabenorientierten Bedarf die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter gegenüberzustellen, um Bedarfe aufzudecken und daran anknüpfend entsprechende Maßnahmen zur Beseitigung dieser Bedarfe zu planen.

Die nachfolgende Abbildung bringt die verschiedenen Aufgaben, die sich für Betriebsinhaber bzw. Personalverantwortliche im Zusammenhang mit der Qualifizierungsbedarfsanalyse ergeben, in eine zeitliche Reihenfolge. Während sich die erste Aufgabe mit strategischen Überlegungen, im Sinne der betrieblichen Ausrichtung befasst, entsprechen die Aufgaben 2 und 3 den ersten beiden Schritten einer Qualifizierungsbedarfsanalyse.

Im dritten Schritt erfolgt dann der Abgleich zwischen Qualifikationsanforderungen und Kompetenzen, der zu einer Differenz führen kann und dann den betrieblichen Bedarf bestimmt.

Abbildung 1: Ablauf einer Qualifizierungsbedarfsanalyse



In Abbildung 1 verdeutlichen die Schritte 3 und 4, dass die Qualifizierungsbedarfsanalyse im Ergebnis entweder zu einem qualitativen Bedarf führen kann, dem dann die Suche und Auswahl von passenden Qualifizierungsangeboten für die Mitarbeiter folgt. Auch die Ermittlung eines quantitativen Bedarfs kann Ergebnis dieser Schritte sein. In diesem Fall verfügt der Betrieb über zu wenige Mitarbeiter, was dann die Suche und Rekrutierung von ‚neuen‘ Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt zur Folge hat. Darüber hinaus können qualitative und quantitative Maßnahmen auch kombiniert werden, indem Mitarbeiter im Betrieb durch die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen auf neue Positionen vorbereitet werden oder eine neu geschaffene Stelle besetzen. Ein solches Vorgehen ist insbesondere dann sinnvoll, wenn für die Erfüllung bestimmter Tätigkeiten im Betrieb ein hoher Spezialisierungsgrad benötigt wird und die Chancen einer Besetzung auf dem externen Arbeitsmarkt gering sind. Für die zuvor besetzte Stelle ist dann eine Neubesetzung

vorzunehmen.

Um die geschilderten Aufgaben und Schritte einer Qualifizierungsbedarfsanalyse in die Tat umsetzen zu können, wird nun zunächst ein Instrument für die Bestimmung von Qualifikationsanforderungen sowie vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen entwickelt.

3.2 Entwicklung eines Instruments für die Feststellung von Qualifikationen und Kompetenzen

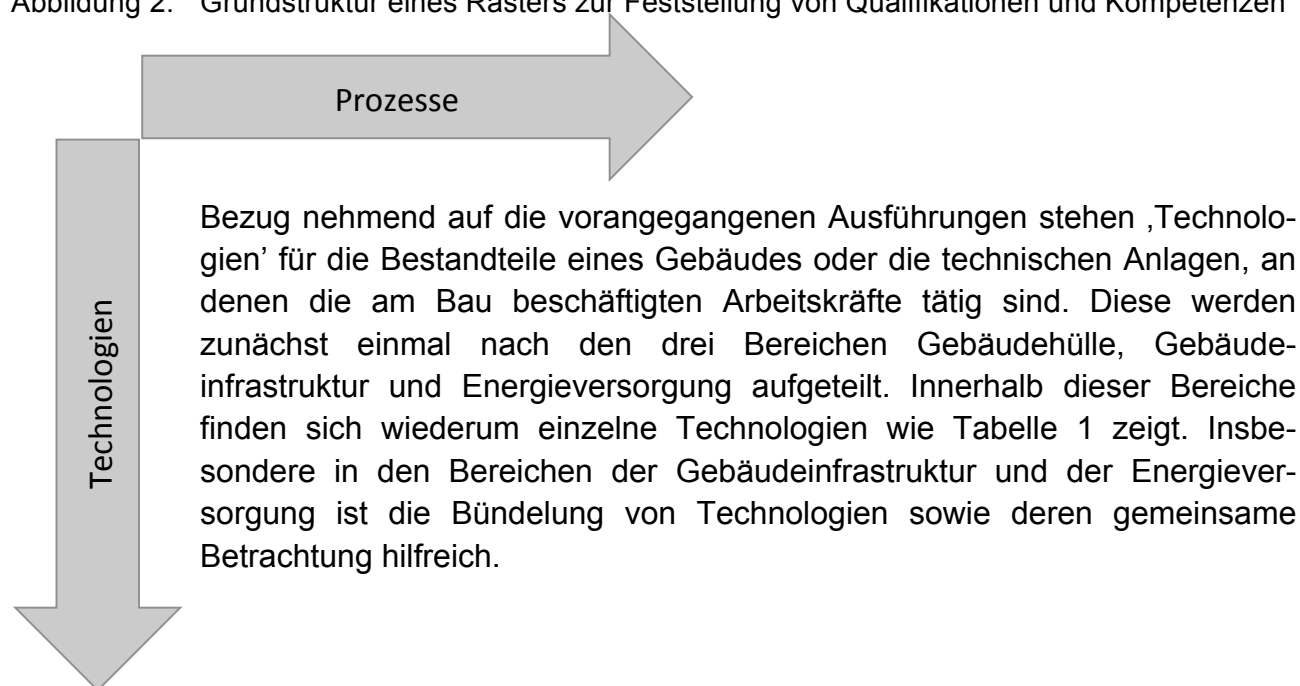
Bei der Entwicklung eines Instruments, mit dem sowohl die in einem Betrieb benötigten Qualifikationen als auch die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter erfasst werden, gilt es die folgenden Überlegungen zu berücksichtigen: Qualifikationen beschreiben aus betrieblicher Sicht die anfallenden Arbeitsaufgaben oder -tätigkeiten, die von den Mitarbeitern im betrieblichen Alltag zu erfüllen sind, wobei die verfügbaren Kompetenzen der Mitarbeiter mit Blick auf diese Tätigkeiten ermittelt werden.

Die Grundidee²⁹ zur Beschreibung dieser Qualifikationen bzw. Kompetenzen besteht darin, zwei Fragen zu stellen:

1. Mit welchen Technologien müssen Mitarbeiter umgehen können?
2. Welche Tätigkeiten (Prozesse) führen Mitarbeiter an diesen Technologien aus?

Die Antworten auf diese Fragen lassen sich in Form einer Tabelle darstellen, wobei die Zeilen die Technologien und die Spalten die Prozessen abbilden. Diese werden nachfolgend konkretisiert.

Abbildung 2: Grundstruktur eines Rasters zur Feststellung von Qualifikationen und Kompetenzen



²⁹ Die Grundidee wurde im Rahmen des Projekts QUALERGY 2020 entwickelt (vgl. Rasch/Rehbold/Rotthege 2013). Ausführliche Informationen zum Projekt sind abrufbar unter www.bauinitiative.de.

Tabelle 1: Technologiebereiche und Technologien³⁰ für das energetischen Bauen und Sanieren

| Gebäudehülle | Gebäudeinfrastruktur | Energieversorgung |
|-------------------|----------------------------|--------------------|
| Rohbau | Wand und Boden | Geothermie |
| Dach | Elektrotechnik | Biomasse |
| Fassade | Wärmetechnik | Solarthermie |
| Fenster und Türen | Raumluft- und Kältetechnik | Photovoltaik |
| | | Blockheizkraftwerk |
| | | Windräder |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiss/Reibold 2012, Kapitel 7.1.

Mit den definierten Technologien werden alle Bau-, Ausbau- und anlagentechnischen Gewerbe berücksichtigt. Da teilweise mehrere Gewerbe innerhalb einer Technologie unterschiedliche Tätigkeiten ausführen, findet eine weitere, technische Differenzierung statt.³¹ So verrichtet zum Beispiel der Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik in der Technologie ‚Elektrotechnik‘ Arbeiten in den Bereichen ‚Einfache Anschlussstechnik‘ sowie ‚Mess-, Steuer- und Regeltechnik ab Übergabestelle‘ während allein der Elektrotechniker berchtigt ist, Anlagen an den Stromkreislauf anzuschließen (‚Elektrotechnik von Hauptverteilung bis Übergabestelle‘).³²

Analog zu den ‚Technologien‘ wird nun in der Dimension ‚Prozesse‘ ebenfalls eine Unterteilung in sechs Prozessphasen vorgenommen, die sich – wie in Abbildung 3 gezeigt – an der Darstellung eines typischen Geschäftsprozesses orientieren. Die Kategorie ‚Prozesse‘ bildet also einen typischen, auf den Bereich des energieeffizienten Bauens und Sanierens angepassten Geschäftsprozess ab. So tritt in der Regel ein Kunde mit einem Anliegen an den Betrieb heran³³, das in der Phase der Beratung unter Berücksichtigung der Gegebenheiten vor Ort (beim Kunden) weiter konkretisiert oder geplant wird. Damit brauchen Beratungen insbesondere kommunikative Fähigkeiten, aber auch ein fachliches Wissen, um zusammen mit dem Kunden und entsprechend des betrieblichen Angebots den Kundenauftrag auszuarbeiten. In der darauf folgenden Planungsphase wird ein konkretes Angebot erstellt, das zum einen die Voraussetzung für eine Angebotskalkulation ist und damit Wissen über Arbeitsabläufe und Kosten (Personal, Material, Maschinen) braucht. Zum anderen werden in dieser Phase konkrete Pläne zur Umsetzung des Auftrags erarbeitet, die sowohl den zeitlichen Ablauf beinhalten als auch die Bereitstellung benötigter Materialien oder die Absprache mit anderen beteiligten Gewerken.

³⁰ Die Begriffe ‚Technologiebereiche‘ und ‚Technologien‘ haben sich während der Arbeiten im Projekt QUALERGY 2020 entwickelt und werden beibehalten.

³¹ Die Differenzierung beschränkt sich auf die Technologien Elektrotechnik, Wärmetechnik, Raumluft- und Kältetechnik, Geothermie, Biomasse, Solarthermie, Photovoltaik, Blockheizkraftwerke und Windräder. Zur Genese ist der Leser auf Rasch/Reibold/Rotthege 2012 (dort insbesondere Kapitel 7) verwiesen.

³² Diese Differenzierung findet sich als Bestandteil des Rasters in der Anlage.

³³ Obwohl nicht in Abbildung 3 dargestellt, können Betriebe auch an Ausschreibungen teilnehmen. In diesem Fall findet kein Beratungsgespräch statt, da durch die Ausschreibung alle Details für eine Planung und Angebotserstellung vorgegeben sind.

Den Phasen der Beratung und Planung folgt dann die Ausführung oder Bearbeitung des Auftrags durch die Mitarbeiter vor Ort. Basierend auf den vorangegangenen Planungen richten sie ihren Arbeitsplatz auf der Baustelle ein, fertigen Skizzen an, führen den Kundenauftrag durch und dokumentieren die Ergebnisse. Die Realisierungs- oder Ausführungsphase endet mit einer Überprüfung und Abnahme der ausgeführten Tätigkeiten sowie der Übergabe an den Kunden. Dazu gehört das Erstellen von Abnahmeprotokollen und beispielsweise die Inbetriebnahme und Erläuterung der Bedienung von Anlagen. Die Phase der Wartung/Reparatur/Instandhaltung kann sich im zeitlichen Verlauf an eine Realisierung anschließen. Zuletzt gehört zu einem vollständigen Prozess auch die Entsorgung, die je nach Gewerbe oder dem zu entsorgenden Gegenstand Kenntnisse über rechtliche Vorschriften (z. B. bei der Entsorgung von Asbest) oder technisches Wissen (z. B. Entsorgung oder Wiederverwertung von Anlagenteilen) verlangt.

Somit ergibt sich für die Kategorie ‚Prozesse‘ die in Abbildung 3 gezeigte Struktur:

Abbildung 3: Darstellung eines typischen Geschäftsprozesses anhand von sechs Prozessphasen



Wichtig ist an dieser Stelle, dass die anfallenden Tätigkeiten im Betrieb nicht immer mit dem Prozess der Beratung beginnen und dem Prozess der Entsorgung enden müssen. So ist es neben der in Fußnote 33 dargestellten Ausnahme auch möglich, dass im Zuge einer regulären Wartungstätigkeit ein Reparaturbedarf festgestellt wird, der wiederum Anlass für Beratungs-, Planungs- sowie Realisierungstätigkeiten ist. Parallel dazu können unterschiedliche Prozessphasen an unterschiedlichen Orten stattfinden. So können Mitarbeiter im Betrieb als Ansprechpartner für die Beratung von Kunden und/oder Planungsarbeiten zuständig sein, während sich Kollegen um die Umsetzung bzw. Realisierung des Auftrags vor Ort kümmern. Die weitere Ausdifferenzierung der einzelnen Prozessschritte in Teilprozesse zeigt Tabelle 2.

Damit wird nun deutlich, dass die Prozessphasen des Geschäftsprozesses Arbeitstätigkeiten beschreiben, für deren Ausführung die Mitarbeiter in der Regel über mehrere Qualifikationen, also ein Qualifikationsbündel, verfügen müssen. Da in dem nun vorliegenden Prozess alle Baugewerbe Berücksichtigung finden, ist dieser sehr umfangreich. Für die Bestimmung der Qualifikationsbedarfe bzw. Kompetenzen wird daher eine gewerbe- und betriebspezifische Anpassung empfohlen, womit sowohl Streichungen als auch das Zusammenfassungen mehrerer Teilprozess gemeint sind.³⁴ Gleichzeitig gilt es jedoch auch zu berücksichtigen, dass innerhalb einer Prozessphase auch mehrere Arbeitstätigkeiten anfallen können, für deren Ausführung dann verschiedene Qualifikationsbündel

³⁴ Zum Beispiel ist in der Realisierungsphase der Teilprozess „Anschluss von Anlagen“ ausschließlich dem Elektroniker vorbehalten. Für alle anderen Gewerbe kann an dieser Stelle eine Streichung vorgenommen werden.

benötigt werden und möglicherweise andere Gewerbe miteinbezogen werden müssen.³⁵

Tabelle 2: Weitere Ausdifferenzierung der sechs Prozessphasen (Qualifikationsbündel)

| Anmerkung zur Darstellung: | |
|--|--|
| Für eine bessere Lesbarkeit erfolgt die Darstellung des Prozesses von oben nach unten und nicht wie im Anhang von links nach rechts. | |
| Prozessphasen (Qualifikationsbündel) | Teilprozesse (Qualifikationen) |
| BERATUNG | Entgegennahme von Kundenwünschen (vor Durchführung der Leistung) |
| | Auftragsbezogene Kundenberatung |
| | Kundeninformation (nach Durchführung der Leistung) |
| PLANUNG | Konzeption und Angebotserstellung (Konzepte erstellen) |
| | Berücksichtigung von Vorgaben (Konzepte umsetzen) |
| | Auswahl von Maßnahmen |
| | Abstimmung der Realisierung mit anderen Beteiligten |
| REALISIERUNG | Vorbereitende organisatorische Maßnahmen/ Materialauswahl/Baustelleneinrichtung |
| | Vorbereitende Maßnahmen am Bau/Erdarbeiten |
| | Materialvorbereitung |
| | Materialbe- und Materialverarbeitung |
| | Montage von Teilen und Anlagen/Zusammenführung/Einbau von Teilen in die Gebäudehülle/Einbau von Dämmstoffen |
| | Anschluss von Anlagen |
| | Schutz/Abdichtung/Dämmung |
| | Inbetriebnahme |
| | Dokumentation/Überprüfung ausgeführter Tätigkeiten |
| Baustellenräumung | |
| ABNAHME/ ÜBERGABE | Abnahme und Übergabe an den Kunden |
| WARTUNG/ REPARATUR/ INSTANDHALTUNG | Maßnahmen zur Wartung/Reparatur/Instandhaltung erkennen und vorbereiten |
| | Wartung/Reparatur/Instandhaltung durchführen |
| | Dokumentation der Wartung/Reparatur/Instandhaltung |
| ENTSORGUNG | Entsorgung |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiss/Reibold 2012, Kapitel 7.1.

Das vollständige Raster ist aufgrund seiner Komplexität vollständig im Anhang dargestellt. Anhand eines Beispiels wird im Folgenden gezeigt, wie das Raster im Rahmen einer Qualifizierungsbedarfsanalyse eingesetzt werden kann.

³⁵ Das Beispiel in der vorangegangenen Fußnote aufgreifend, wird also für das Anschließen einer Anlage der Elektroniker im Ausführungsprozess hinzugezogen.

3.3 Anwendung des Rasters zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen

Die nachfolgenden Ausführungen dienen dazu, dem Leser anhand eines Beispiels zu zeigen, wie das bisher theoretisch erläuterte Verfahren einer Qualifizierungsbedarfsanalyse in die Praxis umgesetzt werden kann. ‚Beispielhaft‘ meint dabei auch, dass bei der Durchführung einer solchen Analyse die Schritte unterschiedlich umgesetzt werden können, es also nicht nur einen richtigen Weg zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs gibt. Interessierte sind also eingeladen, ein persönliches Vorgehen für die betriebliche Personalarbeit zu wählen.

Beispiel

Der Betrieb *Ritterstark Heizungstechnik*³⁶ stattet seine Kunden seit 20 Jahren mit Heizungsanlagen aus. Gestartet mit nur einem Mitarbeiter, beschäftigt der Inhaber, SHK-Meister Herr Ritter, heute vier Gesellen sowie einen Auszubildenden im dritten Lehrjahr.

Während der Betrieb früher hauptsächlich mit der Planung, Installation sowie Wartung und Instandsetzung von Ölheizungen sein Geld verdiente, hat sich Herr Ritter inzwischen entschieden, sich auf die Beratung, die Planung, den Einbau sowie die Wartung und Instandsetzung der folgenden Anlagen zu spezialisieren

- Mini-Blockheizkraftwerke (Mini-BHKW) sowie
- Holzheizungen, die mit einem Holzvergaskessel betrieben werden.

Vor dem Hintergrund der Energiewende (Diskussion in der Öffentlichkeit, verschärfte Anforderungen an Gebäude) hat sich diese Entscheidung als klug erwiesen. Aufgrund der fehlenden Konkurrenz in der Region stehen die Chancen für den Betrieb gut, sich als regionaler Marktführer zu etablieren. Als besonders hilfreich für den Verkauf der Anlagen hat sich die Einrichtung eines kleinen Showrooms erwiesen, der es ermöglicht, interessierten Kunden die Funktionsweise von Mini-BHKW und Holzheizungen mit Holzvergaser zu demonstrieren und zu erklären.

Aufgrund der guten Auftragslage steht Herr Ritter in letzter Zeit immer häufiger vor dem Problem, genügend Mitarbeiter zur Bedienung der Aufträge zu beschäftigen. Er hat die Vermutung, dass die Mitarbeiteranzahl künftig nicht mehr ausreichend wird, um die eingehenden Aufträge alle zu bearbeiten. Zudem glaubt er, dass einige, vor allem ältere, Mitarbeiter den Anforderungen nicht mehr gewachsen sind und auch einige Mitarbeiter mit der hohen Auslastung unzufrieden sind. Auch die zunehmenden Nachfragen nach einer Energieberatung können derzeit nicht bedient werden.

Da sich Herr Ritter bisher niemals strukturiert mit der Frage nach betrieblichen Anforderungen, dem Wissen und Können seiner Mitarbeiter und möglichen Weiterbildungsbedarfen befasst hat, möchte er dies nun – mit Unterstützung seiner Mitarbeiter – nachholen.

Anhand des Beispiels wird deutlich, dass sich Herr Ritter bereits für die zukünftige Ausrichtung seines Betriebs entschieden hat. Damit hat er die erste Aufgabe der Qualifizierungsbedarfsanalyse, wie sie in Kapitel 3.1 dargestellt wurde, erfolgreich bewältigt. Neben einer geringen Anzahl von Wartungs- und Instandsetzungsaufträgen von Ölheizungen liegt

³⁶ Der Betriebsname und das Beispiel sind fiktiv.

der Fokus von *Ritterstark Heizungstechnik* auf der Planung und Umsetzung von Mini-BHKW und Holzheizungen, denen in der Regel aufgrund der Arbeitsqualität sowie einer guten Kundenpflege ebenso Wartungs- und Instandsetzungsaufträge folgen. Darüber hinaus ist es aus Sicht von Herrn Ritter interessant, ebenso die Energieberatungen anzubieten. Diese ist mit der Voraussetzung eines Meisterbriefes sowie einer entsprechenden Weiterbildung zum Gebäudeenergieberater (HWK) verbunden.

Bezüglich seiner Mitarbeitersituation machen die Vermutungen von Herrn Ritter deutlich, dass sowohl die Anzahl als auch die Qualifikation der Mitarbeiter näher untersucht werden müssen. Die Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive ist hier vor allem wichtig, weil schnell Unzufriedenheit entstehen kann, wenn sich Mitarbeiter den betrieblichen Anforderungen nicht mehr gewachsen, also überfordert fühlen. Zudem führen ständiger Druck und Mehrarbeit zu einer Überlastung bei den Mitarbeitern.

Mit diesem Schritt ist bereits die erste von vier Aufgaben bearbeitet, die – wie in Kapitel 3.1 erläutert – die Grundlage für die Durchführung einer Qualifizierungsbedarfsanalyse bildet. Nun werden die vier weiteren Schritte dargestellt, nämlich

- das Analysieren von Qualifikationsbedarfen (Schritt 1),
- das Feststellen von Kompetenzen (Schritt 2),
- das Ermitteln von Bedarfen (Schritt 3) sowie
- das Planen von Maßnahmen (Schritt 4).

3.4 Exemplarische Umsetzung einer Qualifizierungsbedarfsanalyse

1. Schritt Den Qualifikationsbedarf analysieren

Vor seinem Einsatz wird das in Kapitel 3.2 entwickelte Raster zunächst einmal – wie empfohlen – an die Situation der *Ritter Heizungstechnik* angepasst. Hierzu werden diejenigen Technologien und (Teil-) Prozessschritte ausgewählt, die für den Betrieb von Herrn Ritter relevant sind. Hier zeigt sich, dass das Raster aufgrund der Konzentration des Instruments auf die erneuerbaren Energien, dem zweiten Schwerpunkt des Betriebs, die mit Öl betriebenen Heizungsanlagen bisher nicht berücksichtigt und diese entsprechend in das Raster aufgenommen werden müssen. Ebenso ist die Energieberatung als mögliches Betätigungsfeld nicht im Raster enthalten und wird ebenfalls hinzugefügt.

Wie bereits zuvor erläutert, werden für die Erfüllung von Kundenaufträgen jeweils Bündel von Technologien benötigt. Diese sind nachfolgend mit Blick auf das betriebliche Angebot aufgelistet:

- (1) *Technologiebündel Ölheizung*: Ölheizung + Wärmetechnik,
- (2) *Technologiebündel BHKW*: BHKW + Wärmetechnik + Elektrotechnik,
- (3) *Technologiebündel Holzheizung*: Biomasse + Wärmetechnik + Elektrotechnik und
- (4) Energieberatung.

Auch mit Blick auf die Prozesse ergeben sich Veränderungen, die aus Platzgründen an dieser Stelle nicht separat aufgelistet werden, sondern in Abbildung 4 zu finden sind.

Nach der Anpassung des Rasters an die betriebliche Situation können zunächst die für Herrn Ritter und seinen Betrieb relevanten Qualifikationen bestimmt werden.

Abbildung 4: Qualitative Qualifikationsbedarfsanalyse

| | Kundenwünsche entgegennehmen | <i>Auftragsbezogene Kundenberatung</i> | <i>Konzeption und Angebotserstellung</i> | <i>Umsetzung von Konzepten: Zeitplanung, Materialbestellung, Abstimmung der Realisierung mit anderen Gewerken</i> | <i>Vorbereitende Maßnahmen (im Betrieb)</i> | Montage von Teilen und Anlagen | Anschluss von Anlagen | Inbetriebnahme | Dokumentation & Überprüfung der ausgeführten Tätigkeiten | Baustellenräumung | Kundeninformation | Bedarfsfeststellung für Reparatur- und Wartungsarbeiten | Durchführung von Reparatur- und Wartungsarbeiten | Dokumentation der Reparatur- und Wartungsarbeiten | Kundeninformation | Abnahme und Übergabe an den Kunden | Entsorgung |
|-----------------|------------------------------|--|--|---|---|--------------------------------|-----------------------|----------------|--|-------------------|-------------------|---|--|---|-------------------|------------------------------------|------------|
| Ölheizungen | X | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| Mini-BHKW | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Holzheizungen | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Energieberatung | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Die qualitative Qualifikationsbedarfsanalyse kommt zu dem Ergebnis, dass für die ersten drei Technologiebündel in der Summe alle Teilprozesse abgedeckt werden müssen. Eine differenzierte Betrachtung zeigt allerdings, dass im ersten Geschäftsfeld ausschließlich Qualifikationen benötigt werden, die sich auf die Prozessschritte Beratung („Entgegennahme von Kundenwünschen“), Reparatur/Wartung/Instandhaltung sowie ggf. Entsorgung beschränken. Dahingegen verlangen die Tätigkeiten in den Feldern ‚Mini-BHKW‘ und ‚Holzheizung‘ Qualifikationen in allen sechs Prozessphasen (aus Abbildung 3). Hier stellt Herr Ritter außerdem fest, dass sich sozusagen eine Zweiteilung des Prozesses ergibt: So finden die Beratung – unter Nutzung des eingerichteten Showrooms – sowie die Planung im Betrieb statt (kursive Schrift in der Abbildung), während die Schritte der Realisierung, der Abnahme/Übergabe, der Reparatur/Wartung/Instandhaltung sowie Entsorgung beim Kunden bzw. außerhalb stattfinden. Zusätzlich erkennt Herr Ritter, dass Prozesse der Planung und der Reparatur/Wartung/Instandhaltung die Qualifikationen sowie die Verantwortung eines Meisters benötigen (graue Markierung in der Abbildung). Das bedeutet, dass die dort benötigten Qualifikationen in seinem Betrieb derzeit nur durch ihn als Meister erfüllt werden können. Das zukünftige Feld der Energieberatung kann derzeit nicht abgedeckt werden, da – wie bereits erwähnt – ein Meisterbrief sowie die Fortbildung zum Gebäudeenergieberater (HWK) mit einem Stundenumfang von ca. 200 Stunden absolviert sowie eine abschließende Prüfung abgelegt werden muss. Diese hat Herr Ritter jedoch bisher nicht getan.

Auf Gesellenebene (weiß hinterlegt) wird deutlich, dass nach einer Planungsphase neue Anlagen montiert und in Betrieb genommen (Realisierung) oder Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an bestehenden Anlagen vorgenommen werden müssen. Damit diese Tätigkeiten eigenständig und eigenverantwortlich erfüllt werden können, müssen die Gesellen jeweils alle Qualifikationsanforderungen erfüllen. Durch eine Bündelung der Qualifikationen kann die bisherige Darstellung verdichtet werden, wie Abbildung 5 zeigt (linke Spalte):

Abbildung 5: Anzahl benötigter Mitarbeiterstellen im Betrieb nach Qualifikationsbündeln (vollständige Qualifikationsbedarfsanalyse)

| Benötigte Qualifikationsbündel | Gesellen-niveau | Meister-niveau |
|---|-----------------|----------------|
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Ölheizungen | 1 | |
| Realisierung von Mini-BHKW | | |
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Mini-BHKW | 3 | |
| Realisierung von Holzheizungen | | |
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Holzheizung | 1 | |
| Auftragsbezogene Kundenberatung in allen Technologiebündeln | | 1/2 |
| Konzeption von Anlagen und Angebotserstellung in allen Technologiebündeln | | 1/3 |
| Abnahme von ausgeführten Tätigkeiten und Übergabe an den Kunden in allen Technologiebündeln | | 1/2 |
| Energieberatung | | 1/2 |

In dieser Tabelle sind auf der rechten Seite bereits die Ergebnisse der quantitativen Qualifikationsbedarfsanalyse zu sehen, die getrennt nach Gesellen- und Meisterniveau jeweils die Anzahl benötigter Mitarbeiterstellen für die Bearbeitung von Kundenaufträgen angeben. Für die Kalkulation wurden die folgenden Überlegungen zugrunde gelegt: Herr Ritter prognostiziert, dass sich innerhalb der nächsten zwei Jahre

die Kundenaufträge prozentual wie folgt verteilen werden: 20 Prozent Ölheizungen, 50 Prozent Mini-BHKW und 30 Prozent Holzheizungen. Dabei soll sich jedoch auch die Anzahl der Mitarbeiter erhöhen, nämlich von derzeit vier beschäftigten Gesellen auf fünf. Herr Ritter nimmt die Einschätzung vor, dass für die Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten für Ölheizungen die Arbeitsstunden eines Mitarbeiters ausreichend sind. Für die Realisierung von geplanten Anlagen oder die Durchführung von Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten kalkuliert Herr Ritter für Mini-BHKW drei Mitarbeiterstellen, für Holzheizungen eine Stelle. Diese Mitarbeiter können auch Kundenanfragen entgegennehmen und weiterleiten sowie eine mögliche Entsorgung veranlassen. Dahingegen werden schriftliche, persönliche oder telefonische Anfragen direkt im Betrieb bearbeitet. Hier ist tagsüber hauptsächlich Herr Ritter anzutreffen, der Kunden im Showroom berät, Angebote kalkuliert und ihre Umsetzung plant. Da er jedoch gleichzeitig auch für die Abnahme von erledigten Arbeiten sowie für eine ordnungsgemäße Übergabe der Anlagen an den Kunden verantwortlich ist, ist der Betrieb nicht immer besetzt. Dies führt zu den Überlegungen, dass Herr Ritter für die kundenbezogene Beratung sowie Kalkulations- und Planungsarbeiten 85 Prozent einer Mitarbeiterstelle benötigt (eine halbe Stelle für die Beratung und ein Drittel einer Stelle für die Konzeption), für die finale Abnahme beim Kunden eine halbe Stelle. Im Bereich der Energieberater sieht Herr Ritter ein großes Potenzial, da in der Region ein Mangel herrscht.

Grundsätzlich gibt es keine Formel, um diese Zahlen zu ermitteln. Als Referenz dienen zunächst einmal die Auftragsbücher, anhand derer ermittelt werden kann, wie sich die

Aufträge auf die verschiedenen Geschäftsfelder verteilen. Zusätzlich können ergänzend die Angaben zu den geleisteten Arbeitsstunden der Mitarbeiter aus vergangenen Kundenaufträgen hinzugezogen werden, die etwa Aussagen über die benötigte Zeit pro Kundenauftrag oder die Auslastung der Mitarbeiter (Überstunden, Minusstunden) geben können. Anschließend müssen – wie bereits bei den Überlegungen zu den möglichen Entwicklungen – Annahmen getroffen werden, wie groß der prozentuale Anteil der einzelnen Technologiebündel sein wird und wie viele Mitarbeiter benötigt werden. Aufgrund dieser Problematik ist es empfehlenswert, mittelfristige Annahmen zu setzen, jedoch in regelmäßigen Abständen eine Überprüfung der Entwicklungen vorzunehmen.

2. Schritt Die Kompetenzen der Mitarbeiter feststellen

Analog zum Vorgehen bei der Qualifikationsbedarfsanalyse werden nun die verfügbaren Kompetenzen der Mitarbeiter festgestellt. Um zu einer Angabe über den derzeitigen Einsatz der Mitarbeiter wie in Abbildung 5 zu gelangen, bedarf es einer Bestimmung und Zusammenführung der individuellen Kompetenzprofile der einzelnen Mitarbeiter. Für den Betriebsinhaber (oder den Personalverantwortlichen) besteht hierbei die Möglichkeit, die Mitarbeiter an diesem Prozess zu beteiligen und so das Raster auch als Grundlage für Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche einzusetzen:

Einschätzung der Kompetenzen aus Sicht des Betriebs und aus Sicht der Mitarbeiter

Indem der Betriebsinhaber (oder der Personalverantwortliche) und der Mitarbeiter das Raster zunächst getrennt ausfüllen, werden beide Perspektiven erhoben. In einem gemeinsamen Gespräch wird dann jeweils die eigene Wahrnehmung (Selbstwahrnehmung) der Fremdwahrnehmung gegenübergestellt, um so Übereinstimmungen und Abweichungen aufzudecken. Im Beispiel werden also die Einschätzungen der Mitarbeiter mit den Einschätzungen von Herrn Ritter gegenübergestellt. In einem gemeinsamen Gespräch können die Einschätzungen begründet und beispielsweise zu hohe Erwartungen, Unterforderung oder Optimierungspotenziale herausgearbeitet werden.



Durch ein solches Vorgehen bieten Betriebe ihren Mitarbeitern grundsätzlich die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse zu kommunizieren. Zugleich geben die Gespräche den Betrieben Gelegenheit, bisher nicht eingesetzte Potenziale der Mitarbeiter aufzudecken. Erst im Anschluss an das Gespräch werden Kompetenzen, Potenziale sowie individuelle Präferenzen für bestimmte Tätigkeiten in dem Raster notiert.

Beispielsweise findet Herr Ritter im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs heraus, dass einer seiner Mitarbeiter bei einem früheren Arbeitgeber bereits im Bereich BHKW gearbeitet hat. Da Herr Ritter diesen Mitarbeiter bislang eher im Bereich Heizungstechnik eingesetzt hatte, war ihm diese Kompetenz seines Mitarbeiter nicht bekannt. Künftig wird er verstärkt auf den Einsatz des Mitarbeiters im Bereich BHKW achten. Im gemeinsamen Gespräch vereinbaren Herr Ritter und sein Mitarbeiter zudem, dass der Mitarbeiter eine Fortbildung im Bereich BHKW bei einem regionalen Bildungszentrum besuchen wird.

Entwicklungsperspektiven für den Mitarbeiter

Zusätzlich kann der Einsatz des Rasters auch dabei helfen, in einem gemeinsamen Gespräch zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Einsatz in einem anderen Geschäftsfeld, Meisterfortbildung) des Mitarbeiters zu thematisieren. Aus betrieblicher Sicht können somit bestehende Lücken gefüllt oder Mitarbeiter auf zukünftige neue Positionen vorbereitet werden. Aus Sicht eines Mitarbeiters können persönliche Karrierevorstellung berücksichtigt werden, die zu seiner Zufriedenheit beitragen und damit die Arbeitsmotivation sowie die Bindung an den Betrieb fördern.

Nach der individuellen Kompetenzfeststellung werden die Einzelergebnisse der Mitarbeiter addiert, um so auf einen Blick erkennen zu können,

- welche Mitarbeiter für die Ausführung welcher Tätigkeiten eingesetzt werden können,
- welche Potenziale gegebenenfalls bestehen und
- für die Ausübung welcher Tätigkeiten die Mitarbeiter bevorzugt eingesetzt werden möchten.

Der Bedarf von Herrn Ritter kann wie folgt zusammengefasst werden:

Beispiel (Fortsetzung)

Der Betrieb *Ritterstark Heizungstechnik* beschäftigt vier Gesellen und einen Auszubildenden. Während der Auszubildende in allen drei Tätigkeitsfeldern ausgebildet wird, können die vier Gesellen wie folgt charakterisiert werden:

- Zwei Gesellen (Gesellen 1 und 2) sind bereits 15 Jahren im Betrieb und haben ihre Qualifikationen durch den Besuch von diversen Herstellerschulungen sowie Schulungen durch Herrn Ritter angepasst. Sie bearbeiten weiterhin hauptsächlich die Wartungs- und Instandsetzungsaufträge für Ölheizungen. Beide Gesellen können im Bereich Holzheizungen unterstützen, für den Bereich BHKW brauchen sie – nach eigenen Angaben – eine Auffrischung ihres Wissens
- Geselle 2 scheidet in 1,5 Jahren altersbedingt aus dem Betrieb aus.
- Geselle 3 wurde im Betrieb ausgebildet und bearbeitet seit seinem Gesellenabschluss vor zwei Jahren Aufträge zur Realisierung und Wartung bzw. Instandsetzung von Mini-BHKW und Holzheizungen. Er hat ein Interesse daran, in den nächsten drei Jahren die Meisterqualifikation zu erwerben.
- Ein weiterer Geselle (Geselle 4) wurde vor einem Jahr eingestellt. Er weist mehrere Jahre Berufserfahrung auf und kann in allen Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden. Im Umgang mit Kunden überzeugt er dadurch, dass er komplexe fachliche Themen verständlich darstellen kann.

Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf die Darstellung der einzelnen Kompetenzprofile verzichtet. Stattdessen werden diese anhand der in Tabelle 2 verwendeten Qualifikationsbündel übersichtlich zusammengeführt und dargestellt. Hierbei werden fehlende Kompetenzen, Präferenzen der Mitarbeiter sowie Potenziale entsprechend der Legende gekennzeichnet.

Abbildung 6: Kompetenzprofile der Mitarbeiter (nach Qualifikationsbündeln) und ihr aktuellen Einsatzbereiche

| Benötigte Qualifikationsbündel | Verfügbare Kompetenzprofile nach Mitarbeitern | | | | | Einsatz der | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|-------------------|
| | Meister (Inhaber) | Geselle 1 | Geselle 2 | Geselle 3 | Geselle 4 | Gesellen-niveau | Meister-niveau |
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Ölheizungen | | + | + | | | Geselle 1 Geselle 2 | |
| Realisierung von Mini-BHKW | | ○ | ○ | | | Geselle 3 Geselle 4 | |
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Mini-BHKW | | ○ | ○ | | | | |
| Realisierung von Holzheizungen (Biomasse) | | | | | | Geselle 1 Geselle 2 | |
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Holzheizung (Biomasse) | | | | | | | |
| Auftragsbezogene Kundenberatung in allen Technologiebündeln | | -- | -- | -- | Potenzial | | |
| Konzeption von Anlagen und Angebotserstellung in allen Technologiebündeln | | -- | -- | -- | -- | | Meister (Inhaber) |
| Abnahme von ausgeführten Tätigkeiten und Übergabe an den Kunden | | -- | -- | -- | -- | | |

Legende:
 (leere Zelle): Kompetenzen erfüllen die Qualifikationsanforderungen vollständig
 +: Bevorzugter Einsatzbereich des Mitarbeiters
 --: Kompetenzen erfüllen nicht die Qualifikationsanforderungen
 ○: Kompetenzen wurden erworben, bedürfen jedoch einer Auffrischung (z. B. durch Zusammenarbeit mit einem Kollegen)
 Potenzial: Kompetenzen des Mitarbeiters, die vom Betrieb bisher nicht genutzt wurden (Potenzial)

Die Betrachtung der verfügbaren Kompetenzen ist das Ergebnis aus der Einschätzung durch Herrn Ritter sowie des jeweiligen Mitarbeiters. In der Summe zeigt sich, dass die vier Gesellen sowie Herr Ritter mit ihren Kompetenzprofilen in der Summe die benötigten Qualifikationsanforderungen erfüllen. Werden diese Angaben jedoch ergänzt um Angaben zum gegenwärtigen quantitativen Personaleinsatz, ergeben sich hieraus Differenzen, die in Abbildung 7 im mittleren Block integriert werden.

Mit Ende dieses Arbeitsschrittes hat Herr Ritter sowohl eine Einschätzung über die zukünftigen betrieblichen Veränderungen getroffen als auch bestimmt, wie viele Mitarbeiter ihm zur Bewerksstellung der anfallenden künftigen Kundenaufträge zur Verfügung stehen werden. Ebenso konnte durch die Gespräche mit den Mitarbeitern eruiert werden, welche eigenen Entwicklungspotenziale und -notwendigkeiten bestehen.

3. Schritt Bedarfe ermitteln

Damit ist nun eine Grundlage für die Gegenüberstellung von benötigten betrieblichen Qualifikationen und vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter geschaffen, aus der sich der betriebliche Bedarf ermitteln sowie konkrete Qualifizierungsmaßnahmen ableiten lassen.

Aus Abbildung 7 geht hervor, dass innerhalb der nächsten zwei Jahre das Auftragsvolumen im Bereich der ‚Ölheizungen‘ weiter zurückgehen wird und die anfallenden Tätigkeiten von einem Mitarbeiter allein abgedeckt werden können. Da Geselle 2 in anderthalb Jahren in den Ruhestand gehen wird, sind an dieser Stelle keine weiteren Schritte notwendig. Da die Gesellen 1 und 2 bisher jedoch auch im Bereich ‚Holzheizungen‘ eingesetzt wurden, fehlt hier künftig eine Fachkraft. Aufgrund der Annahme, dass die Anzahl der Aufträge zunehmen wird, benötigt der Betrieb in diesem Geschäftsbereich einen weiteren Mitarbeiter. Dies gilt auch für den Bereich ‚Mini-BHKW‘. Zuletzt wird deutlich, dass Herr Ritter bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt überlastet ist. Ebenso kann das Feld Energieberatungen nicht besetzt werden. Da keiner der Mitarbeiter über eine Meisterqualifikation verfügt, kann hier die Mehrbelastung nicht durch die Gesellen ausgeglichen werden. Lediglich das Potenzial von Geselle 4 könnte für eine Unterstützung bei der auftragsbezogenen Kundenberatung eingesetzt werden.

Abbildung 7: Gegenüberstellung von Qualifikationsanforderungen und vorhandenen Kompetenzen

| Benötigte Qualifikationsbündel | Anzahl zukünftig benötigter Mitarbeiter (nach | | Anzahl eingesetzter Mitarbeiter (nach Qualifikationsbündeln) | | Differenz | |
|---|---|----------------|--|----------------|-----------------|----------------|
| | Gesellen-niveau | Meister-niveau | Gesellen-niveau | Meister-niveau | Gesellen-niveau | Meister-niveau |
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Ölheizungen | 1 | | 1 1/2 | | - 1/2 | |
| Realisierung von Mini-BHKW | 3 | | 2 | | 1 | |
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Mini-BHKW | | | | | | |
| Realisierung von Holzheizungen (Biomasse) | 1 | | 1/2 | | 1/2 | |
| Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten an Holzheizung (Biomasse) | | | | | | |
| Auftragsbezogene Kundenberatung in allen Technologiebündeln | | 1/2 | | 1/3 | | 1/6 |
| Konzeption von Anlagen und Angebotserstellung in allen Technologiebündeln | | 1/3 | | 1/3 | | 0 |
| Abnahme von ausgeführten Tätigkeiten und Übergabe an den Kunden | | 1/2 | | 1/2 | | 0 |
| Energieberatung | | 1/2 | | 0 | | 1/2 |

4. Schritt Maßnahmen planen

Anknüpfend an die Ermittlung von Differenzen, gilt es nun mit Blick auf die Kompetenzprofile der Mitarbeiter geeignete qualitative und quantitative Maßnahmen zur Überwindung der Differenzen aufzuzeigen. Hierfür gibt es keine konkrete Vorgehensweise, da die Differenzen sich betriebsabhängig unterschiedlich gestalten können. Daher ist eine einzelbetriebliche Gestaltung erforderlich.

Herr Ritter entscheidet sich unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den Personalgesprächen für die Tabelle 3 genannten Maßnahmen

Tabelle 3: Geplante Maßnahmen als Ergebnis der Qualifizierungsbedarfsanalyse

| Entscheidungen | Maßnahmen |
|--|--|
| 1. Der Auszubildende wird aufgrund seiner guten Leistung im Anschluss an seine Lehre übernommen und als vollständige Arbeitskraft jeweils mit einer halben Stelle in den Bereichen Mini-BHKW und Holzheizungen eingesetzt | ➤ Da der Auszubildende bisher mit den betrieblichen Arbeitsabläufen vertraut ist, sind keine weiteren Schritte notwendig. |
| 2. Ein neuer Auszubildender soll eingestellt werden | ➤ Suche und Rekrutierung eines neuen Auszubildenden |
| 3. Da sich das Auftragsvolumen vergrößern wird, soll innerhalb des nächsten Jahres eine weitere Fachkraft für die Bereiche ‚Mini-BHKW‘ und ‚Holzheizungen‘ eingestellt werden | ➤ Suche und Rekrutierung einer neuen Fachkraft für die Bereiche ‚Mini-BHKW‘ und ‚Holzheizungen‘ ➤ Je nach Voraussetzungen erfolgt entweder die Einarbeitung durch den Betrieb oder die Teilnahme an einer Weiterbildung |
| 4. Das Potenzial von Geselle 4 soll vorübergehend genutzt werden, um Herrn Ritter bei der auftragsbezogenen Kundenberatung zu unterstützen. Dafür soll er ggf. seine Kompetenzen in einer Qualifizierungsmaßnahme erweitern. | ➤ Einarbeitung durch Herrn Ritter ➤ Suche und Auswahl eines passenden Qualifizierungsangebotes |
| 5. Geselle 3 soll Herrn Ritter langfristig im Betrieb unterstützen und erhält eine finanzielle Förderung für den Besuch eines Meisterkurses. Zusammen mit Geselle 4 wird er nach dem Durchlaufen einer Qualifizierungsmaßnahme im Bereich Kundenberatung unterstützend eingesetzt. | ➤ Suche und Auswahl eines geeigneten Meisterkurses ➤ Einarbeitung durch Herrn Ritter <i>(Hinweis: Langfristig wird der Geselle also auf eine andere Position vorbereiten. Das bedeutet, dass für seine derzeitige Position ein Ersatz gefunden werden muss.)</i> |

| | |
|--|---|
| 6. Für die Büroarbeiten soll zukünftig eine Fachkraft mit einer halben Stelle den Betrieb unterstützen. | ➤ Suche und Rekrutierung einer Fachkraft für Büroarbeiten, z. B. Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement |
| 7. Für eine Entlastung in den Bereichen ‚Konzeption‘ und ‚Angebotserstellung‘ möchte Herr Ritter eine entsprechende Software einsetzen. Hierfür benötigt er eine Schulung. | ➤ Auswahl eines passenden Qualifizierungsangebotes. |
| 8. Der Einstieg in das Feld der Energieberatung wird vorerst nicht umgesetzt. | |

Mit der Ableitung von konkreten Maßnahmen und Schritten endet die Qualifizierungsbedarfsanalyse. Mit Blick auf den in Abbildung 1 dargestellten Ablauf zeigt sich, dass im Ergebnis für die *Ritterstark Heizungstechnik* sowohl Qualifizierungs- als auch Rekrutierungsbedarfe bestehen. Aufgrund der Kompetenzprofile konnten dabei die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Lediglich die Probleme der Überlastung von Herrn Ritter sowie die Ausweitung des betrieblichen Leistungsspektrums auf das Angebot von Energieberatungen können kurzfristig nicht gelöst werden. Damit wird nochmals die Bedeutung einer frühzeitigen und kontinuierlichen Auseinandersetzung mit Fragen der Personalplanung und -entwicklung unterstrichen. Diese Frage gilt es bei einem erneuten Durchlauf der Qualifizierungsbedarfsanalyse nochmals zu thematisieren.

4 Wie Betriebe passende Qualifizierungsangebote finden können

Mit dem Wissen darum, dass im Betrieb Qualifizierungsbedarfe bestehen, beginnt die Suche nach einem oder mehreren passenden Qualifizierungs- oder Weiterbildungsangeboten. Nach § 1 Abs. 4 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) dienen Fort- oder Weiterbildungen zur Erhaltung und Anpassung oder zur Erweiterung der beruflichen Kompetenzen. Während also Anpassungsfortbildungen eine Anpassung der Kompetenzen an technische, technologische oder wirtschaftliche Veränderungen ermöglichen, wird durch Aufstiegsqualifizierungen ein höheres Qualifikationsniveau erreicht. Im Handwerk wird innerhalb dieser Aufstiegsqualifizierungen zwischen drei verschiedenen Niveaus unterschieden:

1. Qualifizierungsmöglichkeiten, die zu einer Höherqualifizierung führen, die über dem Gesellenniveau, aber unterhalb des Meisterniveaus liegen.
2. Qualifizierungsmöglichkeiten, die zu einer Höherqualifizierung führen, die dem Meisterniveau entsprechen (= Meisterfortbildungen).
3. Qualifizierungsmöglichkeiten, die zu einer Höherqualifizierung führen, die oberhalb des Meisterniveaus liegen.

Für diese Qualifizierungsmöglichkeiten existieren einheitliche Anforderungen zum Umfang, zu den Inhalten und zur Dauer, die in entsprechenden Prüfungsverordnungen und Fortbildungsprüfungsregelungen (öffentlich-rechtliche Prüfungsgrundlage) festgelegt sind. Sie enden mit einer Prüfung, für die eine Kammer zuständig ist. Die Qualifizierungsmöglichkeiten bauen aufeinander auf und bilden somit im Handwerk Entwicklungsmöglichkeiten „vom Anfänger im Beruf zum handwerklichen Experten“³⁷ ab. Solche Berufslaufbahnkonzepte existieren für die unterschiedlichen Handwerke und sind dabei in die folgenden Stufen unterteilt:

Tabelle 4: Abschnitte des Berufslaufbahnkonzeptes im Handwerk

| Stufen | Niveau | Abschluss |
|--------------|---|---|
| Geselle | Ausbildungsniveau | Gesellenprüfung („Geselle“) |
| Geselle Plus | Weiterbildungsniveau unterhalb der Meisterebene | Weiterbildungsabschlüsse unterhalb der Meisterebene |
| Meister | Meisterniveau | Meisterprüfung („Meister“) |
| Meister Plus | Weiterbildungsniveau oberhalb der Meisterebene | Weiterbildungsabschlüsse oberhalb der Meisterebene |

Aufgrund einheitlicher Anforderungen handelt es sich bei den bisher beschriebenen Qualifizierungsmöglichkeiten um ‚geregelt‘ Weiterbildungsangebote. Andere, aber dennoch zahlreiche vertretene Angebote auf dem Markt werden dahingegen als ‚ungeregelt‘ bezeichnet. Für sie gibt es keine einheitlichen Anforderungen, weshalb sie sich trotz identischer oder ähnlicher Bezeichnungen inhaltlich und zeitlich unterscheiden können. Da für diese Angebote keine öffentlich-rechtliche Prüfungsgrundlage existiert, sind im Falle einer Prüfung die jeweiligen Anbieter für die Durchführung einer so genannten Zertifikatsprüfung zuständig. Daneben gibt es weitere Qualifizierungsmöglichkeiten, deren Teilnahme mit einer einfachen Bescheinigung bestätigt wird. Hier sind zum Beispiel Herstellerschulungen einzuordnen.

Die bisherigen Ausführungen in diesem Kapitel sind wichtig, da mit dem Wunsch oder der Notwendigkeit, an einer Qualifizierungsmaßnahme teilzunehmen, auch überlegt werden muss, was das Angebot leisten und wohin das Angebot führen soll. Grundsätzlich gilt, dass auf dem Weiterbildungsmarkt im ‚ungeregelten‘ Bereich keine Beschränkungen für Weiterbildungsanbieter gelten. Der ‚geregelt‘ Markt verlangt eine abschließende Prüfung, für die eine entsprechende Rechtsgrundlage besteht. Ein solches Dokument regelt jedoch nicht die Anforderungen an eine Prüfungsvorbereitung. Das bedeutet, dass auch hier oftmals unterschiedliche Kurse zur Prüfungsvorbereitung angeboten werden, aus denen der ‚Laie‘ einen passenden Anbieter auswählen muss. Um bei dieser Auswahl zu unterstützen, wird in der nachfolgenden Tabelle eine Checkliste abgebildet.

³⁷ Zentralverband des Deutschen Handwerks 2007, S. 9.

Tabelle 5: Checkliste für die Auswahl von passenden Weiterbildungsangeboten

| | |
|-----------------------------------|---|
| Inhalte | Welche Inhalte vermittelt der Kurs? |
| Umfang | In welchem zeitlichen Umfang werden die Inhalte vermittelt (auch im Vergleich zu anderen Kursen)? |
| Voraussetzung | Erfülle ich die Zulassungsvoraussetzungen für die Kursteilnahme? |
| Finanzielle Förderung | Gibt es für diesen Kurs die Möglichkeiten einer finanziellen Förderung? |
| Kosten | Wie hoch sind Kosten für eine Teilnahme? Werden weitere Kosten für Materialien oder die Prüfungsanmeldung fällig? |
| Referenzen | Wie oft wurde dieser Kurs bereits angeboten? Gibt es Bewertungen von früheren Teilnehmern? |
| Abschluss | Welchen Abschluss erhalte ich nach bestandener Prüfung? Ist dieser auch in anderen Regionen bekannt und anerkannt? |
| Prüfungsanforderungen | Welche Anforderungen stellt eine abschließende Prüfung ? |
| Theorie-Praxis-Verhältnis | Wie viele Stunden verbringe ich im Klassenraum, wie viele Stunden auf einer Baustelle oder einer Werkstatt? |
| Präsenz- und Eigenlernzeit | Wie viele Stunden sind zusätzlich zu den angegebenen Stunden für die Vorbereitung, Nachbereitung, Prüfungsvorbereitung etc. vorgesehen? |
| Dozent | Über welche fachlichen und gewerbespezifischen Qualifikationen verfügt der Dozent? |
| Verfügbarkeit des Dozenten | Wie kann ich den Dozenten auch außerhalb des Klassenraums bei Fragen erreichen? |

Zuletzt erfolgt ein kurzer Blick auf die bestehenden Beratungsstrukturen im Handwerk, die speziell bei der Suche nach einem passenden Weiterbildungsangebot helfen können, aber auch bei vielen anderen Fragen.

Grundsätzlich gilt in Deutschland sowohl für zulassungspflichtige als auch für zulassungsfreie oder handwerksähnliche Gewerbe³⁸ eine verpflichtende Mitgliedschaft bei der zuständigen Handwerkskammer³⁹. Als Vertreter ihrer Mitgliedsbetriebe engagieren sich die Kammern für die Interessen des Handwerks sowie ihrer Mitgliedsbetriebe in der Öffentlichkeit und bieten gleichzeitig verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten für ihre Mitgliedsbetriebe. Parallel dazu können sich Betriebe eines Gewerbes „zur Förderung ihrer gemeinsamen Interessen“ (§ 52 Abs. 1 Handwerksordnung (HwO)) freiwillig in Hand-

³⁸ Die zulassungspflichtigen Gewerbe sind in der Anlage A der Handwerksordnung aufgelistet, während die zulassungsfreien oder handwerksähnlichen Gewerbe in Anlage B in den Abschnitten 1 und 2 aufgeführt sind.

³⁹ Diese Pflicht besteht auch für Industriebetriebe, die ihr Gewerbe wiederum bei der jeweils zuständigen Industrie- und Handelskammer an- bzw. abmelden.

werksinnungen⁴⁰ zusammenschließen. Mit Blick auf die Frage, wie Betriebe ein für sie passendes Qualifizierungsangebot finden können, sind beide Einrichtungen wichtige Anlaufstellen.

Neben der Möglichkeit zur Betriebsberatung, die sich eher auf betriebswirtschaftliche Aspekte – die auch personalwirtschaftliche Fragen in Teilen abdeckt – konzentriert, bieten Handwerkskammern auch die Möglichkeit zur Aus- und Weiterbildungsberatung (Bildungsberatung) an. So finden sich an jeder Kammer Mitarbeiter die in unterschiedlichen Schwerpunkten für die Organisation von Kursen ebenso verantwortlich sind wie für die Beratung von interessierten Betrieben oder Einzelpersonen (Mitarbeitern) im Hinblick auf den Inhalt, die Eingangsvoraussetzungen und Fördermöglichkeiten. Parallel dazu stellen die Handwerkskammern im Internet umfangreiche Informationen zur Verfügung. Aufgrund ihrer einheitlichen Strukturen können dabei die relevanten Informationen verschiedener Kammern einfach abgerufen werden.

5 Zusammenfassung

Durch die Entscheidung, das theoretische Vorgehen einer Qualifizierungsbedarfsanalyse praxisorientiert aufzuarbeiten, entwickelt sich zunächst ein Raster, das in seiner Logik schnell nachvollzogen und in seinem Aufbau auch auf andere Gewerbebezüge übertragen werden kann. Damit entsteht ein Instrument für die strategische Personalplanung und -entwicklung, das insbesondere unter Berücksichtigung der begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen von Handwerksbetrieben für Erfahrene wie Anfänger eine detaillierte Auseinandersetzung mit personalwirtschaftlichen Fragestellungen ermöglicht. Damit trägt dieser Beitrag dazu bei, dass Betriebe vor dem Kontext der Energiewende auf zukünftige Veränderungen frühzeitig reagieren können und einem drohenden Fachkräftemangel entgegenwirken. Da es sich bei der Qualifizierungsbedarfsanalyse trotz der Hinzunahme aller verfügbaren Informationen immer um eine subjektive und zeitpunktbezogene Einschätzung handelt, gilt es abschließend zu betonen, dass getroffene Annahmen zum Qualifizierungsbedarf eines Unternehmens regelmäßig reflektiert und an veränderte Rahmenbedingungen und Einschätzungen anzupassen sind.

⁴⁰ Laut HwO kann in einem Bezirk einer Region für jedes Gewerbe eine Handwerksinnung gebildet werden (vgl. § 52 Abs. 1), die sich nicht über den Bezirk der zuständigen Handwerkskammer erstrecken soll (vgl. § 52 Abs. 3). Die Handwerksinnungen können sich wiederum auf Landesebene zu Innungsverbänden (vgl. § 79 HwO) sowie auf Bundesebene zu einem Zentralverband zusammenschließen. Daneben existieren noch die so genannten Kreishandwerkerschaften, die als Zusammenschluss verschiedener Handwerksinnungen in einem Stadt- oder Landkreis repräsentieren. Gemein ist sowohl den Kammern als auch den Innungen und Kreishandwerkerschaften, dass sie die Interessen der zugehörigen Handwerksbetriebe vertreten und diese unterstützen.

7 Literatur

- Berufsbildungsgesetz (BBiG). Online abgerufen am 14. Februar unter http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf
- Bizer, K./Thomä, J. (Hrsg.) (2013). Fachkräftesicherung im Handwerk. Göttinger Volkswirtschaftliche Studien, Band 90. Duderstadt: Verlag Mecke Druck.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2014). Energiewende direkt. Hoher Energieverbrauch des Gebäudesektors. Online abgerufen am 24. November 2015 unter <https://www.bmwi-energiewende.de/EWD/Redaktion/Newsletter/2014/22/Meldung/hoher-energieverbrauch-des-gebaeudesektor.html>
- Buschfeld, D./Rehbold, R.R./Rotthege, S. (2013). Maßnahmen zur Fachkräftesicherung im Handwerk: Von der Ansprache potenzieller Nachwuchskräfte bis zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In K. Bizer und J. Thomä (Hrsg.), Fachkräftesicherung im Handwerk, S127-163. Göttinger Volkswirtschaftliche Studien, Band 90. Duderstadt: Verlag Mecke Druck.
- Buschfeld, D./Rotthege, S. (2014). Entwicklung eines Instruments zur kooperativen Erhebung von Qualifikationsbedarfen im Handwerk. Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A 20. Köln: Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH) an der Universität zu Köln.
- Die Bundesregierung (2016a). Themen. Energiewende. Energie-Lexikon. Online abgerufen am 31. Januar 2016 unter https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Energiewende/EnergieLexikon/function/glossar_catalog.html?nn=754402&lv2=754360&id=GlossarEntry772160
- Die Bundesregierung (2016b). Themen. Energiewende. Online abgerufen am 31. Januar 2016 unter https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Energiewende/_node.html
- Handwerksordnung – Gesetz zur Ordnung des Handwerks. Online abgerufen am 14. Februar 2014 unter <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hwo/gesamt.pdf>
- Rasch, K./Rehbold, R.R./Rotthege, S. (2012). Status quo-Analyse. In P. Weiss und R.R. Rehbold (Hrsg.), BUILD UP SKILLS Germany – Analyse des nationalen Status Quo, S. 138-277.
- Rehbold, R.R./Wahnschaffe, K. (2013). Zielgruppengerechte Gestaltung von Web-2.0-Angeboten zur Ansprache von Jugendlichen in der beruflichen Orientierung. Reihe: Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A 18. Zugriff am 15. November 2015 unter <http://www.fbh.uni-koeln.de/sites/default/files/A18-Zielgruppengerechte%20Gestaltung%20von%20Angeboten%20zur%20Berufsorientierung%20im%20Internet.pdf>

- Sekretariat der Kultusministerkonferenz (Hrsg.) (2007). Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Online abgerufen am 18. Januar 2016 unter http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-RIpl-Berufsschule.pdf
- Sloane, P./Twardy, M./Buschfeld, D. (2004). Einführung in die Wirtschaftspädagogik. Paderborn: Eusl-Verlagsgesellschaft mbH.
- Stender, J. (2009). Betriebliches Weiterbildungsmanagement. Stuttgart: Hirzel.
- Weiss, P. (2012). Struktur, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung des Bausektors in Deutschland. In P. Weiss und R.R. Reibold (Hrsg.), BUILD UP SKILLS Germany – Analyse des nationalen Status Quo, S. 34-39.
- Weiss, P./Reibold, R.R. (Hrsg.) (2012). BUILD UP SKILLS – Germany. Analyse des nationalen Status Quo. Online abgerufen am 31. Januar 2016 <http://www.bauinitiative.de/index.php?id=47>
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2007). Ganzheitlich Passgenau Anschlussfähig. Grundzüge eines umfassenden und flexiblen Berufslaufbahnkonzepts.