

## Unternehmenscheck zum Zweck eines vorausschauenden (über-) betrieblichen Kompetenzmanagements

### — Gebrauchsanweisung —

Der "Unternehmenscheck zum Zweck des vorausschauenden (über)betrieblichen Kompetenzmanagements" wurde von der TAT TECHNIK ARBEIT TRANSFER GMBH im Rahmen des vom BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG geförderten Projektes "PROKOM 4.0 – Kompetenzmanagement für die Facharbeit in der High-Tech-Industrie" entwickelt und erprobt.

Der Check ist ein wesentliches Produkt des TAT-Teilprojektes "Kompetenzmanagement für Unternehmensverbände". Er soll insbesondere Verbund- und Netzwerkmanagern/-innen, aber auch Einzelunternehmen dazu dienen, sich prospektiv mit den Themen und Herausforderungen (wie zunehmende Digitalisierung und Industrie 4.0) zu beschäftigen, die in den nächsten 15 Jahren auf die Betriebe zukommen. Der Check liefert keine vorgefertigten Lösungen oder Antworten auf eine (immer noch) unbestimmte Zukunft, sondern er hat den Anspruch, betriebliche Entscheider mit Schwerpunkt KMU in die Lage zu versetzen, unter den Bedingungen von Unsicherheit belastbare Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten.

### Ausstattung und Umfang

Der Unternehmenscheck besteht aus einer Reihe von "Arbeitsblättern", mit deren Hilfe der eigentliche Check erfolgt. Folgende Materialien sind im Check enthalten:

Register 3:

#### **Erfassung Rahmendaten**

Der Bogen "Erfassung Rahmendaten" ist eine Vorlage, in die die wichtigsten Daten der Befragten eingetragen werden. Die Vorlage dient einzig der Zuordnung der herausgefundenen Bedarfe und Themen an die richtigen Adressaten und ggf. für die Zusammenführung und Vernetzung der passenden Akteure.

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**



**Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel**

Register 4:

#### **Fassung für Interviewer/-innen**

Das Erhebungsinstrument für Interviewer/innen ist eine aufbereitete Sammlung von 35 Thesen (Checkpunkten) in sechs Handlungsfeldern, an die jeweils drei Fragen bzw. Einschätzungen gekoppelt sind, die der/die Befragte abgibt und die durch den/die Interviewer/in notiert werden.

Register 5:

#### **Fassung für Befragte**

Das Thesenpapier für die Befragten enthält in einfacher und verständlicher Formulierung die Themen, die durch den/die Interviewer/in als Thesen formuliert zur Bewertung und Einordnung vorgelesen werden. Das Thesenpapier dient dazu, einerseits als Gedächtnisstütze das Vorgetragene präsent zu halten, andererseits auch dazu, für alle Befragten eine möglichst gleiche Ausgangssituation zu schaffen.

Register 6:

#### **Bewertungsschablonen**

##### ***Vierfelder-Matrix***

Mittels der Vierfelder-Matrix erhebt der/die Interviewer/in den Grad der Zustimmung zu den von ihm/ihr vorgelesenen Thesen, und zwar zum einen für die Wirtschaft insgesamt und zum zweiten für den eigenen Betrieb. In der Matrix sind die folgenden vier Antwortkategorien abgebildet:

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu.

Die Befragten müssen sich bei jeder These sowohl für die Wirtschaft allgemein als auch für den eigenen Betrieb für eine der vier Kategorien entscheiden.

##### ***Zehnerskala***

Die Zehnerskala dient der Einschätzung, wie gut der eigene Betrieb auf die für den eigenen Betrieb als wichtig erachteten Herausforderungen vorbereitet ist. Die Skala deckt folgende Bandbreite an Antwortmöglichkeiten ab:

- 1 = bisher keine Auseinandersetzung oder Aktivitäten
- 10 = Anfragen der Unternehmen/ Informationsbedarf vollständig gesättigt, fällige Entscheidungen können jederzeit getroffen werden, vollständige Auseinandersetzung bis zur Entscheidungsreife

## Ablauf der Erhebung

Die Erhebung gestaltet sich als Gespräch bzw. Befragung zwischen dem Verbundmanager / der Verbundmanagerin (Interviewer/in) und (mindestens) einem Vertreter eines Netzwerk- bzw. Verbundbetriebes (Befragte).

Besonders wertvolle Ergebnisse lieferten bisher diejenigen Befragungen, an denen nicht nur ein betrieblicher Entscheider bzw. eine betriebliche Entscheiderin teilnahm, sondern unterschiedliche Akteure aus dem Betrieb (unterschiedliche Abteilungen, verschiedene Altersgruppen, andere Hierarchieebenen und Betriebszugehörigkeiten etc.).

Die Befragung kann als "Einstieg" auch mit einem Verbundmanager / einer Verbundmanagerin durchgeführt werden mit dem Ziel, hierdurch Bedarfe innerhalb des Verbundes auf Basis der Aussagen des Verbundmanagers / der Verbundmanagerin zu generieren. Neben den Erkenntnissen aus Sicht des Verbundmanagers / der Verbundmanagerin, die dann tendenziell mit den Ergebnissen aus den (kumulierten) Unternehmensgesprächen verglichen werden können (große Diskrepanzen in der Einschätzung zeigen in der Regel einen Handlungsbedarf an), hilft diese Vorgehensweise dem Verbundmanager / der Verbundmanagerin, sich mit dem Instrument vertraut zu machen und sich in die Rolle eines betrieblichen Entscheiders hineinzusetzen.

Der Interviewer / die Interviewerin füllt sinnvollerweise vor dem Gespräch den Bogen "Erfassung Rahmendaten" aus und notiert die bisher vorhandenen Daten. Vor dem Beginn des eigentlichen Interviews werden fehlende Daten im Gespräch mit dem Gegenüber ergänzt.

Danach händigt der Interviewer / die Interviewerin die beiden Bewertungsschablonen "Vierfelder-Matrix" und die "Zehnerskala" sowie die "Fassung für Befragte" aus. Die Vorlagen sollten gut sichtbar während des Interviews im Sichtfeld des/der Befragten liegen. Der Interviewer / die Interviewerin erläutert den Ablauf des Gespräches wie folgt:

"Ich stelle Ihnen eine These vor ("In 15 Jahren ..."), die Sie sinngemäß auf Ihrer Vorlage "Fassung für Befragte" wiederfinden. Dazu möchte ich von Ihnen gerne wissen, ...

- ... wie hoch Sie den "Grad der Zustimmung für die Wirtschaft insgesamt" einschätzen. Für die Bewertung nutzen Sie bitte die Vierfelder-Matrix und die darin aufgeführten Antwortkategorien. Bitte nennen Sie die der Antwortkategorie zugeordnete Zahl!
- ... wie hoch Sie den "Grad der Zustimmung für den eigenen Betrieb" (ggf. Verbund) einschätzen. Für die Bewertung nutzen Sie bitte die Vierfelder-Matrix und die darin aufgeführten Antwortkategorien. Bitte nennen Sie die der Antwortkategorie zugeordnete Zahl!
- ... wie sehr Sie sich im Betrieb (ggf. Verbund) schon mit der in der These beschriebenen Thematik befasst haben. Bitte nennen Sie mir eine Zahl zwischen 1 und 10. Die Zahl 1 bedeutet, dass bisher keine Auseinandersetzung mit dem Thema stattgefunden hat, die Zahl 10 bedeutet, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der These stattgefunden hat, so dass anstehende Entscheidungen belastbar getroffen werden können.

Der Interviewer / die Interviewerin notiert die jeweiligen Angaben auf dem Bogen. In Gesprächen, bei denen auf der betrieblichen Seite mehrere Akteure teilnehmen, ist es hilfreich, sich die Antworten gesondert zu markieren (farblich, Blitzsymbol o. ä.), bei denen eine längere / kontroverse / generelle Debatte ausgelöst wurde, welche Antwortkategorie zu wählen sei.

Mit allen Thesen des Checks wird in diesem "Dreiklang" verfahren.

## **Auswertung**

### **Einzelbetriebliche Auswertung**

Die einzelbetriebliche Auswertung nimmt (obwohl der Check primär im eigentlichen Sinne die kumulative Auswertung von Verbundunternehmen fokussiert) zwei wesentliche Aspekte in den Blick: Einerseits sind dies die Diskrepanzen zwischen den Werten in der ersten beiden Spalten ("Grad der Zustimmung für die Wirtschaft allgemein" und "Grad der Zustimmung für den eigenen Betrieb"). Eine große Diskrepanz der Werte sollte von den betrieblichen Entscheidern begründbar sein. Dahinter steht immer die Frage, warum gerade dieses Unternehmen von den propagierten Trends nicht betroffen sein wird und ob sich diese Einschätzung vor dem Hintergrund einer Entwicklung in den nächsten 15 Jahren aufrechterhalten lässt. Die Diskrepanz der Werte an sich stellt in der Regel noch keinen Indikator für Handlungsbedarfe dar. Interessant wird es dann, wenn die Diskrepanz der Werte schlecht oder gar nicht erklärt werden kann. Das deutet häufig auf ein "Bauchgefühl" hin, das als ein Indiz für eine zu geringe Auseinandersetzung mit dem Thema gewertet werden kann. Andererseits (und dieser Ansatz bezieht sich nur auf Interviews, an denen mehrere betriebliche Akteure beteiligt waren) ist eine Diskussion über die Auswahl einer Antwortkategorie (siehe Hinweis zur Markierung der These weiter oben) ein Hinweis darauf, dass die beteiligten Personen unterschiedliche Erfahrungen im Betrieb im Hinblick auf den Inhalt der These besitzen und dass diese Erfahrungen nicht allen Beteiligten bekannt sind. Auch hier ergibt sich ein Ansatz zur individuellen Bearbeitung im Betrieb.

### **Auswertung im Verbund / überbetrieblich**

Der Unternehmenscheck dient insbesondere der Erhebung von Handlungsbedarfen auf Basis einer prospektiven Betrachtung erwartbarer Entwicklungen in Unternehmensverbänden. Er fragt, welche Themen, Fragen, Interventionsbedarfe betreffen mehrere Betriebe im Verbund in gleicher oder ähnlicher Weise. Daher ist eine auf dieser Basis angelegte Auswertung natürlich abhängig von den im Verbund beteiligten Unternehmen und den Aussagen der betrieblichen Entscheider. Hingewiesen sei an dieser Stelle darauf, dass es sich bei dem Instrument nicht um eine statistische Auswertung im engeren Sinne handelt, sondern dass sich aus der Zusammenführung der Ergebnisse lediglich Häufigkeiten (Bedarfe) ableiten lassen, die ein Verbundmanager als thematische Inputs in die Verbundarbeit einbringen kann. Das können z.B. überblicksartige Informationsangebote im Rahmen von Veranstaltungen sein oder auch kooperative Lösungsansätze für ein bestimmtes Problem, welches mehrere Verbundunternehmen bearbeiten möchten. In diesem Fall würde der Verbundmanager nach geeigneten Anbietern suchen, diese entsprechend den Vorgaben der Unternehmen organisieren und koordinieren und eine gemeinsame Problemlösung moderieren und begleiten. Damit wird zugleich das Ziel verfolgt, komparativen Nachteilen (zu geringe finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen) insbesondere kleiner Unternehmen gegenüber Großunternehmen über kooperative Strukturen entgegenzutreten, die über den Verbund abgedeckt werden.