



## **(Über-) Betriebliches Kompetenzmanagement im digitalen Wandel Analysemöglichkeiten für KMU und Unternehmensverbände**

*Von Veit Hartmann*

### **Vorbemerkung**

Die Schriftenreihe PROKOMpakt wurde ange-regt durch die Teilnahme am Projekt "PRO-KOM 4.0 – Kompetenzmanagement für die Facharbeit in der High-Tech-Industrie". Sie lie-fert in unregelmäßigen Abständen - kompakt - Grundinformationen zum thematischen Zusam-menhang, zu Hypothesen und verwendeten Be-griffen und Theorien. Ziel ist ein Beitrag zur so-zialverträglichen Gestaltung von Arbeit unter den Bedingungen eines dominanten Wirt-schaftsmusters "Industrie 4.0".

Heft 12 beschäftigt sich mit der Frage, wie KMU und/oder Unternehmensverbände sich mit Hilfe eines erarbeitenden Checks auf erwartbare Aus-wirkungen der Digitalisierung vorbereiten kön-nen. Das hierzu erstellte Instrumentarium wird vorgestellt, im Ablauf erklärt, und es wird der we-sentliche Mehrwert für die Nutzer thematisiert.

Robert Tschiedel

### **Motivation und Einführung**

Für Betriebe, insbesondere kleine und mittlere Un-ternehmen (KMU), existiert eine Vielzahl von Unter-stützungsangeboten in Form von Handlungshilfen, Checks, Webseiten etc., die häufig im Rahmen von (Drittmittel-) Projekten erarbeitet worden sind, meist kostenfrei zur Verfügung stehen und von den Un-ternehmen genutzt werden können. Dabei werden un-terschiedliche Themen im Betrieb adressiert, z.B. Herausforderungen durch den demografischen Wan-del, Diversity, betriebliche Gesundheit oder auch Di-gitalisierung. Einen breiten Überblick liefert die INI-TIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (INQA 2018). Auch seitens der Arbeitgeberverbände bzw. deren Institute (stellvertretend IFAA 2016) oder gewerkschaftsnahen

Einrichtungen (z. B. TBS NRW 2017) werden Instru-mente zu relevanten Betriebsthemen angeboten. Für viele betriebliche Akteure ist diese mannigfaltige Art von Angeboten mittlerweile kaum noch zu durch-schauen.

Der Autor dieses Heftes hat selbst an zahlreichen Handlungshilfen und Leitfäden mitgearbeitet und setzt seit 15 Jahren unterschiedliche Instrumente in der betrieblichen Beratungs- und Projektpraxis ein. Dabei taucht immer wieder ein Punkt auf, der sich in fast allen Angeboten wiederfindet und der die we-sentliche Motivation darstellte, den hier vorgestellten Check zu "erfinden": Fast alle Instrumente propagie-ren eine "Lösung" von zukünftig auftretenden Her-ausforderungen (manche auch nur von aktuellen Problemen, über deren Sinn man durchaus streiten kann). Diese Herausforderungen werden allerdings in der Regel auf Basis einer Status Quo-Analyse an-gegangen – Ausnahmen finden sich in den Alters-strukturanalysen, in denen Fortschreibungen der Al-tersstruktur meist schon angelegt sind. Eine syste-matische Beschäftigung mit einem Zustand in der fernerer Zukunft ist kaum zu finden. Wesentlicher Antrieb ist es daher gewesen, sich bei der Ausein-andersetzung mit einem zukünftigen Kompeten-zmanagement die Frage zu stellen, wie denn Betriebe (und hier insbesondere KMU) und Verbände bzw. Netzwerke sich prospektiv mit den Fragen der Di-gitalisierung auseinandersetzen können.

### **Checkidee und Einordnung ins Projekt**

Der Unternehmenscheck zum Zweck des voraus-schauenden (über-) betrieblichen Kompetenzmana-gements wurde von der TAT TECHNIK ARBEIT TRANS-FER GGMBH im Rahmen des vom BUNDESMINIS-TERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) geför-dernten Projekts "PROKOM 4.0 – Kompetenzma-nagement für die Facharbeit in der High-Tech-

Industrie" entwickelt und erprobt. Der Check ist ein wesentliches Produkt des TAT-Teilprojektes "Kompetenzmanagement für Unternehmensverbände". Er dient insbesondere Verbund- und Netzwerkmanagern/innen, aber auch Einzelunternehmen dazu, sich vorausschauend mit Herausforderungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 zu beschäftigen, die in den nächsten 15 Jahren auf die Betriebe zukommen werden.

Der Check liefert keine vorgefertigten Lösungen oder Antworten auf eine (immer noch) unbestimmte Zukunft, sondern er hat den Anspruch, betriebliche Entscheider in die Lage zu versetzen, unter den Bedingungen von Unsicherheit belastbare Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten.

### Die Zukunft in 15 Jahren in 36 Thesen

Um zu einer "beschreibbaren Zukunft" zu kommen, sind vom Projektteam über einen Zeitraum von über sechs Monaten Aussagen in einschlägigen Print- und Onlinemedien gesammelt worden, die sich auf einen Zeithorizont von ungefähr 15 Jahren bezogen, d.h. es ging um propagierte Themen und Zustände im Zusammenhang mit der so genannten "Digitalisierung", die in 15 Jahren Realität und Standard in Wirtschaft und Gesellschaft sein werden.

Bei der Sammlung der Aussagen war es zunächst nur wichtig, dass eine Aussage einem der drei Bereiche Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft zugeordnet werden konnte. Nach einer Bereinigung der Aussagen um reine Quellen-Dopplungen (Die Aussage einer Person wurde z. B. in zwei unterschiedlichen Medien abgedruckt), wurde nur mit solchen Aussagen weitergearbeitet, die jeweils inhaltlich gleich oder ähnlich mindestens in zwei der drei Bereiche Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft zu finden waren. Diese Aussagen wurden thematischen Schwerpunkten zugeteilt.

Schließlich kristallisierte sich ein Set von 36 Thesen heraus, die in eine betriebsnahe Sprache übersetzt wurden. Zur wissenschaftlichen Herleitung der Thesen und zur Einordnung in den Diskurs siehe TSCHIEDEL (2017).

### Ausstattung und Umfang

Der Unternehmenscheck zum Zweck des (über-)betrieblichen Kompetenzmanagements besteht aus einer Reihe von "Arbeitsblättern", mit deren Hilfe und in deren Summe der eigentliche Check erfolgt.

Folgende Materialien sind im Check enthalten:

- B.1 – Erfassung Rahmendaten
- B.2 – Fassung für Interviewer/innen
- B.3 – Fassung für Befragte
- B.4 – Bewertungsschablonen.

#### B.1 – Erfassung Rahmendaten

Der Erhebungsbogen Rahmendaten ist eine Vorlage, in die die wichtigsten Daten (Datum, Rechtsform, Anzahl Beschäftigter etc.) des Gesprächs zwischen dem Interviewer/in und den Unternehmensvertretern eingetragen werden. Die Vorlage dient einzig der Zuordnung identifizierter Bedarfe und Themen an die richtigen Adressaten und ggf. für die Zusammenführung und Vernetzung der passenden Akteure.

#### B.2 – Fassung für Interviewer/innen

Das Erhebungsinstrument für Interviewer/innen ist eine aufbereitete Sammlung von 36 Thesen (Checkpunkten) in sechs Handlungsfeldern, an die jeweils drei Fragen an die Befragten gekoppelt sind, deren Antworten durch den/die Interviewer/in notiert werden.

#### B.3 – 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.

#### B.4 – Bewertungsschablonen

##### *Vierfelder-Matrix*

Matrix mittels derer der Grad der Zustimmung zu den vorgelesenen Thesen erhoben wird. Bei jeder These müssen sich die Befragten für eine der vier vorgegebenen Antwortkategorien entscheiden: "Stimme zu", "Stimme eher zu", "Stimme eher nicht zu" und "Stimme nicht zu".

##### *Zehnerskala*

Skala mit einer Bandbreite an Antwortmöglichkeiten von 1 (= bisher keine Auseinandersetzung oder Aktivitäten) bis 10 (= Anfragen der Unternehmen / Informationsbedarf vollständig gesättigt, fällige Entscheidungen können jederzeit getroffen werden, vollständige Auseinandersetzung bis zur Entscheidungsreife).

## Ablauf der Befragung

Als Standardkonstellation für die Befragung wird von einem Gespräch zwischen einem/r Verbundmanager/in (Interviewer/in) und (mindestens) einem/r Vertreter/in eines Netzwerk- bzw. Verbundbetriebs (Befragte/r) ausgegangen.

Als alternative Gesprächskonstellation ist auch denkbar, dass ein/e Netzwerk-/Verbundberater/in als Interviewer/in auftritt und der/die Netzwerk- oder Verbundmanager/in selbst der/die Befragte ist. Auf der Basis der Aussagen des/r Verbundmanager/in können dann quasi als Einstieg in die Thematik Bedarfe innerhalb des Netzwerks bzw. Verbundes identifiziert werden. Diese Vorgehensweise hat für den/die Verbundmanager/in den Vorteil, sich so mit dem Instrument vertraut zu machen und sich in die Rolle des betrieblichen Entscheiders eines Netzwerk- bzw. Verbundbetriebs hineinzusetzen.

Vor dem Gespräch füllt der/die Interviewer/in zweckmäßigerweise den Bogen "B.1. Erfassung Rahmen-daten" aus und notiert darin die bereits bekannten Daten. Fehlende Daten werden vor dem Beginn des eigentlichen Interviews im Gespräch mit dem Gegenüber ergänzt.

Danach händigt der/die Interviewer/in die beiden Bewertungsschablonen (B.4) aus. Die beiden Schablonen sollten gut lesbar während des Interviews im Sichtfeld des/der zu Befragten liegen.

Der Ablauf des Gespräches wird vom Interviewer/in wie folgt erläutert:

*"Ich stelle Ihnen eine These vor ('In 15 Jahren ...'), die Sie sinngemäß in dem Ihnen vorliegenden Thesenpapier (B.3. – Fassung für Befragte) wiederfinden. Dazu möchte ich von Ihnen Folgendes gerne wissen:*

*a) Wie hoch schätzen Sie den 'Grad der Zustimmung für die Wirtschaft insgesamt' ein? Für die Bewertung nutzen Sie bitte die Vierfelder-Matrix und die dort aufgeführten Antwortkategorien. Bitte nennen Sie die der Antwortkategorie zugeordnete Zahl!*

*b) Wie hoch schätzen Sie den 'Grad der Zustimmung für den eigenen Betrieb' (ggf. Verbund) ein? Für die Bewertung nutzen Sie bitte die Vierfelder-Matrix und die dort aufgeführten Antwortkategorien Bitte nennen Sie die der Antwortkategorie zugeordnete Zahl!*

*c) Wie sehr haben Sie sich im Betrieb (ggf. Verbund) schon mit der in der These beschriebenen Thematik befasst? Bitte nennen Sie dazu 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."*

Mit allen 36 Thesen wird in diesem "Dreiklang" verfahren. Die Antworten werden in der Thesenpapierfassung für Interviewer/innen (B.2) notiert.

## Erfahrungen aus der pilothaften Erprobung des Instruments

Das während des eigenen Forschungsprojekts entwickelte Instrument wurde in zahlreichen durchgeführten Befragungen pilothaft sowohl auf einzelbetrieblicher Ebene als auch in verschiedenen Netzwerk- und Verbundzusammenhängen erprobt.

Besonderes Augenmerk wurde dabei auf Diskrepanzen zwischen den Antwortwerten der ersten beiden Bewertungsfragen gelegt: (a) "Grad der Zustimmung für die Wirtschaft allgemein" und (b) "Grad der Zustimmung für den eigenen Betrieb".

Die Diskrepanz der Antwortwerte stellt an sich noch keinen Indikator für Handlungsbedarf dar. Sie sollte jedoch durch die/den Befragte/n begründet werden können.

Dahinter steht die Frage, warum gerade dieses Unternehmen von den propagierten Trends ausgenommen sein soll und ob sich diese Einschätzung vor dem Hintergrund einer Entwicklung in den nächsten 15 Jahren aufrechterhalten lässt.

Interessant wird es, wenn die Diskrepanz der Werte schlecht oder gar nicht begründet werden kann. Dies deutet in der Regel auf eine zu geringe Auseinandersetzung mit dem Thema hin.

Wie die Erfahrungen der pilothaften Erprobung weiterhin gezeigt haben, sind besonders gehaltvolle Ergebnisse zu erwarten, wenn gleichzeitig mehrere betriebliche Akteure an der Befragung teilnehmen (verschiedene Abteilungen, unterschiedliche Altersgruppen, Hierarchieebenen und Betriebszugehörigkeiten etc.).

Interessant aus Sicht des befragten Betriebs sind dabei die Thesen, bei denen eine längere / kontroverse / generelle Debatte über die auszuwählende Antwortkategorie geführt wird. Das deutet auf einen Bedarf zur individuellen Bearbeitung des fraglichen Themas im Betrieb hin.

## Auswertung der Ergebnisse und deren weitere Verwendung

Mit der Auswertung und Zusammenführung der erhobenen Daten werden primär keine statistischen Ziele verfolgt, etwa zum Zweck der Marktforschung (vgl. dazu ausführlicher TSCHIEDEL 2017). Wie bereits erwähnt wurde das Instrument vielmehr zu dem Zweck entwickelt, Verbund- und Netzwerkmanagern/innen und die jeweils angeschlossenen Einzelunternehmen zu unterstützen, sich prospektiv mit den Themen und Herausforderungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 auseinanderzusetzen.

Die aus den Befragungen der jeweiligen Netzwerk- bzw. Verbundbetriebe gewonnenen Daten können in einem zweiten Schritt sukzessive zusammengeführt werden, um auf diese Weise Häufigkeiten zu ermitteln und daraus Prioritäten für Handlungsfelder und -bedarfe im jeweils betrachteten Netzwerk- bzw. Verbundzusammenhang abzuleiten. Als thematische Inputs können die Ergebnisse vom Netzwerk- und Verbundmanagement anschließend in die weitere Verbundarbeit eingebracht werden. Zu denken ist z. B. an die Konzeption und Durchführung von Informationsveranstaltungen zu den als relevant identifizierten Themenfeldern, insbesondere aber auch an die Entwicklung von kooperativen Vorgehensweisen und Lösungsansätzen zur Bearbeitung der festgestellten Handlungsfelder im Verbund interessierter Einzelunternehmen, was gerade für kleine und mittlere Unternehmen angesichts der strategischen Nachteile gegenüber Großunternehmen von besonderem Interesse sein kann.

Das Instrument wurde in verschiedenen Netzwerk- und Verbundzusammenhängen sowie auf Veranstaltungen des Förderschwerpunkts *Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel* präsentiert und zur Diskussion gestellt. Darüber hinaus wurde Ende Dezember 2017 gemeinsam mit der G.I.B. GESELLSCHAFT FÜR INNOVATIVE BESCHÄFTIGUNGSFÖRDERUNG MBH, Bottrop, eine eintägige Fortbildung für Berater und Netzwerkmanager unter dem Titel "Kompetenzmanagement im digitalen Wandel – Strategien für KMU" angeboten, bei der das Instrument ebenfalls ausführlich vorgestellt wurde. Interessierte finden das Instrument und alle dazu gehörenden Materialien auch online unter [TAT-ZENTRUM.DE/PROKOM](http://TAT-ZENTRUM.DE/PROKOM).

## Zitierte Literatur

- IFAA INSTITUT FÜR ANGEWANDTE ARBEITSWISSENSCHAFT E.V. (2016): Digitalisierung & Industrie 4.0. So individuell wie der Bedarf – Produktivitätszuwachs durch Informationen. Online unter [arbeitswissenschaft.net](http://arbeitswissenschaft.net). Abgerufen am 18.12.2017.
- INQA (2018): Handlungshilfen für die betriebliche Praxis. Online unter [inqa.de](http://inqa.de). Abgerufen am 18.12.2017.
- TBS TECHNOLOGIEBERATUNGSSTELLE BEIM DGB NRW E. V. (2017): Digitalisierung gestalten – wo steht unser Betrieb? Ein Orientierungsraster für Betriebsräte aus Dienstleistungsunternehmen. Online unter [tbs-nrw.de](http://tbs-nrw.de). Abgerufen am 18.12.2017.
- TSCHIEDEL, ROBERT (2017): Unternehmenscheck Kompetenzmanagement 4.0. Anmerkungen zur Methode. TAT-Schriftenreihe PROKOMpakt Heft 13. Online unter [tat-zentrum.de](http://tat-zentrum.de). Abgerufen am 18.12.2017.

Das Projekt PROKOM 4.0 läuft vom 1. Januar 2015 bis zum 31. Dezember 2017 und wird

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel

## Autor

Dipl.-Arb.-Wiss. Veit Hartmann M.A. · Telefon: +49 (0) 5971 990-113 · E-Mail: [veit.hartmann@tat-zentrum.de](mailto:veit.hartmann@tat-zentrum.de)

## Herausgeber und Copyright

TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH · Hovesaatstraße 6 · 48432 Rheine · [www.tat-zentrum.de](http://www.tat-zentrum.de)  
V.i.S.d.P.: Prof. Dr. Robert Tschiedel · Telefon: +49 (0) 5971 990-101 · Telefax: +49 (0) 5971 990 125  
Dezember 2017 · Alle Rechte vorbehalten.