

# Zwei Wirtschaftsmodellversuche für das Handwerk

## Modellversuch PESKUM

Personalentwicklung für KMU auf dem Weg zum Service- und Systemanbieter



## Modellversuch VOKAL

Veränderungsprozesse im Bildungsdienstleister zur Gestaltung flexibler Lernkonzepte für KMU auf dem Weg zum Service- und Systemanbieter

**Gefördert aus Mitteln des BMBF**



**Betreut durch das BIBB**



# Programmübersicht:

- Standortbestimmung
- unsere Modellversuchs-Praxis:  
Strategie, Instrumente und  
Produkte
- zukunftsweisende Themen und  
Ansätze

# Rahmendaten

## Zeitraum:

April 2004 – März 2007

## Beteiligte Regionen:

München, Rosenheim, Traunstein, Mühldorf  
– als südostbayerischer Verbund

## Zielgruppe:

Handwerksbetriebe aus den Gewerken:  
Holz, Metall und Heizung/Sanitär

## Pilot-Unternehmen:

PESKUM: 16 Betriebe      VOKAL: 20 Betriebe

# Rahmendaten

## *Durchführungsträger:*

Handwerkskammer für München und Oberbayern,  
Abteilungen Bildungszentren und Betriebsberatung  
Projektleitung: Sabine Rieger

## *Wissenschaftliche Begleitung:*

LIST – Zentrum für firmenspezifische Beratung und Projekte,  
Geschäftsführung: Michaela Stölzl

## *Pädagogische Beratung:*

Dr. Karlheinz Valtl, Seminare und Coaching

## *Fachliche Betreuung:*

Anka Pawlik, BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung

## Zielsetzungen

- Beratung in den Bereichen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung für das Handwerk  
– als ein integrierter, ganzheitlicher Ansatz
- passgenaue Weiterbildung für das Handwerk
- Personal- und Organisationsentwicklung und Kompetenzaufbau bei den Bildungsdienstleistern (Bildungszentren der HWK)
- überregionale Vernetzung zwischen den Betrieben und zwischen den Bildungsdienstleistern

## Standortbestimmung

- Die Thematik wurde in der Fachliteratur bereits eingehend behandelt – konkrete Umsetzungsmodelle in die Praxis standen aber noch aus
- Schwieriger Zugang zu den Handwerksbetrieben – latenter Bedarf – Bedeutung des persönlichen Kontakts
- Betriebsbeobachtung und -beratung sind Ausgangspunkte unserer Konzeption, um „das Neue“ nachhaltig im Handwerk zu verankern

## Handlungsleitende Fragen

- Wie können Handwerksbetriebe für „das Neue“ aufgeschlossen werden?
- Wie können Handwerksbetriebe dazu bewegt werden, Organisations- und Personalentwicklung sowie Weiterbildung durchzuführen?
- Wie können die Mitarbeiter der Handwerksbetriebe motiviert werden, sich an diesen Entwicklungen aktiv zu beteiligen?
- Welche Instrumente und Modelle der OE und PE sind für die Handwerksbetriebe geeignet?
- Wie können die notwendigen Kompetenzen für diese Prozesse im Handwerksbetrieb vermittelt werden?
- Wie können in der HWK die notwendigen Kompetenzen für die Beratungsprozesse vermittelt werden?
- Wie kann die Nachhaltigkeit in den Handwerksbetrieben gesichert werden?

# Unsere Strategie, Instrumente und Produkte

## DAS ANALYSE – DIALOG – SYSTEM (ADS)

- ein ganzheitlicher Beratungsansatz als Türöffner
- ein ganzheitlicher Beratungsansatz zur Initiierung synchroner Veränderungsprozesse in den Bereichen PE und OE
- ein ganzheitlicher Beratungsansatz zur Einbeziehung von Geschäftsleitung und Mitarbeiterschaft in die Veränderungsprozesse
- ein ganzheitlicher Beratungsansatz zur Förderung der Nachhaltigkeit

## Was ist das ADS?

- eine 360°- Unternehmensanalyse
- eine Integration von Selbst- und Fremdbewertung
- eine adressatenorientierte Darstellung komplexer betrieblicher Zusammenhänge
- ein Mittel zur Weckung von Problembewusstsein
- ein Instrument der Motivation
- eine Anleitung zur Selbstanalyse des Qualifikationsbedarfes
- eine Grundlage für die gemeinsame Planung des Lernprogramms mit den Mitarbeitern
- eine Basis zur Einführung eines Personalentwicklungssystems und zur Förderung dauerhaften Lernens

## Weitere OE- und PE-Instrumente

- Aufgaben- und Anforderungsprofile
- Klimaanalyse durch Mitarbeiter-Befragung
- Restrukturierungsmaßnahmen im Management:  
Besetzung von Führungspositionen
- Bildungsbedarfsanalysen, u. a. durch Kundenbefragung
- Instrumente zur Unterstützung bei der Neueinstellung
- Bearbeitung von Schnittstellenproblemen
- Fachorientierte Weiterbildung
- Mitarbeitergespräch
- Incentives
- Prämien

## Bestimmungsfaktoren erfolgreicher Lernkonzepte für die Zielgruppe *Gesellen*:

- Berufsbiographie
- Lernverhalten
- Widerstände
- Praxis- bzw. Arbeitsplatzbezug
- *win-win*-Situation für Mitarbeiter und Unternehmen

## Kernelemente erfolgreicher Lernkonzepte für *Gesellen*:

1.

Neues Paradigma: Was wird als Ansatzpunkt der Entwicklung definiert?

- ▶ **klassisch:** der Mitarbeiter → Defizit-Orientierung
- ▶ **hier:** die Prozessabläufe → Optimierungs-Orientierung

Konsequenz: sachlogische Aufgaben- und Fallorientierung

## Kernelemente erfolgreicher Lernkonzepte für *Gesellen*:

### 2.

#### Rolle der Geschäftsleitungen

- ▶ **Einbindung in die Konzeptentwicklung** → **Rekonstruktion von Geschäftsprozessen**
- ▶ **Co-Rolle in der Moderation** → **Verbindung von externem und internem Blick**

## Kernelemente erfolgreicher Lernkonzepte für *Gesellen*:

- ### 3.
- ### Kennzeichen der Lernarrangements
- ▶ **interaktive Problemlösung und Selbsttätigkeit**
  - ▶ **Prinzip des Wechsels der Arbeits- und Sozialformen**
  - ▶ **Förderung der Reflexionskompetenz unter kompensatorischen Gesichtspunkten**
  - ▶ **Leistungsfeedback unter Beratungsgesichtspunkten**
  - ▶ **Ausführliches Briefing der Referenten**

## Kernelemente erfolgreicher Lernkonzepte für *Gesellen*:

### 4.

#### Output

- ▶ **Transfer in die eigene Arbeitspraxis:**  
Commitment | Merksätze („Die zehn goldenen Regeln der Kundenorientierung“) | Lernpartnerschaften
- ▶ **Hausaufgaben zur Reflexion:**  
Selbstbeobachtung, Veränderung und Bericht
- ▶ **Verbindung von arbeits- und lebensbezogener Relevanz der Lerninhalte:** „Wir haben hier für das Leben etwas gelernt“

## Kammerinterne Entwicklungen

- Verankerung des Modellversuches in der Struktur der HWK durch die Gremien Projektteam und Beirat und die Einbindung verschiedener Abteilungen durch regelmäßiges Reporting
- Organisationsentwicklungsanalyse in den beteiligten Bildungszentren und dem Bereich der Betriebsberatung: Durchführung des ADS
- Analyse der Schnittstelle klassische Betriebsberatung / Organisations- und Personalentwicklungsberatung
- Kooperation und Vernetzung zwischen den einzelnen Abteilungen der HWK und den Bildungszentren ausbauen
- Weiterbildung der Betriebsberater: Kompetenzaufbau zur Durchführung des ADS durch Erproben in der Praxis, Reflexion und Erfahrungsaustausch sowie interaktive Weiterentwicklung

# Vernetzung

## In der HWK:

- **Innovationstruppe:** Projektteam bewirkt abteilungsübergreifende und überregionale Verankerung von VOKAL und löst Veränderungsprozesse aus
- **Verstärkte Kooperation** zwischen Bildungszentren und Betriebsberatern in den Regionen und überregional dient der engeren Bindung von Betriebsberatung – Handwerksbetrieb – Bildungszentrum und ist ein Multiplikator für VOKAL
- **Nachhaltiges Angebot** neuer Dienstleistungen durch ADS für Bildungs- und Betriebsberater

## In den Betrieben:

- **Transfer der Ergebnisse** aus Modellversuch PESKUM durch Beteiligung von 3 Betrieben
- **Arbeitskreise für Geschäftsleitungen** dienen der **Weiterbildung** und der **Öffnung** der Betriebe, da sie Entwicklungen im Modellversuch aktiv mittragen und Veränderungsprozesse anstoßen
- **Einbindung der Bildungs- und Betriebsberater** in die Firmenarbeit sichert die Nachhaltigkeit durch umfassende Kundenbindung:

HWK ↔ VOKAL ↔ Handwerksbetriebe

# Neue Trends als Herausforderung für das Handwerk

## **Wandel der Aufgaben beim Unternehmer:**

- ✓ Fachmann (Abkehr vom „Meister-Eder-Modell“)
- ✓ Betriebswirt
- ✓ Organisationsentwickler
- ✓ Strategischer Unternehmensführer
- ✓ Personalakquisiteur und -manager

## **Wandel der Aufgaben beim Mitarbeiter:**

- ✓ mehr Verantwortung:  
der unternehmerisch mitdenkende und handelnde Geselle
- ✓ größeres Aufgabenspektrum:  
Akquise, Kundenberatung und -betreuung, Auftragsakquise

## Hintergrund

**Die enorme Verschärfung des Wettbewerbs durch die Öffnung der Märkte führt entweder zu Personalabbau oder zu ...**

- der Notwendigkeit, die Arbeitsorganisation zu optimieren
- der Notwendigkeit das vorhandene Potential zu identifizieren, optimal zu nutzen und zu fördern
- der Notwendigkeit neue Aufgaben in das Unternehmen zu integrieren

## Unterstützende Beratung für Betriebe zu Themen wie:

- Erstellen eines **Organigramms**
- Prüfen der **Aufgabenverteilung**
- Entwicklung von effektiven **Aufgaben- bzw. Stellenprofilen** und Zuordnung im Organigramm
- **Potentialprüfung**, u. a. durch AC und Einzelförderassessment
- Prüfen und optimieren der bisherigen **Personaleinsatzplanung**
- **Bewusstseinsbildung** bei der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern
- **Kompetenzentwicklung bei der Geschäftsleitung**  
in Richtung Organisationsentwickler, strategischer Unternehmensführer und Personalentwickler
- **Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitern**  
zur Übernahme der neuen Aufgaben, zur besseren Selbstanalyse der eigenen Kompetenzen und zum Ausbau der Selbstlernfähigkeit



**Wir danken für Ihre  
Aufmerksamkeit**