

Lernen mit System: Wie können KMU aus dem Einzelhandel eine systematische Kompetenzentwicklung betreiben?

Nachhaltige Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung

Systematische Kompetenzentwicklung muss in eine Strategie zur Personalentwicklung eingebettet sein. Insbesondere Klein- und Kleinstbetriebe aus dem Einzelhandel und aus anderen Branchen verfügen in der Regel nicht über eine eigene Abteilung oder umfassende Ressourcen zur Personalentwicklung. Daher stellen nachhaltige Weiterbildung und strategische Personalentwicklung insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) vor große Herausforderungen. Bei zunehmendem Markt- und Konkurrenzdruck, Fachkräftemangel und neuen Anforderungen aus der Digitalisierung wie Zunahme des E-Commerce, die zunehmende Vernetzung, Flexibilität und Komplexität der Prozesse, müssen kleine und mittelständische Einzelhandelsunternehmen sicherstellen, dass ihre Beschäftigten sich regelmäßig und bedarfsgerecht weiterbilden. Hierbei sind die Kompetenzen und Kompetenzanforderungen keinesfalls starr und entwickeln sich ständig weiter. Für Unternehmen bedeutet dies oft große Unsicherheit und Unkenntnis über erforderliche Kompetenzbedarfe.

HANDELkompetent! hat sich zur Aufgabe gemacht, genau hierfür innovative Lösungskonzepte zu entwickeln. Zentrale Fragen für KMU bei der Kompetenzentwicklung sind:

- Welche Kompetenzen benötigen die Beschäftigten im Einzelhandel?
- Welche Kompetenzen haben die Beschäftigten bereits und wie lassen sich diese erfassen?

Erforderliche Kompetenzen für den Einzelhandel

Um die Frage zu beantworten, welche Kompetenzen die Beschäftigten im Einzelhandel insbesondere durch die Digitalisierung benötigen, wurden verschiedene Studien und Auswertungen durchgeführt. Im Rahmen einer Literaturrecherche, Experten-Delphi-Befragung und einer Auswertung der BIBB/BAUA-Erwerbstätigenbefragung haben sich vier Kompetenzdimensionen herauskristallisiert, die für KMU aus dem Einzelhandel besonders wichtig sind:

- Durch ein hohes Maß an **Beratungskompetenz** wird die Beratungsqualität verbessert.
- **Medienkompetenz im digitalen Zeitalter** ermöglicht den Umgang mit neuen Medien.

- **Gesundheitskompetenz** ermöglicht ein gesundes und gesundheitsbewusstes Leben.
- **Lernkompetenz** ermöglicht die persönliche Entwicklung und lebenslanges Lernen.

Fachwissen und Methoden sind hierbei die Basis der Kompetenzentwicklung.

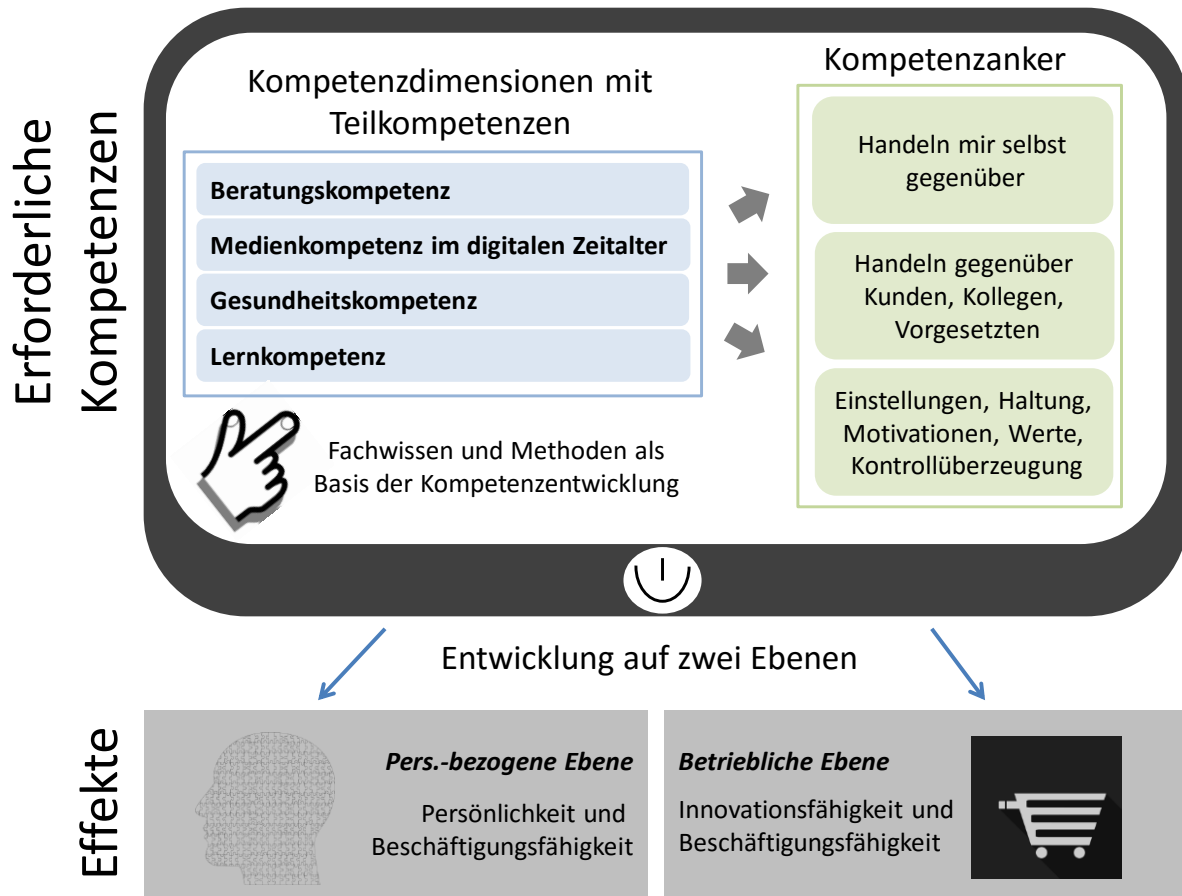
Die Beschäftigten benötigen ein ganzes Bündel an unterschiedlichen Kompetenzen. Je nach Branche des Unternehmens, Produkten, Unternehmensprozessen oder Tätigkeiten können sich die Schwerpunkte der Kompetenzen verschieben. Beispielsweise benötigen Beschäftigte aus einem Modehaus, die vor Ort im Geschäft oder mobil direkt beim Kunden die neuesten Modetrends anbieten andere Teilkompetenzen als Beschäftigte einer Metzgerei, die in einer Filiale Fleisch- und Wurstwaren verkaufen und über alle Inhaltsstoffe und Zubereitungsmöglichkeiten bestens informiert sein müssen.

Ziele der Kompetenzentwicklung mit dem Kompetenzmodell bei HANDELkompetent!

Oberstes Ziel der Kompetenzentwicklung muss es immer sein, die richtigen Kompetenzen zu entwickeln, die das Unternehmen und die Beschäftigten benötigen. Die Entwicklungsziele und Schwerpunkte beim Lernen müssen individuell im Unternehmen mit den Beschäftigten vereinbart werden. Hierbei werden die Geschäftsführung, ein Kompetenzpate, der das Lernen im Unternehmen steuert und begleitet und die Beschäftigten (falls vorhanden, zusätzlich die Personalvertretung) beteiligt.

Mit der Kompetenzentwicklung sollen bestimmte Effekte erreicht werden. HANDELkompetent! setzt den Fokus insbesondere darauf, die persönliche Entwicklung und Beschäftigungsfähigkeit auf der personenbezogenen Ebene zu fördern. Hierzu zählen beispielsweise die Erhöhung der proaktiven Verantwortungsübernahme (Beschäftigte übernehmen aus eigenem Interesse die Verantwortung für das eigene Arbeitsergebnis), Planung des lebenslangen Lernens (eigene Lernziele und Entwicklungsziele erreichen) und die eigenständige Einflussnahme auf die Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen. Auf der betrieblichen Ebene sollen die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, z. B. konstruktive Fehlerkultur und die Beschäftigungsfähigkeit im Sinne einer gesunden Organisation gefördert werden.

Um eine systematische Kompetenzentwicklung für KMU zu ermöglichen und die Effekte zu erzielen, wurde ein eigenes Kompetenzmodell abgeleitet. Den vier großen Kompetenzdimensionen sind Teil-Kompetenzen sowie Kompetenzanker zur Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft zugeordnet. Das Kompetenzmodell ist in Abbildung 1 dargestellt.



Bildquellen: Mauszeiger: Clker-Free-Vector-Images, Pixabay; Person-Puzzle: GDJ, Pixabay; Einkaufswagen: Typographyimages, Pixabay

Abbildung 1: Kompetenzmodell für die Kompetenzentwicklung in KMU aus dem Einzelhandel

Mithilfe dieses noch abstrakten Modells wurde eine Matrix der wichtigsten Kompetenzen mit konkreten Kompetenzbeschreibungen entwickelt. Ein Ausschnitt dieser Matrix ist in Abbildung 2 dargestellt. Die vollständige Matrix wird derzeit mit den Ausprägungsgraden der Kompetenzen ergänzt. Technisch umgesetzt wird die Matrix in ein Verfahren zur Erfassung der Kompetenzen durch eine App. Weitere Infos folgen hier im Blog, den wir regelmäßig mit neuen Inhalten, News und Ankündigungen füllen.

Querschnittskompetenz	Teilkompetenzen (Aspekte von Kompetenzen)	Handlungsfähigkeit bezogen auf das		Handlungsbereitschaft
		Handeln gegenüber sich selbst	Handeln gegenüber Kunden, Kollegen, Lieferanten, Vorgesetzten	Einstellungen, Haltung, Motivationen, Werte, Kontrollüberzeugung
Medienkompetenz Im digitalen Zeitalter	Entscheidungsfähigkeit	Mitarbeiter im Handel <ul style="list-style-type: none"> • sind in der Lage, die für Entscheidungen relevanten Informationen mithilfe neuer Medien zu recherchieren und auszuwählen • entscheiden sich bewusst, neue Medien und Technologien einzusetzen bzw. auszuprobieren 	Mitarbeiter im Handel <ul style="list-style-type: none"> • sind in der Lage, adäquat bezogen auf die jeweilige Situation und die beteiligten Personen Entscheidungen zu treffen • entscheiden anhand der beruflichen Aufgabe und der Aufwand/Nutzenrelation über den Einsatz neuer Medien und Technologien 	Mitarbeiter im Handel <ul style="list-style-type: none"> • verfügen über ein gesundes Selbstwertgefühl • Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen • Überzeugungsvermögen • Glaubwürdigkeit • Kritikfähigkeit
	Eigenverantwortung	Mitarbeiter im Handel <ul style="list-style-type: none"> • recherchieren im Internet bei Problemen und suchen aktiv nach Lösungen • nutzen und bedienen Medien auf der Grundlage eigener Werte und Überzeugungen • beherrschen Selbstmanagement • können Prioritäten setzen • können Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit erkennen 	Mitarbeiter im Handel <ul style="list-style-type: none"> • gehen verantwortungsbewusst mit bereitgestellten Medien und Technologien um • holen sich Rat und Unterstützung bei Kollegen oder anderen, wenn sie Probleme mit neuen Medien haben • beachten rechtliche Gegebenheiten im Zusammenhang mit Veröffentlichungen im Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Freude an eigenverantwortlichem Handeln • Verantwortungsbewusstsein • Verlässlichkeit • halten sich an Regeln, Werte des Unternehmens • Engagement

Abbildung 2: Ausschnitt aus der Matrix mit den konkreten Kompetenzbeschreibungen

Benefits für Unternehmen

Die Benefits für KMU aus dem Einzelhandel bei diesem Vorgehen zur Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung liegen auf der Hand:

- Kompetenzen können nachvollziehbar sichtbar gemacht werden
- KMU können eigene Kompetenzbedarfe ergänzen
- Unternehmen und Beschäftigte erhalten ein passfähiges Kompetenzprofil
- Beschäftigte können sich zielgerichtet weiterbilden (lebenslanges Lernen) und erhöhen so ihre Möglichkeiten im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt
- Unternehmen bleiben innovativ und sichern sich so Marktvorteile
- KMU erhalten einfache, kostengünstige und niedrighschwellige Weiterbildungsangebote zur strategischen Personalentwicklung
- KMU erhalten Beratung und Betreuung durch einen Verbund bestehend aus Fachexperten aus den Bereichen Einzelhandel, Weiterbildung, Lernen 4.0, Arbeitsschutz/Prävention, Gesundheitsförderung und digitale Transformation

Ansprechpartner:

Dr. Kerstin Baumgarten (Zentralstelle für Berufsbildung im Handel): kbaumgarten@zbb.de

Sebastian Riebe (systemkonzept): sebastian.riebe@systemkonzept.de