



Das Expertenwissen von Beratern als Beitrag zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung

Zur sozialen Konstitution von Qualifikationen im Betrieb

► **Veränderte Arbeits- und Organisationskonzepte in den Betrieben führen auch zu neuen Anforderungen und Erwartungen an die Weiterbildung. Gründe für die zunehmende Bedeutung von Qualifikationsberatung und Innovationsbegleitung in Betrieben und Aufgaben von Beratern werden erläutert. Davon ausgehend wird dafür plädiert, die Entstehung neuer Qualifikationen als sozialen Interaktions- und Aushandlungsprozess zu betrachten. In welcher Weise das Erfahrungswissen von Beratern einen Zugang dazu eröffnet und worin der Beitrag zur Früherkennung bestehen kann, zeigt der letzte Abschnitt.**

Betriebe nehmen heute zunehmend Dienstleistungen von externen Beratern in Anspruch. Im Dialog mit betrieblichen Experten konzipieren Berater betriebliche Qualifikationsbedarfe und entwickeln entsprechende Qualifizierungskonzepte, die sie durchführen und bewerten. Meist ist Qualifizierungsberatung kein isolierter Prozess, sondern findet im Rahmen betrieblicher Personalentwicklung sowie längerfristig angelegter betrieblicher Veränderungsprozesse statt. Das Erfahrungswissen von Beratern, insbesondere aus der Begleitung betrieblicher Innovationen, soll dazu genutzt werden, die Entstehung neuer Qualifikationen sowie von Qualifikationsveränderungen im Betrieb zu untersuchen.¹

Anforderungen und Erwartungen der Betriebe an Weiterbildung verändern sich

Die betriebliche Qualifikationsentwicklung hat sich in den letzten Jahren entscheidend verändert. Gründe dafür liegen in den ökonomischen und technologischen Veränderungen seit den 1990er Jahren, infolge derer betriebliche Marktstrategien und Organisationskonzepte neu gestaltet werden. Betriebe versuchen heute immer mehr zugleich hohe Qualität, größere Kundennähe, schnellere Innovation und eine günstigere Preisgestaltung zu erreichen. Um diese Ziele realisieren zu können, werden betriebliche Abläufe durch eine zunehmende Prozessorientierung verändert. Eine stärkere Verzahnung von Produktions- und Qualifizierungsprozessen wird in der relevanten Forschung als eine wichtige Konsequenz prozessorientierter Betriebs- und Arbeitsorganisation gesehen. Dafür spricht die Zunahme von „arbeitsplatzorientiertem“ Lernen in Form von „arbeitsplatzgebundenem“, „arbeitsplatzverbundenem“ und „arbeitsplatzbezogenem“ Lernen. Konzepte wie „Integration von Arbeiten und Lernen“, „Erfahrungslernen“ und „Betrieb als lernende Organisation“ haben seit einigen



AGNES DIETZEN

*Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich
„Früherkennung, neue Beschäftigungsfelder“
im BIBB*

Jahren eine Leitbildfunktion übernommen. Sie machen deutlich, dass Qualifizierung als außerordentlich bedeutsam für die gesamtbetriebliche Entwicklung erkannt wird und deshalb vorwiegend in den Betriebsalltag zu integrieren ist.

Im Hinblick auf die betriebliche Nachfrage nach Qualifikationen und Beschäftigten scheinen prozessorientierte Betriebs- und Arbeitsorganisationskonzepte ambivalente Strukturen zu erzeugen. Auf der einen Seite werden Belegschaftsstrukturen flexibilisiert, so dass neben betriebliches Stammpersonal, das über Kernkompetenzen verfügt, Personengruppen treten, die nur locker durch Unterverträge und Formen der Zeitarbeit an die Betriebe gebunden sind.² Gleichzeitig scheint es eine neue Art von Betriebsbindung zu geben, die sich allerdings nicht mehr primär über den Beruf vermittelt, sondern sich in einer „gestiegenen Wertschätzung des betrieblichen Einsatzwertes“ von Personen ausdrückt.³ Betriebe fragen immer stärker nach einer Kombination von beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen, die auf Erfahrungen

Anforderungen für betriebliche Qualifikationsentwicklung

- direkte Anschlussfähigkeit an betriebliche Arbeitsprozesse
- Erlernen von Innovationsfähigkeit der Betriebsmitglieder auf allen Ebenen
- Förderung des Organisationslernens sowie
- Nachhaltigkeit von Bildungsmaßnahmen u. a.

aus firmenspezifischen Arbeitsorganisationen und Arbeitsprozessen beruhen. Entsprechende Qualifikations- und Kompetenzprofile scheinen zunehmend firmenspezifische Beschäftigungsmöglichkeiten zu erhöhen und individuelle Karriereaussichten zu definieren.⁴

Betriebe richten ihre Aufmerksamkeit offensichtlich verstärkt auf den ökonomischen Erfolg des Bildungsgeschehens. Mit Verfahren des *Bildungscontrollings* beispielsweise versuchen Unternehmen „ihre betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen auf die Unternehmensziele auszurichten, um frühzeitig Qualifikationen auszubilden, die der Betrieb für seine geplanten künftigen Arbeitsabläufe in Produktion und Dienstleistung benötigt, und günstige Kosten-Nutzen-Relationen herzustellen“⁵. Das bedeutet zugleich einen Perspektivwechsel vom Kostendenken zur stärkeren Beachtung des Nutzens von Weiterbildung. Eine der Hauptaufgaben der betrieblichen Weiterbildungspraxis besteht nicht länger in der kostengünstigen Erstellung von Standardangeboten, sondern in der Entwicklung „maßgeschneiderter“ Bildungskonzepte, entlang von Prozessen der Organisationsentwicklung hin in Richtung „lernendes Unternehmen“.⁶

Insgesamt geht es um das Erlernen von Innovationsfähigkeit ganzer Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu sein. Organisationslernen wird zum Unternehmensziel definiert und verändert auch Inhalte und Schwerpunkte des individuellen Lernens. Dabei geht es nicht mehr ausschließlich darum, Beschäftigte an veränderte Arbeitssituationen bes-

ser anzupassen. Vielmehr sind diese aufgefordert, mitzugestalten, dazu beizutragen, Probleme zu lösen und vielfach auch durch das Einbringen ihrer Erfahrungen zu betrieblichen Innovationsvorhaben beizutragen.⁷

Wachsende Bedeutung externer Beratung

Qualifizierungsberatung und Prozessbegleitung betrieblicher Veränderungen sind Dienstleistungen, die seit Mitte der Achtzigerjahre von Betrieben verstärkt nachgefragt werden. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass Beratungs- und Entwicklungsaufgaben zu eigenständigen Dienstleistungen in fast allen wirtschaftlichen und beruflichen Bereichen professionalisiert werden und so einen Teil der Nachfrage nach Beratung schaffen. Dafür sprechen die wachsende Bedeutung eines Bildungsmarketings für private Bildungsinstitutionen, deren stärkere Kundenorientierung und ein erweitertes Leistungsspektrum. Zum anderen sind es die erwähnten neuen Anforderungen für die betriebliche Qualifikationsentwicklung (vgl. Kasten), die zu einer Veränderung der Aufgaben von Weiterbildungsinstitutionen führen. Diese bieten mehr und mehr Dienstleistungen in Qualifizierungsberatung, Entwicklung und Konzeption maßgeschneiderter Angebote (Weiterbildungsmarketing), Bildungscontrolling und individuelles Lerncoaching an. Dienstleistungen dieser Art setzen einen kontinuierlichen Kommunikations- und Interaktionsprozess zwischen externen Beratern und Betrieben voraus.⁸

Aufgaben der Qualifikations- und Personalentwicklung werden zunehmend auch von Unternehmensberatungen wahrgenommen. Unternehmen entdecken Wissen und Kompetenz als ökonomische Ressource, was zur derzeitigen Aufwertung von Lernen und Weiterbildung führt. Dies findet seinen Ausdruck in verschiedenen Organisations- und Managementkonzepten („Lernendes Unternehmen“, „Qualitätszirkel“, „Wissensmanagement“) und deren wellenartige Verbreitung. Zudem machen Unternehmensberatungen die Erfahrung, dass Fragen der Qualifikationsentwicklung nicht mehr getrennt von anderen Beratungsfeldern, z. B. in Unternehmensführung, Organisations- und Personalentwicklung, Technik, Informationsmanagement, Prozesssteuerung oder Controlling, behandelt werden können. Dagegen ist Qualifikationsentwicklung vielfach sogar eine Voraussetzung eines erfolgreichen Beratungsprozesses in klassischen Beratungsfeldern.

Für die *Früherkennung von Qualifikationsveränderungen* sind insbesondere Aufgaben von Beratern interessant, die sie in der Rolle als „Innovationsbegleiter“ und „Change Agent“ wahrnehmen. Unternehmensstudien belegen, dass Unternehmen am erfolgreichsten sind, wenn sie Strategien

entwickelt und in die betrieblichen Abläufe integriert haben, die nicht auf reine Kostensenkung setzen, sondern auf Grund derer kontinuierlich an der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen gearbeitet wird.⁹ Voraussetzung hierfür ist das Zusammenwirken von Fachleuten aus verschiedenen Unternehmensbereichen und externen Kooperationsbeziehungen. Die Wissensbestände, auf die dabei zurückgegriffen wird, umfassen das arbeitsprozessbezogene Erfahrungswissen von Mitarbeitern und Kunden ebenso wie Forschungserkenntnisse, technologische Neuerungen, betriebswirtschaftliches Wissen sowie Erfahrungen aus Kooperationen mit anderen Unternehmen und Netzwerken. Um dieses unterschiedliche Wissen zusammenbringen zu können, müssen die Beteiligten ein gemeinsames Problemverständnis entwickeln und dabei lernen, ihre unterschiedlichen Perspektiven und Wissensbereiche aufeinander zu beziehen.¹⁰

In diesen Prozessen übernehmen Berater wichtige Aufgaben der Steuerung, Koordinierung und Moderation der Verständigungsprozesse zwischen verschiedenen Akteuren in der Unternehmensführung, Wissenserzeugung/Produktentwicklung und Anwendung. Um diese Aufgaben leisten zu können, müssen Berater sich deshalb mit dem gesamten Wissen eines Unternehmens auseinandersetzen. Dieses umfasst zum einen *Erfahrungswissen, Kenntnisse und Kompetenzen* einzelner Mitarbeiter, das im Arbeitsprozess und im Umgang mit Kunden erworben wurde, praktischen Anforderungen entspricht und als solches sozial gebunden ist. Es bedarf besonderer Anstrengungen, um dieses sozial gebundene Wissen und Können für Innovationsprozesse zu nutzen. Dies kann über Beteiligung von Mitarbeitern in Gruppen- und Projektarbeit, Qualitätszirkeln u. a. erfolgen. Nonaka und Takeuchi¹¹ beschreiben besondere Verfahren der Wissenserzeugung, durch die implizites Wissen und darauf aufbauende Fähigkeiten über informelle Interaktions- und Lernprozesse weitergegeben sowie implizites Wissen in explizites transformiert und darüber zugänglich gemacht werden kann.

Zudem besteht in den erprobten Verfahrensweisen, Strategien, eingelebten Routinen, Einstellungen und Prioritäten eines Unternehmens ein *Organisationswissen*. Dies ist ebenso wie individuelles Wissen und Kompetenzen großenteils ein implizites Wissen, deswegen für die Beschäftigten in den Betrieben meist unausdrücklich und unter Bedingungen formalisierter Managementprozesse nur schwer kommunizierbar. *Erfahrungen aus betrieblichen Umstrukturierungen und Reorganisationen belegen, dass Veränderungsvorschläge, die von außen in ein Unternehmen heringetragen werden, zum Scheitern verurteilt sind, wenn sie mit diesem Organisationswissen nicht verträglich sind.* Es sind im Wesentlichen auch diese eingelebten Strukturen, die verfestigten Routinen, tief sitzenden Einstellungsmuster und Selbstbilder in einem Unternehmen, die es erschweren, aus sich selbst heraus Veränderungsprozesse zu

steuern und durchzuführen. Ohne externe Prozessbegleitung ist dies meist nicht möglich. (vgl. Kasten)

Eine Kernaufgabe betrieblicher Bildungsarbeit und Personalentwicklung, die immer stärker auch von Unternehmensberatern wahrgenommen wird, ist daher die Entwicklung *reflexiver Handlungskompetenzen*. Ein sachlich und theoretisch fundiertes Fachwissen („knowing how“) muss um personenbezogenes *Handlungswissen* („knowing how to know“) ergänzt werden. Wichtig ist es, Problemlösungsstrategien zu kennen und fähig zu sein, neue zu entwickeln. Im Hinblick auf soziale und kommunikative Aspekte geht es primär um die Fähigkeiten, Tatsachen und Handlungen zu hinterfragen, zu kritisieren, zu begründen, Folgen abzuschätzen sowie die eigenen Anteile und Deutungen im Umgang mit anderen anzuerkennen.

Externe Prozessbegleitung durch Berater ermöglicht es, Veränderungen anzuleiten und zu begleiten, infolge derer:

- unterschiedliche Sichtweisen zur Problemlösung von einem Unternehmen offen gelegt, bewusst gemacht und somit angeeignet und integriert werden können;
- sozial gebundenes Wissen in strukturierter Form zugänglich und durch veränderte oder neue Verfahren und Anwendungsweisen weiterentwickelt wird;
- Menschen befähigt werden, diese strukturierten Wissensressourcen im Arbeitszusammenhang zu nutzen.

Ab sofort erhältlich



Lieferbare Veröffentlichungen 2002

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) stellt Ihnen mit diesem Verzeichnis seine zurzeit lieferbaren Veröffentlichungen vor. Der Vertrieb der kostenpflichtigen Publikationen erfolgt vorwiegend über den W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, den BW-Verlag, Nürnberg und den Christiani-Verlag, Konstanz. Kostenlose Publikationen vertreibt das BIBB zumeist selbst.

Das Veröffentlichungsverzeichnis ist auch als CD-ROM erhältlich.

Sie erhalten dieses Veröffentlichungsverzeichnis beim:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: (05 21) 911 01-11,
Telefax: (05 21) 911 01-19
E-Mail: service@wbv.de

und beim

Herausgeber:
Bundesinstitut für Berufsbildung
Hermann-Ehlers-Straße 10
53113 Bonn
Telefon: (02 28) 107-17 16
Telefax: (02 28) 107-29 67
E-Mail: vertrieb@bibb.de

BIBB

Betriebliche Qualifikationsentwicklung als sozialer Interaktions- und Aushandlungsprozess

Betriebliche Qualifikationsentwicklung darf sich in einer sich entwickelnden Wissensökonomie nicht mehr auf eine schrittweise Abfolge von Bedarfserhebung und Qualifizierung beschränken. Diese war kennzeichnend für das System industrieller Produktion, in dem definierte Bündel von Qualifikationen Berufsstandards definierten und Qualifizierung vorrangig dazu diente, Defizite auszugleichen und Anpassungen vorzunehmen.

Selbst unter Bedingungen traditioneller funktions- und berufsorientierter Arbeitsorganisation sind Arbeitsinhalte und darauf bezogene Qualifikationsbedarfe nicht einfach aus externen Einflussfaktoren wie z. B. der technischen Entwicklung abzuleiten, obwohl diese häufig Anlass zur Veränderung der Arbeitsorganisation sind. Schon seit den 1970ern gibt es Studien, die belegen, dass die Anwendung von Technik in starkem Maße von Beteiligten, von firmenspezifischen Arbeitsorganisationen und von Unternehmenskulturen mitgeprägt wird.¹² Nicht zuletzt sind Managemententscheidungen bedeutsam, durch deren Einfluss auf die Arbeitsorganisation Arbeitsinhalte geformt und Aufgabenbereiche voneinander abgegrenzt werden. Auch vorhandene oder zu schaffende Qualifikationen und das Erfahrungswissen Einzelner gestalten die Arbeitsformen und Arbeitsorganisation.¹³

Es gibt zudem kaum Anforderungsprofile am Arbeitsplatz, die sich in Qualifikationsanforderungen schematisieren und in ausdifferenzierte Lehr-Lernarrangements übersetzen lassen. Eine eindeutige Zuordnung bestimmter Tätigkeiten und der erwarteten Leistungsergebnisse an einem Arbeitsplatz sind kaum möglich, da bei der Ausführung von Aufgaben meist Spielräume bestehen. Betriebliche Weiterbildung, die sich passgenau in einer „Eins-zu-eins-Beziehung“ von Inhalten von Weiterbildungsmaßnahmen auf die am Arbeitsplatz anfallenden Arbeitsprofile übersetzen lassen würde, müsste ganz speziell auf Inhalte und Teilnehmer an Arbeitsplätzen und deren Anforderungen spezifiziert sein. Eine in diesem Sinne verstandene Weiterbildung ist nur begrenzt einsatzfähig und entspricht nicht der Realität flexibler, fließender, sich verändernder Arbeitsprozesse in modernen Unternehmen.¹⁴

Ein weiterer Grund, warum Bildungs- und Qualifikationsbedarfe nur begrenzt prognostizierbar sind, hängt mit der wachsenden Bedeutung des impliziten Wissens in der entstehenden Wissensökonomie zusammen. Die Fähigkeiten z. B. zur Problemdiagnose und -lösung beruhen im Wesentlichen auf implizitem Wissen und sind eine wichtige Voraussetzung, explizites Wissen anwendbar zu machen, das seiner Natur nach abstrakt und kontextlos ist. Die situationsspezifische Anwendung von Fakten, Daten und Informationen auf eine konkrete Problemlösung erfordert

menschliche Handlungskompetenz, um das Wissen angemessen zu interpretieren und auf die Situation zu beziehen. Ohne diese Art von Interpretationsleistung und Sinngebung, die eigene Ideen erfordert, bleibt jedes Faktenwissen blind. Es ist gerade die Besonderheit des impliziten Wissens, dass es nur mit Anstrengungen und erheblichem Aufwand – dabei nie vollständig – in explizites, verallgemeinertes und reproduzierbares Wissen (z. B. als Daten, Verfahrensweisen, Prozessbeschreibungen oder technische Anleitungen) transformiert und damit auch prognostiziert werden kann.

Qualifikationsanforderungen im Zusammenhang mit Arbeitsprozessen konkretisieren

Es liegt daher nahe, die Vorstellung aufzugeben, dass Qualifikationsanforderungen und Kompetenzen vollständig erhebbare Größen und darauf aufbauende Qualifizierungsprozesse sicher planbare Prozesse sind. In einer alternativen Sichtweise rückt in den Vordergrund, dass Qualifikation kein statisches Konzept ist, sondern nur über die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Arbeitsanforderungen, Arbeitssituation zu beschreiben ist.¹⁵ Mit der Beschreibung von Kompetenzen sind zusätzlich besondere Probleme verbunden, da sie personengebundene Fähigkeiten umfassen, die oft auf hohem Niveau bis zur Meisterschaft über lange Jahre im Berufsleben entwickelt wurden, und es sind gerade dieses, an Erfahrung und Personen gebundene Wissen und die damit verbundenen Fähigkeiten, die im modernen Arbeitshandeln immer bedeutsamer werden. Schließlich ist vor dem Hintergrund anfangs erwähnter prozessorientierter Arbeits- und Organisationskonzepte davon auszugehen, dass sich Qualifikationsanforderungen überzeugend nur in einem engen Zusammenhang mit Arbeitsprozessen konkretisieren lassen.

Der Beitrag des Erfahrungswissens von Beratern zur Früherkennung

Damit rücken für die Beobachtung von Qualifikationsveränderungen soziale Prozesse in den Vordergrund, infolgeder Inhalt, Ziel und Richtung neuer Qualifikationsanforderungen im Betrieb zwischen Unternehmensleitung, Management und Beschäftigten verhandelt und neue Qualifizierungskonzepte entwickelt werden. *Erfahrungen von Beratern und betrieblichen Experten über die Einführung von Innovationen sind für die Früherkennung besonders auf-*

schlussreich. Insbesondere sind die unterschiedlichen unternehmerischen Innovationsstrategien sowie die betrieblichen Kommunikationen und Aushandlungsprozesse wichtig, durch die unternehmerische Strategien mit Folgen für die Qualifikationsentwicklung favorisiert und durchgesetzt werden. Durch ihre Analyse können Entwicklungsalternativen deutlich gemacht und Bedingungen für die erfolgreiche bzw. nicht erfolgreiche Umsetzung von Qualifizierungsstrategien und zur Kompetenzentwicklung aufgezeigt werden. Diese sind nicht nur für die Beobachtung der Qualifikationsentwicklung eine Voraussetzung, sondern auch ein Beitrag zur betrieblichen Innovationsforschung. Für den Ansatz, über das Erfahrungswissen von Beratern und die Analyse von Beratungsprozessen Zugang zu Qualifikationsveränderungen in den Betrieben zu bekommen, sprechen auch die Schwierigkeiten vorangegangener Betriebsbefragungen zum Qualifikationsbedarf. Viele Probleme in Betrieben – so belegen diese Studien – werden von diesen nicht als Qualifizierungsprobleme erkannt. Betriebe fragen Weiterbildung nach, wenn sie Qualifikationsmängel erkannt haben.¹⁶ Häufig obliegt es dem Qualifizierungsberater, die indirekten Weiterbildungsprobleme wie Qualitätsmangel und Probleme bei der Personalrekrutierung den betrieblich Verantwortlichen als Bedarf an Weiterbildung erst ins Bewusstsein zu heben. Zudem haben viele Unternehmen Schwierigkeiten mit der Artikulation ihres Bedarfs. Auch Individuen haben häufig Schwierigkeiten zu benennen, was sie an Fähigkeiten haben müssen, um den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Das gilt insbesondere für berufliche Qualifikationen, die über den Augenblicksbedarf in konkreten Situationen hinausgehen und betriebsübergreifend sind.¹⁷ Das spricht dafür, sich zur Früherkennung der Qualifikations-

entwicklung nicht nur auf den von Unternehmen geäußerten Qualifikationsbedarf zu verlassen, sondern zur Analyse des betrieblichen Bildungsbedarfs Berater und Experten hinzuzuziehen.

Durch Erkenntnisse über die innerbetriebliche Umsetzung und Akzeptanz neuer Qualifizierungskonzepte können Veränderungen in Arbeits- und Kompetenzanforderungen in einzelnen Arbeits- und Tätigkeitsbereichen erschlossen werden. Meist erstreckt sich Qualifizierungsberatung über eine längere Zeit. Nicht nur werden Phasen, in denen ein Problem/Bedarf artikuliert und eine Problemlösung oder ein Qualifizierungskonzept entwickelt wird, von externen Beratern begleitet, sondern auch deren Umsetzung in den Betrieben. Zudem moderieren Berater häufig innerbetriebliche Konflikte, die bei der Umsetzung von Qualifizierungskonzepten entstehen. Sie sammeln deshalb Erfahrungen über die Akzeptanz neuer Qualifizierungsstrategien. Das Forschungsprojekt zum Erfahrungswissen von Beratern behandelt nur die betriebliche Qualifikationsentwicklung. Fähigkeiten werden jedoch erst dann zu Qualifikationen, wenn sie in ein System von definierten Befähigungen eingeordnet werden können, die durch anerkannte Ausbildungen erworben werden und denen Abschlüsse und Zertifikate zugeordnet werden. Für die Entscheidungen, ob aus veränderten Qualifikationsanforderungen neue Berufe zu entwickeln sind und welche Formen zur Professionalisierung von Fähigkeiten angestrebt werden, ist nicht nur von Bedeutung, wie sich Qualifikationsanforderungen verändern, sondern auch, welche betrieblichen Strategien der Qualifikationsentwicklung sich durchgesetzt haben, welche nicht, und warum. Erkenntnisse dieser Art können dazu beitragen, Gestaltungsoptionen sichtbar zu machen und in der Ordnungsarbeit zu nutzen. ■

Anmerkungen

- 1 Der Beitrag bezieht sich auf das BIBB-Forschungsprojekt „Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen“ (Nr. 2.2007)
- 2 Vgl. Baethge, M.; Schiersmann, Chr.: Von der betrieblichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung 98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft QUEM. Berlin 1998, S. 26
- 3 Harney, Kl.: Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung, Stuttgart 1998, S. 111
- 4 Hövels, B.: Qualification and labour markets. Institutionalisation and individualisation. In: Key Qualifications in work and education. Ed. by Nijhof, W. J. and Streumer, J. N., Dordrecht, The Netherlands 1998, S. 56
- 5 Krekel, E. M.; Gnahn, D.: Bildungscontrolling in Deutschland: Ansätze, Stellenwert und Perspektiven. In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. Ch. Bötzel, E. Krekel (Hrsg.). Bielefeld 2000, S. 11
- 6 Herget, H.; Beicht, U.: Weiterbildung am Nutzen orientiert steuern – betriebliche Praxis und Perspektiven. In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. In: Bötzel, Ch., Krekel E., a. a. O.
- 7 Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt 1997
- 8 Holz, H. Der innovative Bildungsdienstleister. Auf dem Wege von der Standardisierung zur Individualisierung. In: BWP 30 (2001) 2, S. 23–28
- 9 Vgl. die Fallstudien des Instituts für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, dokumentiert in: Brödner P.; Helmstädter E.; Widmaier, B. (Hrsg.). Wissens- teilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. München und Mering 1999, S. 147–171
- 10 Brödner, P., a. a. O., S. 157
- 11 Vgl. Nonaka, I.; Takeuchi, H., a. a. O., 1997
- 12 Vgl. exemplarisch Lutz, B.: Das Verhältnis von Technik, Bildung und Arbeit als Problem politischen Handelns. In: BWP 8 (1979) 5, S. 8–11
- 13 Rauner, F.: Gestaltung von Arbeit und Technik. In: Arnold, R./Lipsmeier, A. (Hrsg.) Handbuch der Berufsbildung. Opladen 1995, S. 50–67
- 14 Vgl. Harney, Kl., a. a. O., S. 35
- 15 Hövels, B., a. a. O., S. 53 ff.
- 16 Stahl, Th.; Stölzl, M. (Hrsg.) Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann 1994
- 17 Vgl. Alt Ch.; Borutta, A.; Tillmann H.: Analyse von Weiterbildungsangeboten in ausgewählten Regionen – Vorstudie im Rahmen des Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. In: Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Früherkennungssystem Qualifikationsentwicklung. In L. Alex; H. Bau (Hrsg.). Bielefeld 1999, S. 129