

## 1. Forschungsprojekt Nr.: **2.2.007**

### Titel:

Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen

## 2. Problemdarstellung, Forschungspriorität

Qualifizierungsberatung und Prozessbegleitung sind Dienstleistungen, die seit Mitte der achtziger Jahre von Betrieben verstärkt nachgefragt werden. Gründe dafür liegen in der Einführung von prozessorientierten Unternehmens- und Arbeitsorganisationskonzepten, die eine wechselseitige Abhängigkeit von Arbeit, Technik und Qualifizierung nach sich ziehen. Betriebe setzen immer stärker auf Qualifizierungskonzepte, die gezielt auf ihre Anforderungen zugeschnitten sind. Der Anteil an unternehmensinternen Qualifizierungsmaßnahmen ist daher in den letzten Jahren gewachsen, während der Anteil an externen Seminaren immer mehr sinkt. Neben klassischen Lernformen führen Betriebe neue, zunehmend vernetzte, arbeitsintegrierte und arbeitsnahe Lernformen ein, die den firmenspezifischen Anforderungen am ehesten entsprechen. Für Weiterbildungsanbieter wird es daher immer wichtiger, neben ihren "marktgängigen" standardisierten Weiterbildungsangeboten betriebs- und zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Insgesamt sind Weiterbildungsinstitutionen gezwungen sich mehr und mehr als Bildungsdienstleister zu entwickeln, und zwar mit Angeboten zur Organisationsentwicklung, Qualifizierungsberatung, Konzeptualisierung maßgeschneiderter Angebote, Bildungscontrolling und zum Coaching. Diese Hinwendung zu einem kunden- und prozessorientierten Leistungsprofil von Weiterbildungsinstitutionen bietet zugleich eine fundierte Quelle zur Früherkennung: die Nutzung des Expertenwissens von Qualifizierungsberatern für die Analyse der Qualifikationsentwicklung.

Qualifizierungsberater unterstützen Betriebe bei der Artikulation ihres Bedarfs. Viele Betriebe haben Schwierigkeiten damit, ihren Qualifikationsbedarf zu benennen. Zudem werden viele Probleme in Betrieben von diesen nicht als Qualifizierungsprobleme erkannt. Häufig obliegt es dem Qualifizierungsberater, die indirekten Weiterbildungsprobleme wie Qualitätsmangel und Probleme bei der Personalrekrutierung den betrieblichen Verantwortlichen als Weiterbildungsbedarf erst ins Bewusstsein zu heben. Das spricht dafür, sich zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung nicht nur auf den von Unternehmen geäußerten Qualifikationsbedarf zu verlassen, sondern die Kenntnis über betrieblichen Bildungsbedarf von Bildungsberatern zu berücksichtigen.

Unternehmensberater und andere Berater sind als "Change Agents" an Organisationsentwicklungsprozessen und Unternehmensumstrukturierungen beteiligt. Diese externen Berater arbeiten als Pendant in den Betrieben mit Vertretern aus der Geschäftsführung, dem Management und mit Experten z.B. aus Entwicklungs-, Personal- und Bildungsabteilungen zusammen. Zu den betrieblichen Ansprechpartnern für die Begleitung von Veränderungsprozessen gehören auch Interessenvertreter von Beschäftigten aus Personal- und Betriebsräten, die eine zunehmend wichtige Rolle in der Gestaltung und Vermittlung betrieblicher Innovationen einnehmen. Um Veränderungsprozesse einleiten und begleiten zu können, müssen sie sich mit einem Unternehmenswissen beschäftigen, das die "theories in use" im Sinne der in einem Unternehmen geteilten Einstellungen, Prioritäten, Strategien und eingelebten Routinen umfasst. Berater in betrieblichen Veränderungsprozessen müssen sich daher neben den explizit verfügbaren Informationen zu einem Unternehmen auch mit dessen impliziten Strukturen auseinandersetzen, wenn sie Innovationsprozesse erfolgreich initiieren und begleiten wollen. Sie müssen einen professionellen Einblick in die Unternehmensstrukturen

erhalten, der sie dazu prädestiniert, Aufschluss über die Bedingungen und Abläufe betrieblicher Innovationsprozesse zu geben. Für die Analyse der Qualifikationsentwicklung besteht damit eine Wissensbasis, die neue Arbeits- und Unternehmensveränderungen erfasst und darüber hinaus von prognostischer Aussagekraft ist.

Das Projekt ist der Forschungspriorität 2 "Neue Beschäftigungsfelder: Entwicklung bestehender Berufe und neue Berufe" zugeordnet.

### 3. Forschungsziel

Mit dem Projekt soll das Expertenwissen externer Berater und betrieblicher Experten aus Geschäftsführung, Management, Entwicklungs- und Personalabteilungen sowie von Interessenvertretern der Beschäftigten aus Personal- und Betriebsräten zur Qualifikationsentwicklung erschlossen werden.

Folgende Teilziele sind damit verbunden:

- 1) Die Entstehungsbedingungen neuer Qualifikationen in den Betrieben werden untersucht;
- 2) Betriebliche Qualifikationsbedarfe/-konzepte sollen analysiert werden, die im Dialog zwischen Unternehmen und Beratern bzw. Begleitern betrieblicher Innovationsprozesse konzipiert wurden;
- 3) Erkenntnisse über die innerbetriebliche Umsetzung und Akzeptanz neuer Qualifizierungskonzepte sollen gewonnen werden;
- 4) Die Schlussfolgerungen für die Früherkennung sollen im Zusammenspiel mit anderen Früherkennungsinstrumenten gezogen werden.

Durch die Erschließung des Expertenwissens von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen, die Analyse betrieblicher Qualifikationsbedarfe sowie unternehmensinterner Qualifizierungsmaßnahmen können neue Qualifikationsanforderungen in den Betrieben frühzeitig erkannt werden. Für die Berufsbildungspolitik und -praxis sind diese Ergebnisse eine Wissensbasis für die Entwicklung zukunftsfähiger Qualifikationen und Berufsbilder. Die Forschungsergebnisse zu Entstehungsbedingungen und der sozialen Konstruktion neuer Qualifikationen tragen dazu bei, das Thema Früherkennung der Qualifikationsentwicklung konzeptionell und theoretisch zu fundieren sowie die Qualifikations- und betriebliche Innovationsforschung weiterzuentwickeln.

#### Forschungshypothesen

- Weil externe Berater sowie interne betriebliche Experten wichtige Aufgaben in der betrieblichen Qualifikationsentwicklung und in betrieblichen Veränderungsprozessen wahrnehmen, besitzen sie einen privilegierten Zugang zur Früherkennung neuer Qualifikationen und Kompetenzanforderungen.
- Beobachtungen, die direkt an Arbeits- und Betriebsveränderungen im Entstehungsprozess anknüpfen, können bis zu einem gewissen Grad neue Qualifikationsentwicklungen vorwegnehmen.
- Die Entwicklung eines neuen Qualifikationsprofils ist Ergebnis komplexer Kommunikation über verschiedene Phasen hinweg. In diesem Prozess werden Inhalt, Ziel und Richtung neuer Qualifikationsanforderungen im Betrieb zwischen Unternehmensleitung, Management und Beschäftigten verhandelt.
- Die Analyse von Beratungsanlässen kann relevante Veränderungen betrieblicher Arbeits- und Qualifikationsanforderungen offen legen.

Für die Früherkennung ist es notwendig, auch betriebliche Qualifikationsbedarfe kennen zu lernen, die in Betrieben nicht zur Weiterbildung und Qualifizierung führen.

- Durch Erkenntnisse über die innerbetriebliche Umsetzung und Akzeptanz neuer Qualifizierungskonzepte können Veränderungen in Arbeits- und Kompetenzanforderungen erschlossen werden.

#### 4. Zeitrahmen

II/01 bis II/03

#### 5. Zwischenbericht

II/02

Mitarbeiter/-innen

**Dr. Dietzen , Agnes** (0228 / 107-1125); Schöngen, Klaus; Selle, Bernd