

## **Abschlussbericht zum Forschungsprojekt 2.2.007**

### **Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen<sup>1</sup> als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen**

#### **Abstract**

2002 wurden im Forschungsprojekt 21 leitfadengestützte Interviews mit Beratern aus Unternehmensberatungen, von Bildungsdienstleistern und Technologieberatungsstellen sowie mit betrieblichen Experten durchgeführt. Die Berater wurden zu Entstehungskontexten neuer Qualifikationsanforderungen, zur Feststellung von Qualifikationsbedarf, der Entwicklung von Qualifizierungskonzepten und deren Umsetzung in den Betrieben befragt. Diese Themen standen 2003 auch im Zentrum von fünf Fallstudien zu betrieblichen Umstrukturierungsprojekten, an denen Berater beteiligt waren. Durch Befragung der an einem Beratungsprozess Beteiligten sollten betriebliche Veränderungsprozesse auf der Basis der Erfahrungen dieser Personen rekonstruiert werden.

Die Veränderungen (berufs-)fachlicher Qualifikationen ist den Einschätzungen der Berater nach kein herausragendes Problem der betrieblichen Qualifikationsentwicklung. Der Umgang mit dem Wandel fachlich-funktionaler Anforderungen gehört für die Betriebe offensichtlich zur Routine. Erkannter fachlicher Bedarf wird verhältnismäßig schnell und zielgerichtet durch Weiterbildungsmaßnahmen ausgeglichen, für die es offensichtlich ein hinreichendes Angebot am Markt gibt.

Als Herausforderung wird dagegen immer wieder die Bedeutung hervorgehoben, die Kommunikation und enge Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Bereichen der Fertigungs- und Dienstleistungsprozesse gewonnen hat. Für die reibungslose Bewältigung von Anforderungen, die durch Kundenwünsche entstehen, ist eine genaue Kenntnis von Abläufen und Leistungsprozessen nötig, zudem die Kenntnis der daran beteiligten Positionen bzw. Mitarbeiter, sowie die Fähigkeit, mit diesen ziel- und lösungsorientiert zusammenzuarbeiten.

Die Bewältigung von Schnittstellen in der betrieblichen Arbeits- und Ablauforganisation stellt an die Betriebe anhaltende Qualifizierungsanforderungen. Durch eine Neugestaltung von Kundenbeziehungen, eine Auslagerung von Geschäftsprozessen und durch Einführung interner Kostenstellen werden Schnittstellen im Wertschöpfungsprozess erheblich verändert. Dabei kommt es zu fachlichen Anforderungen, in denen den Mitarbeitern Kenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen sowohl für die Lösung ihrer unmittelbaren Aufgaben als auch für die aktive Beteiligung an der inner- und außerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation abverlangt werden. Folge ist eine gegenseitige Durchdringung der Fachinhalte und Fachfähigkeiten. Auch in der Relevanz zusätzlicher Fachgebiete werden neu entstehende Schnittstellenqualifikationen deutlich.

Durch die Einführung ganzheitlicher Arbeitsstrukturen in fach- und funktionsübergreifenden Projekten und Gruppen werden an Fachkräfte neue Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen herangetragen. Durch temporäre Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten bieten sich zugleich Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung. Einige Betriebe entwickeln entsprechend dieser Aufgaben neue Qualifikationsprofile mit horizontal und diagonal angelegten betrieblichen Entwicklungs- und Aufstiegswegen.

---

1 Außerhalb der Organisationen der Wirtschaft. Befragungen der Berater und Beraterinnen aus Kammern, Verbänden und deren Einrichtungen zu betrieblichen Qualifikationsbedarfen werden im Rahmen eines Früherkennungs-Projekts des Kuratoriums der deutschen Wirtschaft (KWB) durchgeführt.

Bei neuen Qualifikationsanforderungen stellen fachliche, prozessuale und soziale Kompetenzelemente offenbar zunehmend eine integrierte Einheit dar, deren einzelne Elemente man nicht isoliert betrachten kann. Dies verdeutlicht die – durchaus im Rahmen bestehender Berufsbilder – veränderte Gewichtung der Komponenten beruflicher Handlungskompetenz.

- **Bearbeiter/-innen**

Dr. Dietzen, Agnes; Selle, Bernd; Dr. Schemme, Dorothea; Schöngen, Klaus

- **Laufzeit**

II/2001 bis II/2003

- **Ausgangslage**

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, versuchen sich Unternehmen in ihren Innen- wie Außenbeziehungen stärker an Kundenbedürfnissen und Marktprozessen zu orientieren. Im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen werden hierzu Prozesse der Produkt- und Produktionsgestaltung, die bislang nacheinander durchgeführt wurden, stärker parallelisiert und miteinander verzahnt. Arbeitsabläufe werden neu ausgerichtet, die bislang in Fachabteilungen angesiedelten Entscheidungskompetenzen und Funktionen dezentralisiert und an die neu formierten Geschäftsbereiche angelagert sowie Hierarchien innerhalb der Aufbauorganisation gekappt. An die Stelle der funktionalen Verantwortung der Mitarbeiter bezogen auf den eigenen Arbeitsbereich tritt der Prozess als erstes Kriterium für die Organisation der eigenen Arbeit.

Indem Arbeit im Zuge von Organisationsänderungen und Umstrukturierungen anders verteilt und neu zusammengefügt wird, entstehen an den veränderten Arbeitsplätzen bzw. -stätten neue Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten. Neue Qualifikationsanforderungen sind in dieser Hinsicht als ein Ergebnis der Neustrukturierung von Dienstleistungsprozessen und Arbeitsaufgaben zu verstehen. Inhalt, Ziel und Richtung dieser neuen Anforderungen werden zwischen Unternehmensleitung, Management und Beschäftigten, oft unter Beteiligung von Beratern, und in der Auseinandersetzung mit den jeweiligen praktischen Problemen ausgehandelt und bei der Gestaltung der Arbeitsplätze konkretisiert. Veränderungen der Qualifikationsanforderungen sind insofern Produkte einer komplexen Kommunikation der daran Beteiligten.

Interne wie externe Berater, die als Organisations- und Personalentwickler, als Arbeitsgestalter und Veränderungsbegleiter an den Reorganisationsprozessen aktiv beteiligt sind, müssen sich dabei auf umfassende Weise mit Unternehmen auseinandersetzen. Das betrifft Arbeitsabläufe, Führungsstrukturen, vorhandene Qualifikationen und Kompetenzen von Beschäftigten ebenso wie die theories in use im Sinne der in einem Unternehmen geteilten Einstellungen, Prioritäten, Strategien und Routinen. Berater müssen neben den explizit verfügbaren Informationen auch Zugang zu den impliziten Strukturen des Unternehmens finden, um Aufschluss über die Bedingungen und Abläufe betrieblicher Innovationsprozesse zu erhalten. Sie sind diejenigen, die organisatorische Veränderungen mit als Erste im Überblick und zudem – durch ihre distanziertere Sicht auf die Abläufe – deutlicher als andere Beteiligte

wahrnehmen können. Dieses Wissen, so unsere Ausgangsthese, verschafft Beratern einen privilegierten Zugang zu Entstehungskontexten veränderter Qualifikations- und Kompetenzanforderungen und damit zur Früherkennung von betrieblichen Qualifikationsentwicklungen.

Die Vorhaben des BIBB zur Früherkennung beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit der Qualifikationsnachfrage von Betrieben, wie sie in Stellenanzeigen und Unternehmensbefragungen zum Ausdruck kommt, und den Qualifikationsangeboten auf dem Weiterbildungsmarkt. Aus verschiedenen Gründen sind jedoch Qualifikationsbedarfe durch standardisierte Befragungen nur unzureichend erfassbar. Die Beobachtung des Weiterbildungsmarktes kann Konzepte der betrieblichen Qualifizierung und des Lernens in der Arbeit nicht berücksichtigen. Die Analyse des Stellen- und Weiterbildungsmarktes erfasst zudem ein bereits entwickeltes Stadium der Qualifikationsanforderungen.

Zu den Entstehungsbedingungen neuer Qualifikationen in den Betrieben und zu deren innerbetrieblicher Umsetzung und Akzeptanz gibt es bisher kaum Forschungsergebnisse. Ebenso ist das Expertenwissen von Beratern, das weitgehend auf Erfahrungen und informellem Wissen beruht und daher nur eingeschränkt zugänglich ist, bisher weder systematisch erfasst worden, noch wurde hinreichend untersucht, in welcher Weise es genutzt und angewendet werden kann.

- **Ziele**

Das Projekt ist als eine Art Machbarkeitsstudie angelegt und soll das Problem, ob und wie das Erfahrungswissen von Beratern für die Früherkennung genutzt werden kann, durch die Beantwortung folgender Fragen klären:

- Welche Berater können für die Ziele der Früherkennung und Qualifikationsforschung angesprochen werden?
- Welche Aspekte und Inhalte des Erfahrungswissens von Beratern sind für die Früherkennung und Qualifikationsforschung interessant?
- In welcher Weise kann die Analyse von Konstitutionsprozessen neuer Qualifikationsanforderungen die Früherkennungs- und Qualifikationsforschung konzeptionell und theoretisch fundieren und weiter entwickeln? Gibt es Beispiele aus der Praxis der Berater, die unsere These der sozialen Konstitution von Qualifikationen illustrieren können?

Im Rahmen dieser übergeordneten Fragestellungen wurden folgende inhaltlichen Teilziele verfolgt:

- Exemplarische Untersuchung des Einflusses und der Folgen insbesondere betrieblicher Innovations- und Veränderungsprozesse auf die Entwicklung von Qualifikationen;
- Identifizierung neuer Qualifikationsanforderungen und –profile, innerbetrieblicher Entwicklungs- und Aufstiegswege sowie Personalentwicklungskonzepte, die infolge betrieblicher Veränderungsprozesse entstehen und von Beratern im Rahmen ihrer Tätigkeit mitentwickelt wurden;
- Untersuchung der Praktiken und Ansätze betrieblicher Personalentwicklung und der Zusammenhänge zwischen Personalentwicklungsplanung und Qualifikationsbedarfsanalysen;
- Gewinnung von Erkenntnissen über die innerbetriebliche Umsetzung und Akzeptanz neuer Qualifizierungs- und Personalentwicklungskonzepte;

- Identifizierung und Beschreibung betrieblicher Ansätze einer Abstimmung von Strategien der Innovations- und Organisationsentwicklung mit betrieblicher Qualifikations- und Personalentwicklung;
  - Untersuchung neuer Führungskonzeptionen, die sich mit integrativen Ansätzen zur Personal- und Organisationsentwicklung verbinden;
  - Bewertung des Stellenwerts der Ergebnisse des Projekts für die Früherkennung im Rahmen des Zusammenwirkens mit anderen Früherkennungsinstrumenten.
- **Methodische Hinweise**

Im Projekt werden folgende empirische Methoden eingesetzt:

1. Zu Beginn des Projekts wurde eine standardisierte Befragung bei rund 1900 Unternehmen durchgeführt, um empirisch gesicherte Informationen zu Beratungsanlässen, Umfang, Zielen und Stellenwert von Beratungsdienstleistungen in Betrieben sowie über die unterschiedlichen institutionellen Hintergründe von Beratern zu erhalten. Gefragt wurde außerdem nach Themen und Feldern von Veränderungen in den Unternehmen, die mit Hilfe von Beratern bearbeitet wurden sowie nach dem Einfluss dieser Veränderungen auf die betriebliche Qualifikationsentwicklung. An der Befragung haben sich 636 Betriebe beteiligt.
2. Im Anschluss wurden 21 leitfadengestützte Interviews von je 90 Minuten Dauer mit Unternehmensberatern, betrieblichen Prozessbegleitern, Beratern aus gewerkschaftlichen Technologieberatungsstellen und Beratern bzw. Mitarbeitern von Bildungsdienstleistern geführt. Die Berater wurden zu Entstehungskontexten neuer Qualifikationsanforderungen, zur Feststellung von Qualifikationsbedarf, der Entwicklung von Qualifizierungskonzepten und deren Realisierung in den Betrieben befragt. Die Auswertungsergebnisse wurden in einem Workshop mit den Interviewpartnern diskutiert.
3. Ergänzt wurden die Interviews durch 5 Fallstudien zu betrieblichen Umstrukturierungsprojekten, an denen Berater beteiligt sind. Die Fallstudien sollten die Konstitutions- und Aushandlungsprozesse bei der Entstehung neuer Qualifikationsanforderungen exemplarisch nachvollziehbar machen. Durch Befragung der an einem Beratungsprozess Beteiligten wurden diese Prozesse auf der Basis der Beteiligtererfahrungen rekonstruiert. Dabei sollten Rolle und Erfahrungen von Beratern bei Initiierung, Gestaltung und Umsetzung betrieblicher Veränderungen veranschaulicht und Erkenntnisse über innovationsfördernde und innovationshemmende betriebliche Voraussetzungen gewonnen werden.
4. Beraterinterviews und Fallstudien wurden mit Hilfe eines computerbasierten Textanalyse-systems (MAXqda) ausgewertet. Die aufwändigen Arbeitsschritte bei interpretativen Analyseverfahren (Exploration, Interpretation, Kategorisierung, Klassifikation, Typisierung und Theoriekonstruktion) lassen sich durch ein computerbasiertes Verfahren vereinfachen und stärker als bisher methodisch kontrollieren.

- **Bisherige Ergebnisse**

1. ***Was wissen Betriebe über ihren Bedarf? Wie erheben Berater Bedarfe?***

Methoden und Instrumente zur Bedarfsermittlung, wie sie von den befragten Beratern verwendet wurden, werden häufig angepasst, verändert und kreativ eingesetzt. In den Interviews wurde z.B. das Instrument der „Qualifikationsmatrix“ mit verschiedenen Anwendungsvarianten erwähnt. Es beruht im Wesentlichen darauf, den Qualifikationsbedarf bestimmter

Organisationseinheiten in einem Ist-Soll-Abgleich zu ermitteln. Bezeichnend ist allerdings der Hinweis, dass es sich dabei um ein nicht allzu vermarktbare Tool handelt.

Neben diesem Weg der Bedarfsermittlung diagnostizierten Berater Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf anhand von Unzulänglichkeiten und Brüchen von Arbeitsabläufen, bei Qualitätsmängeln und Personalbeschaffungsproblemen. Zudem berichteten sie, wie in Unternehmen Wissen, Kenntnisse und Kompetenzen häufig eher informell weitervermittelt werden, wenn etwa neue Kollegen angelernt oder Problemlösungen weiterempfohlen und so Störungen vermieden werden. Diese Praxis scheint relativ verbreitet zu sein.

Die bestehenden Schwierigkeiten, aktuellen Qualifikationsbedarf genau zu ermitteln, potenzieren sich allerdings, wenn der Anspruch erhoben wird, zukünftige Qualifikationsanforderungen vorweg zu nehmen. Konkretere Anhaltspunkte für zukünftigen Bedarf lassen sich nur auf der Basis einer Entwicklungsperspektive des Unternehmens und seiner strategischen Optionen gewinnen. Die Entwicklung längerfristiger Strategien ist jedoch in vielen Unternehmen - insbesondere KMU - nicht üblich. Zudem sind die Beteiligten oft nicht in der Lage, abzuschätzen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen bei einem neuen Aufgabenzuschnitt bzw. bei neuen Prozessen zukünftig gefordert sind.

Was dann praktisch entsteht, ist ein Suchprozess, ein ‚Stochern im Nebel‘, und damit eine Situation, in der publizistische Trends und begrenzte Informationen unter einem gängigen Schlagwort (wie etwa ‚soziale Kompetenzen‘, ‚Projektmanagement‘) als Projektion für eine mögliche Lösung genutzt werden. Dabei arbeiten die unterschiedlichen Akteure zusammen, klären und konkretisieren schrittweise die situativen und unternehmensspezifischen (Arbeits)-Bedingungen und Anforderungen und tragen so zu einer „allmählichen Verfertigung“ der Anforderungen bei.

## **2. Neue Qualifikationsanforderungen und ihre Realisierungsbedingungen**

Inhaltlich fiel in den Interviews zunächst auf, dass kaum über Veränderungen (berufsfachlicher Qualifikationen berichtet wurde. Den Erfahrungen der Berater zufolge gehört der Umgang mit dem Wandel fachlich-funktionaler Anforderungen für die Betriebe offensichtlich zur Routine. Ständige Qualifizierung ist für Betriebe schon deshalb notwendig und selbstverständlich, weil fachliche Qualifikationen – z. B. aufgrund beschleunigter Produktlebenszyklen - sehr schnell veralten. Für fachliche Qualifikationsdefizite haben Betriebe bis zu einem gewissen Grad eine Art „Alltagspragmatik“ entwickelt. Sie werden verhältnismäßig schnell und zielgerichtet durch Weiterbildungs-, Schulungs- und Trainingsmaßnahmen ausgeglichen, für die es offensichtlich ein hinreichendes Angebot von Anpassungsqualifizierungen auf dem Markt gibt. Ein Berater kommentiert diesen Sachverhalt: "Es gibt keine fachliche Anforderung, für die es nicht ein Bildungsangebot gibt." Bezeichnend ist auch, dass Fachqualifikationen als "Hygienefaktor" bezeichnet werden. Dies deutet darauf, dass Vorhandensein und Weiterentwicklung fachlicher Kompetenzen als Selbstverständlichkeit wahrgenommen und vorausgesetzt wird. Als Herausforderungen für die betrieblichen Bildungs- und Personalentwicklungsprozesse werden folgende Punkte gesehen:

### **2.1 Entwicklung von Kommunikation- und Kooperation in der Wertschöpfungskette**

Um in sich ändernden Kontexten arbeitsfähig zu bleiben, sind nicht allein oder primär veränderte fachliche Anforderungen zu erfüllen, sondern es wird Wissen über die Wertschöpfungskette, über vor- und nachgelagerte Prozessschritte benötigt: Von den Beschäftigten wird erwartet, mit Kollegen in den jeweiligen Bereichen oder bei Kunden und Zulieferern produktiv und effektiv zusammen zu arbeiten. Die Bedeutung, die Kommunikation und enge Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Bereichen der Fertigungs- und Dienstleis-

tungsprozesse gewonnen haben, wurde in den Interviews insbesondere im Zusammenhang mit gruppen- und projektförmigen Arbeitsstrukturen immer wieder hervorgehoben.

Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten gewährleisten, dass sich die Beschäftigten auf die im vorhergehenden bzw. nächsten Prozessschritt entstehenden Probleme frühzeitig einstellen, sie erkennen und durch eigenes angemessenes Handeln vermeiden können, was zu einer Verringerung von Blindleistungen und Reibungsverlusten beiträgt. In dieser Hinsicht geht es in den Betrieben darum, gezielt "soziale Grenzen" zwischen bislang getrennten betrieblichen Arbeits- und Aufgabenfeldern z.B. in Konstruktion und Planung, Fertigung und Vertrieb zu überschreiten. Es geht im Kern darum, ein *Orientierungswissen* zu erwerben, das mit wachsender Unübersichtlichkeit der Binnendifferenzierung betrieblicher Leistungserstellung zunehmend wichtiger wird.

Die Bedeutung von Kommunikations- und Kooperationskompetenzen werden gerade auch in den automatisierten Bereichen der Produktion hervorgehoben, wo die Arbeit aus ihrem direkten Herstellungsbezug heraustritt, gewährleistenden Charakter annimmt und Instandhaltungs-, Planungs- und Optimierungskompetenz gefragt ist.

In Leistungserstellungsprozessen umfassen Kommunikations- und Kooperationsanforderungen offensichtlich nicht nur die – relativ unspezifischen – sog. „weichen Faktoren“ wie Sozial- und Kommunikationskompetenz *per se*. Für die reibungslose Bewältigung von Anforderungen, die durch Kundenwünsche entstehen, ist eine genaue Kenntnis von Abläufen und Leistungsprozessen nötig, zudem die Kenntnis der daran beteiligten Positionen bzw. Mitarbeiter, sowie die Fähigkeit, mit diesen ziel- und lösungsorientiert zusammenzuarbeiten.

## *2.2 Veränderte Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen. Neue betriebliche horizontale und diagonale Entwicklungs- und Aufstiegswege - neue Karrieren?*

Durch die Einführung ganzheitlicher Arbeitsstrukturen in fach- und funktionsübergreifenden Projekten und Gruppen werden an Fachkräfte neue Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen herangetragen. Durch temporäre Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten bieten sich zugleich Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung. Einige Betriebe entwickeln entsprechend dieser Aufgaben neue Qualifikationsprofile mit horizontal und diagonal angelegten Entwicklungs- und Aufstiegswegen.

Die Übernahme von temporären Aufgaben im Rahmen von Projekten stellt für Mitarbeiter insgesamt größere Anforderungen dar. Auf individueller Ebene sind Unsicherheiten auszubalancieren, die sich aus strukturellen Spannungen zwischen Fach- und Projektlogik, horizontalen und hierarchischen Koordinationsformen, zwischen eigener und projektbezogener Arbeitsweise ergeben. In vielen Interviews wurden von den Befragten die Lernmöglichkeiten betont, die sich in Projekten gerade für das zukünftige Führungspersonal bieten. Sie sind ein wesentliches Lernfeld, in dem die Bewältigung widersprüchlicher Anforderungen unter knappem Zeitbudget und bei knapper Ressourcenausstattung erlernt werden kann. Es geht also im Wesentlichen um die Bewältigung von Unsicherheit, Risiken und zum Teil widersprüchlichen Anforderungen, denen Projekte in Unternehmen ausgesetzt sind.

Aber der Umgang mit Unsicherheit generiert auch Fähigkeiten zur spontan entstehenden Expertise und Problemlösung. Die dabei abgeforderte Flexibilität und Mobilität berührt zugleich auch die fachliche und berufliche Identität der Mitarbeiter und wirft die Frage auf, wie es unter neuen Arbeitsorganisationsstrukturen möglich ist, fachliche Fähigkeiten à jour zu halten und weiter zu entwickeln, wenn die Aufgabenfelder häufiger wechseln, nur noch

einen losen Bezug zur berufsfachlichen Herkunft haben und dennoch erwartet wird, den Bezug zur eigenen Fachlichkeit nicht zu verlieren.

Eine Spezialisierung auf Projekte kollidiert aber offenbar mit Vorstellungen von Karriere in hierarchischen Organisationen. Zudem ist es auch wenig zielführend, wenn sehr viele Projektmanagementspezialisten in einem Unternehmen ausgebildet werden, die fachliche Spezialisierung demgegenüber aber nicht gefördert wird. Zur Lösung dieser „Karriereproblematik“ wird in mehreren großen Unternehmen ein Modell diskutiert, das statt eines hierarchischen Aufstiegs eher drei unterschiedliche Dimensionen hat, die in Richtung ‚Fachexpertise‘, ‚Generalist/Projektexperte‘ und ‚Management‘ weisen. Diese Ausdifferenzierung ist in einigen Unternehmen bereits Praxis. Sowohl hinsichtlich der damit verbundenen Gehalts- und Entlohnungsfragen als auch hinsichtlich der sozialen Wertigkeit ist das allerdings ein schwieriger und konfliktreicher Entwicklungs- und Umsetzungsprozess. Möglicherweise entstehen hier aber mittelfristig neue betriebliche Anforderungsprofile, die den unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten der jeweiligen Tätigkeit und Expertise Rechnung tragen und zur Orientierung betrieblicher und beruflicher Karrieren dienen könnten.

### *2.3 Zunehmende Bedeutung von Schnittstellenqualifikationen*

In Produktentstehungs- und auch Dienstleistungsprozessen kommt es - sei es durch veränderte Organisationsbedingungen oder durch technische Innovationen - häufig zu neuen Schnittstellen in der Aufgabenwahrnehmung, infolge derer von vielen Fachkräften Kenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen sowohl für die Lösung ihrer unmittelbaren Aufgaben als auch für die aktive Beteiligung an der inner- und außerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation abverlangt werden. Häufige Folge ist die gegenseitige Durchdringung der Fachinhalte und Fachtätigkeiten. Es entstehen Hybridtätigkeitsfelder, die zu neuen Berufen weiterentwickelt werden können, wie das prominente Beispiel des Mechatronikers zeigt. Schnittstellenqualifikationen werden jedoch nicht nur in einer Kombination von Fachgebieten deutlich, sondern auch in der Relevanz zusätzlicher Fachgebiete, z. B. betriebswirtschaftlicher Kenntnisse. Auch dabei entstehen neue Tätigkeitsprofile und zeigen Anteile verschiedener bisheriger Berufe in neuen Mischungen.

Aus den Interviews gewinnt man zudem den Eindruck, dass insgesamt das technische Wissen eine anhaltende Herausforderung für fachliche Qualifikationen zu sein scheint und es mehrfach zu neuen Schnittstellenqualifikationen führt.

### *2.4 Gefordert sind ganzheitliche Qualifikationen und eine neues Verständnis von Fachlichkeit!*

Den Ergebnissen aus Interviews und Fallstudien nach wird es zukünftig in der Berufsbildung um die Entwicklung ganzheitlicherer Qualifikationen und nicht mehr um enges Fachspezialistentum gehen. Dabei bleiben nach wie vor fachliche Kompetenzen die Basis einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz, die zur dispositiven Aufgabenwahrnehmung befähigt.

Offensichtlich stellen fachliche, prozessuale und soziale Kompetenzelemente eine integrierte Einheit dar, die man nicht isoliert bearbeiten kann. Dies verdeutlicht die – durchaus im Rahmen bestehender Berufsbilder – veränderte Gewichtung der Komponenten beruflicher Handlungskompetenz. Trotz "erweiterter Zuständigkeiten" und "ausdifferenzierter und vertiefter Kooperationsbezüge" kommt es nach Einschätzung der Interviewpartner nicht zu einem Bedeutungsverlust von "Beruflichkeit". Eine Abkehr von nach berufstypischen Qualifikationen geschnittenen Mustern der Aufgabenteilung und eine "Erosion der Beruflichkeit" ist damit nicht impliziert. Bei der Entwicklung von neuen Qualifikationsanforderungen scheint es

im Wesentlichen um Ergänzungen und auch Umgewichtungen von beruflichen Qualifikationen zu gehen, die eine Neukonturierung von Fachlichkeit mit sich bringt. Die damit verbundenen Öffnungen sind nicht als Überfachlichkeit misszuverstehen, sondern als ganzheitliche Anforderungen, deren Erfüllung solide fachliche Grundlagen voraussetzen. Nur auf dieser Basis können die von den Einzelnen geforderten Fachbeiträge zu fachübergreifend gestellten Prozessanforderungen geleistet werden.

### *2.5 Betriebliche Barrieren in Veränderungsprozessen und ihre Bedeutung für die Qualifikationsentwicklung*

In betrieblichen Veränderungsprozessen werden Arbeitsroutinen und betriebliche Traditionen zur Disposition gestellt, neue Verfahrensweisen und Regeln erarbeitet und festgelegt. In diesen Phasen organisatorischer Veränderungen zeigen sich die der Sozialorganisation der Unternehmen zugrunde liegenden eingelebten betrieblichen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen oft in Form von Barrieren und Widerständen gegenüber den angestrebten Neuerungen. Ursache der Widerstände sind veränderte Machtstrukturen, Einflussmöglichkeiten und Kommunikationsregeln, unberücksichtigte individuelle Interessenlagen, der Verlust individueller Dispositionsspielräume sowie Kompetenz- und Statusverlustängste. Auch Führungsstrukturen und -stile können als Veränderungsbremsen wirken. Von der Kenntnis und Berücksichtigung dieser Widerstände bei der Einführung neuer Qualifikationen kann es abhängen, ob neue Lern- und Kompetenzanforderungen auch als solche wahrgenommen und von der Organisation bearbeitet werden.

### *2.6 Personalpolitik als Einflussfaktor*

Betriebe unterscheiden sich erheblich darin, wie sie neuen Qualifikationsanforderungen begegnen und diese bearbeiten. Die Personalpolitik bzw. die - möglicherweise sogar nur implizite - Personalstrategie spielen hier eine zentrale Rolle.

Personalentwicklung ist kein Selbstzweck für Unternehmen - je nach Unternehmensstrategie kann sie sogar explizit ausgeschlossen, weil unwirtschaftlich sein. Letztlich geht es dabei um die Frage, wo der wirtschaftliche Grenznutzen von Qualifizierungsanstrengungen und langfristiger Personalentwicklung im Rahmen der jeweils verfolgten betrieblichen Strategie liegt. Offensichtlich gibt es keine ökonomische Rechtfertigung für Qualifizierung mehr, wenn - wie in einem Beispiel - ein hoher Personaldurchsatz bei geringen Arbeitsanforderungen besteht, oder wenn eine sehr starke technische Unterstützung der Tätigkeit vorliegt, verbunden mit Kurztaktigkeit. Offensichtlich gibt es Branchen, Teil-Branchen oder bestimmte Aufgabenfelder, in denen es ökonomisch Sinn zu machen scheint, solche Unternehmensstrategien zu verfolgen. Gleichzeitig gibt es auch weiterhin Unternehmen, die durch geeignete Gestaltung von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen und eine Weiterentwicklung der Kompetenzbasis ihrer Beschäftigten die ökonomische Basis auszubauen versuchen.

Die unterschiedlichen Voraussetzungen für Veränderungen - damit auch für die Veränderung von Qualifikationsanforderungen -, die in verschiedenen betrieblichen Entwicklungswegen, Organisationsstrukturen und -kulturen angelegt sind, wurden in den Interviews deutlich. Für eine Untersuchung betrieblicher Veränderungen und ihrer Folgen für die Qualifikationsentwicklung müssten zukünftig betriebliche Personal- und Qualifizierungsstrategien (Rekrutierungs- und Karrieremuster, Weiterbildung sowie arbeitsverbundene, arbeitsgebundene und arbeitsbezogene Lernformen) systematischer auf Branchen und Unternehmenstypen bezogen werden.

### **3. Beraterwissen ist ein komplementärer Erkenntniszugang in der Früherkennung**

Für die Früherkennung und Qualifikationsforschung ist es wichtig, ein möglichst zusammenhängendes an Prozessen orientiertes komplexes Wissen sowohl über die soziale Konstitution neuer Qualifikationsanforderungen als auch über deren betrieblicher Realisierung aufzubauen. Hierzu kann das Beraterwissen einen wesentlichen Beitrag leisten.

Die befragten Berater lieferten ‚reiche und farbige‘ Informationen, die sehr spezifische und situative Aspekte betonten. Sie verfügen allerdings nicht über „gesichertes“ Wissen im Sinne wissenschaftlicher Erkenntnis, sondern über z.T. umfangreiche Erfahrungen. Ihr Wissen ist insofern ein komplementäres Element, das für die Früherkennung von Qualifikationsanforderungen zusammen mit anderen Erkenntnisquellen berücksichtigt werden kann, und letztlich kommunikativ validiert werden muss. Wichtig ist vor allem, dies bezogen auf ein Gesamtbild von Veränderung zu diskutieren, das mit Hilfe entsprechender standardisierter Erhebungsverfahren abgerundet werden sollte.

- **Bisherige Auswirkungen**

Bisher wurden die Projektergebnisse auf folgenden Veranstaltungen vorgestellt:

- FORUM workshop on Continuous Professional Development, Evora/Portugal, 7.-9. Februar 2002
- 31. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie vom 7.-11 Oktober 2002 in Leipzig
- BIBB-Fachkongress "Berufsbildung für eine globale Gesellschaft - Perspektiven im 21. Jahrhundert" vom 23.-25. Oktober 2002 in Berlin
- 11. Arbeitskreis Innovationskultur an der RWTH-Aachen am 13. Februar 2003
- Arbeitstreffen im Rahmen des EXPERT-Projektes am 20. Februar 2003 im BIBB
- Veranstaltungsreihe „Soziologische Beratung“ an der Universität Stuttgart am 4. Juni 2003
- European Conference for Educational Research, Hamburg, 20. September 2003
- Fachtagung „Experten-Forum zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen“ des BIBB am 8./9.10.2003 in Bonn
- Gastvortragsreihe an der Johann-Wolfgang-Goethe Universität, Frankfurt/Main, 5. Februar 2004
- 2. Workshop Weiterbildungsforschung der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE), Bergisch Gladbach, 17./18. Februar 2004)
- 13. Hochschultage Berufliche Bildung 2004, Workshop „Betriebliche Qualifikationsentwicklung“ am 11. und 12.März 2004 in Darmstadt

- **Veröffentlichungen**

In einer Pressemeldung des Bundesinstituts wurden wesentliche Ergebnisse des Projektes einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus wurden bisher folgende Aufsätze und Beiträge veröffentlicht.

DIETZEN, Agnes: Das Expertenwissen von Beratern als Beitrag zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung. Zur sozialen Konstitution von Qualifikationen im Betrieb. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 31 (2002) Heft 1, S. 17-21

DIETZEN, Agnes und SELLE, Bernd: Beratung in Betrieben. Referenz-Betriebs-System (RBS), Jg. 8 (Oktober 2002) Information Nr. 22, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

DIETZEN, Agnes: Das Expertenwissen von Beratern und Prozessbegleitern - ein Ansatz zur Erfassung betrieblicher Kompetenzentwicklungen. In: Allmendinger, Jutta (Hrsg.): Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002. 2 Bände + CD-ROM. Opladen 2003

DIETZEN, Agnes: Qualifikationsentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen. Das Erfahrungswissen von Beratern als Erkenntnisquelle für die Früherkennung. Beitrag zum 4. BIBB-Fachkongress "Berufsbildung für eine globale Gesellschaft - Perspektiven im 21. Jahrhundert" vom 23.-25. Oktober 2002 in Berlin (CD-Rom)

DIETZEN, Agnes: Berater als Experten für die Veränderung von Organisationen und Kompetenzen - eine organisationssoziologische Annäherung an betriebliche Kompetenzentwicklung. In: Blättel-Mink, Birgit; Katz, Ingrid Katz (Hrsg.) (2004): Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis, VS - Verlag für Sozialwissenschaften heißen, Wiesbaden

DIETZEN, Agnes und SELLE, Bernd: Qualifikationsentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen. Zur Ermittlung von betrieblichem Qualifikationsbedarf durch Beratung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 32 (2003) Heft 3, S. 41-45

DIETZEN, Agnes und SELLE, Bernd: External consultants - Important for qualification development in companies. In: BIBBnews, Jg. 5 (2004) Nr. 1, S. 1f.

In Vorbereitung befinden sich:

Eine Veröffentlichung zum Workshop 6: „Betriebliche Qualifikationsentwicklung“ der Hochschultage für Berufliche Bildung 2004 vom 10. –12. März 2004 in Darmstadt

Eine Veröffentlichung zum EXPERT-Projekt „Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen - Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben“ (Arbeitstitel) in der Veröffentlichungsreihe des BIBB