

Zwischenbericht zum Forschungsprojekt 2.2.007

Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen¹ als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen

- **Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen**

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

- **Laufzeit**

II/2001 bis II/2003

1. Ausgangslage

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 bringen. Das spricht dafür, sich zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung nicht nur auf den von Unternehmen geäußerten Qualifikationsbedarf zu verlassen, sondern die Kenntnis des betrieblichen Bildungsbedarfs von Bildungsberatern zu berücksichtigen.

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.

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 sich diese Expertengruppen mit einem Unternehmenswissen beschäftigen, das die „theories in use“ im Sinne der in einem Unternehmen geteilten Einstellungen, Prioritäten, Strategien und eingelebten Routinen umfasst. Externe Berater und interne Experten betrieblicher Veränderungsprozesse 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.

Die abgeschlossenen bzw. laufenden Vorhaben des BIBB zur Früherkennung beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Analyse von Weiterbildungskonzepten, die auf dem Weiterbildungsmarkt angeboten werden. In einer Machbarkeitsstudie wurden Weiterbildungsangebote in ausgewählten Regionen analysiert und Weiterbildungsanbieter zu neuen Weiterbildungskonzepten befragt.² Innovative Angebote von Weiterbildungsträgern werden kontinuierlich im Zusammenhang mit dem Weiterbildungs-Innovations-Preis ausgewertet.³ Im vorliegenden Projekt werden betriebliche Qualifizierungskonzepte untersucht, die nicht oder nur teils auf dem Weiterbildungsmarkt erscheinen. Die Einschätzungen der Unternehmen zum Bildungsbedarf, wie sie in der Stellenanzeigenanalyse und sich daran anschließenden Unternehmensbefragungen zum Ausdruck kommen,⁴ werden erweitert durch die Erfahrungen von externen Qualifizierungs- und Innovationsberatern.

2. 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:

- a) Untersuchung der Entstehungsbedingungen neuer Qualifikationen in den Betrieben;

2 Alt, Ch.; Borutta, A.; Tillmann, H.: Analyse von Weiterbildungsangeboten in ausgewählten Regionen - Vorstudie im Rahmen des Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. In: Alex, L.; Bau, H. (Hrsg.): Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. Bielefeld 1999

3 Vgl. Brüggemann, W.; Hall, A.; Sauter, E.; Schade H.-J.: Weiterbildungs-Innovations-Preis (WIP) 2001. Bielefeld 2001

4 Vgl. Bott, P.; Hall, A.; Schade, H.-J.: Qualifikationsanforderungen im IT-Bereich: Wunsch und Wirklichkeit. Ergebnisse einer Inserentennachbefragung im Rahmen des Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. Bonn 2000

- b) Analyse betrieblicher Qualifikationsbedarfe/-konzepte, die im Dialog zwischen Unternehmen und Beratern bzw. Begleitern betrieblicher Innovationsprozesse konzipiert wurden;
- c) Gewinnung von Erkenntnissen über die innerbetriebliche Umsetzung und Akzeptanz neuer Qualifizierungskonzepte;
- d) Bewertung des Stellenwerts der Ergebnisse für die Früherkennung im Zusammenspiel mit anderen Früherkennungsinstrumenten.

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 Konstitution neuer Qualifikationen tragen dazu bei, das Thema Früherkennung der Qualifikationsentwicklung konzeptionell und theoretisch zu fundieren sowie die Qualifikations- und betriebliche Innovationsforschung weiter zu entwickeln.

3. Projektverlauf/Projektstand

In der ersten Projektphase (II/2001-I/2002) wurde relevante Forschungsliteratur gesichtet und zu den Themen: „Beratung in der Weiterbildung“, „Personal- und Organisationsberatung“, „Arbeitsgestaltung“ „Veränderungsberatung“ und „Früherkennung der Qualifikationsentwicklung“ ausgewertet. Zudem wurde mit Hilfe des Referenz-Betriebs-Systems (RBS) eine schriftliche Befragung zu betrieblicher Beratung durchgeführt. Ziel war die Erhebung von Beratungsthemen und -anlässen, beratenden Institutionen und den betrieblichen Beteiligten am Beratungsprozess, sowie von Ergebnisse von Beratungsprozessen im Hinblick auf die betriebliche Qualifikationsentwicklung.

Die zweite Projektphase (Experteninterviews) lief in der Zeit vom 15.04.02 bis 31.07.02. Es konnte erst im April 2002 ein Forschungsauftrag zur Durchführung der geplanten Interviews und Fallstudien vergeben werden. Der verzögerte Beginn resultiert aus einer Verfahrensänderung in der Ausschreibungspraktik für Fremdforschungsaufträge im BIBB. Mit der Durchführung der Interviews (sowie der geplanten Fallstudien) wurde das Institut Arbeit und Technik – Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (IAT), Abteilung Produktionssysteme beauftragt.

In der laufenden Projektphase werden 5 Fallstudien durchgeführt. Parallel dazu werden die Experteninterviews zusätzlich mit Hilfe eines computerbasierten Textanalysesystems ausgewertet und in einem diskursiven Verfahren mit Interviewpartner und Experten aus den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeitsgestaltung und Veränderungsmanagement reflektiert. Hierzu wird im Februar 2003 ein Arbeitstreffen stattfinden.

Dagegen wird eine bereits in der Planung des Projektes optional gehaltene quantitative Betriebsbefragung nicht durchgeführt, da die bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen belegen, dass qualitative Forschungsmethoden für die Projektziele geeigneter erscheinen.

Eine Abschlussveranstaltung zum Projekt, die auch die Fachöffentlichkeit einschließt, ist nach formalem Abschluss des Projektes im Oktober 2003 geplant.

4. Bisherige Aktivitäten und Zwischenergebnisse

RBS-Umfrage „Beratung in Betrieben“

Obwohl die betriebliche Nachfrage nach Beratung in den letzten Jahren offensichtlich gestiegen ist, gibt es bisher nur wenig gesicherte Erkenntnisse über Themen, Umfang und Stellenwert einschlägiger Dienstleistungen. Entsprechende Daten sollten durch die Ende 2001 begonnene Umfrage zum Thema „Beratung in Betrieben“ im Rahmen des Referenz-Betriebs-Systems erhoben werden. Die Befragung beschränkte sich nicht allein auf Qualifizierungsberatung. Vielmehr sollte ermittelt werden, welche Veränderungen im gesamtbetrieblichen Kontext in den letzten Jahren auf die Qualifikationsentwicklung eingewirkt haben und in welcher Weise Berater an der Gestaltung betrieblicher Ansätze, Praxis und Strategien von Qualifikations- und Personalentwicklung beteiligt waren. An der Befragung haben sich 636 von 1900 angeschriebenen Betrieben (rund 34%) beteiligt.

Ergebnisse

- Produkt- und Serviceinnovationen stehen an erster Stelle, wenn es um wichtige unternehmerische Entscheidungen der letzten fünf Jahre geht. Es folgen Veränderungen in den Bereichen ‚neue Informationstechnologien‘ und ‚wichtige Personalveränderungen‘.
- Externe Beratung nehmen Unternehmen insbesondere bei Veränderungen durch die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Anspruch. Angesichts der schnellen Soft- und Hardwareentwicklung verfügen Unternehmen selten über notwendige Kenntnisse in diesem Bereich. Auch Qualitätssicherungssysteme werden in durchschnittlich der Hälfte der mit diesem Thema befassten Betriebe durch externe Berater eingeführt.
- Knapp die Hälfte der Betriebe hat den Dienst von Unternehmensberatungen in Anspruch genommen, wobei der Schwerpunkt bei den Großbetrieben (71%) und den mittleren Betrieben (52%) liegt. Interne Berater und Prozessbegleiter gewinnen an Bedeutung. Ihr kostengünstiges Insiderwissen steht in allen Betrieben an dritter Stelle der Nennungen.
- Bei Beratungsprozessen, die nach Einschätzung der Betriebe, Einfluss auf die Qualifikationsentwicklung hatten, war letztere für 44% der Betriebe (n=212) Ausgangspunkt bzw. Anlass der Beratung. In weiteren 46 % der Betriebe aber wurde die Qualifikationsentwicklung erst während des Beratungsprozesses zum Thema oder sogar erst nach der Beratung thematisiert. Diese Ergebnisse stützen die Vermutung, dass Fragen der Qualifikationsentwicklung häufig erst durch Beratung in den Betrieben aufgeworfen werden. Es ist also davon auszugehen, dass Berater entscheidend daran mitwirken, in welcher Weise Betriebe Aufmerksamkeit und Problembewusstsein für Fragen der Weiterbildung und des Lernens entwickeln.
- Mitarbeitergespräche, die Ermittlung von Mitarbeiterfähigkeiten und Gespräche zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern beschreiben nach wie vor eine bewährte Praxis zur Feststellung von Qualifikationsbedarf in Unternehmen aller Größen. Arbeitswissenschaftliche Analysen als Methoden haben kaum eine Bedeutung. Personalbedarfsplanung, Befragung betrieblicher Experten, Interviews mit Vorgesetzten, eigene Angaben von Mitarbeitern, Benchmarking und Stellenbeschreibungen, die, wenn sie aufeinander abgestimmt eingesetzt werden, entwickelte Strategien von Qualifikationsbedarfserhebung und Personalentwicklung darstellen, werden weit häufiger von großen Unternehmen genannt, die auch eher als kleine Unternehmen über Personalentwicklungskonzepte verfügen.
- Die vorrangig genannten Beratungsergebnisse - interne und externe Weiterbildung, das Erkennen von Qualifikationsmängeln, maßgeschneiderte Qualifikationskonzepte und Co-

aching - sind punktuelle und problembezogene Reaktionen auf Qualifikationsprobleme. Demgegenüber verweisen Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepte, die Einrichtung von Qualitätszirkeln, die allgemeine Aufwertung von Lernen und Weiterbildung sowie Anleitung, Begleitung und Evaluation der Lernprozesse auf eine veränderte betriebliche Lernorganisation und auf Strategien nachhaltiger Personal- und Qualifikationsentwicklung. Die Ergebnisse belegen, dass die Betriebe zwar wissen, dass betriebliche Lern- und Qualifizierungsprozesse auch betriebliche Veränderungen befördern oder sogar deren Voraussetzung sind, jedoch realisiert offensichtlich nur ein geringer Teil – vorwiegend Großbetriebe – Konzepte, in denen die Personal- und Qualifikationsentwicklung einen strategischen Stellenwert für die Unternehmensentwicklung einnimmt.

Interviews mit externen Beratern und betrieblichen Experten

In der zweiten Projektphase wurden 21 leitfadengestützte Experteninterviews mit Unternehmensberatern, betrieblichen Prozessbegleitern, Beratern aus gewerkschaftlichen Technologieberatungsstellen und Beratern bzw. Mitarbeitern von Bildungsdienstleistern durchgeführt. Die Interviews dauerten in der Regel 90 Minuten, so dass insgesamt rund 30 Stunden Interviewmaterial ausgewertet werden können.

Zur Methode

Für die vier Zielgruppen wurden jeweils ausdifferenzierte Interview-Leitfäden entwickelt, die aber von der Ablauflogik und Vorgehensweise her weitgehend analog sind. Im Interesse der eher explorativen Projektziele kam es jedoch zunächst darauf an, die Interviewpartner dazu zu bringen, zu erzählen, über ihre Erfahrungen zu berichten und dies möglichst plastisch, anhand von praktischen Beispielen. Deshalb wurde für die Gesprächsführung ein eher narrativer Einstieg gewählt, bei der die Gesprächspartner über ihren beruflichen Werdegang und Hintergrund sowie über ihre derzeitige berufliche Funktion berichten sollten. Dies hatte - neben der Erhebung rein sachlicher Informationen, u.a. zur Person des Interviewpartners - vor allem positive Auswirkungen auf das Gesprächsklima und die Auskunftsbereitschaft. In der Regel ließ sich an diesen Einstieg mit einer spezifischeren Formulierung von Fragen aus dem Leitfaden anknüpfen.

Alle Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Für die inhaltliche Erschließung und Auswertung des Interview-Materials wurde ein interaktives Verfahren gewählt. Ausgehend von der je individuellen Lektüre der einzelnen Interview-Protokolle wurden im Rahmen von durch Visualisierungshilfen (Metaplan-Wände und Karten) unterstützten Gruppendiskussionen Inhalte und Themenblöcke identifiziert. Diese Inhalte bzw. Schwerpunkte wurden teils anhand der Forschungsfragen bereits entwickelten Kategorien zugeordnet, teils führte die Diskussion zur Entwicklung neuer Kategorien bzw. deren Differenzierung. Das so entstehende Kategorienschema dient dazu, die Expertise der Befragten zu erschließen und zu nutzen.

Diese Auswertung ist noch nicht abgeschlossen und wird zur Zeit durch die Erprobung einer computergestützten Analysemethode ergänzt (Vgl. Abschnitt 5).

Zwischenergebnisse

- Sowohl die **Rahmenbedingungen** der Beratertätigkeit als auch die Bedingungen für organisatorischen Veränderungen, für Personalentwicklung und Qualifizierungschancen werden durch die von den Unternehmen verfolgten Strategien festgelegt. Es gibt in den Interviews Indizien für eine gewisse **Polarisierung** der Entwicklung. Sie zeigt sich darin, dass die hochwertigen, anspruchsvollen und kooperativ angelegten Tätigkeiten mit größeren Dispositionsspielräumen bei den Beschäftigten zwar insgesamt zunehmen. Gleiches gilt aber auf der anderen Seite auch für vollkommen fremd-determinierte Aufgaben, wie sich an einem teilweisen "Rollback" in Richtung ‚traditioneller‘ arbeitsplatzbezogener Rationalisierung z.B. bei Gruppenarbeit, aber auch bei Tätigkeiten in Call-Centern zeigen lässt. Es gibt also Unternehmen, die durch geeignete Gestaltung von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen und eine Weiterentwicklung der Kompetenzbasis der dort Beschäftigten ihre ökonomische Basis auszubauen versuchen. Offensichtlich gibt es aber keine ökonomische Rechtfertigung für Qualifizierung mehr, wo ein hoher Personaldurchsatz bei geringen Arbeitsanforderungen besteht, oder wo eine sehr starke technische Unterstützung der Tätigkeit vorliegt, verbunden mit Kurztaktigkeit.
- Die Beschreibungen der betrieblichen Praxis der Berater veranschaulichen Konflikte und Brüche in betrieblichen Arbeits- und Organisationsstrukturen. An diesen Stellen können neue Qualifikationsanforderungen sichtbar werden.
- Die Erfahrungen der Berater bestätigen, dass bei der **Ermittlung des** betrieblichen Personal- und **Qualifikationsbedarfs** eher intuitive und erfahrungsorientierte Praktiken vorherrschen. Eine vorausschauende Strategie der Bedarfserhebung und Personalentwicklung wird nur in wenigen Unternehmen verfolgt.
- Als Instrument der Bedarfsermittlung hat die **Qualifizierungsmatrix** mit verschiedenen Anwendungsvarianten zentrale Bedeutung. Als besonders erfolgreich erwiesen sich beteiligungsorientierte Verfahren, die in einem integrierten Vorgehen gezielt mit Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Veränderungsprozess verknüpft wurden. Grundidee war dabei die systematische Einbindung unternehmensinterner Know-how-Träger bei der Analyse und Diagnose.
- **Probleme und Grenzen der Ermittlung des Qualifikationsbedarfs** resultieren aus der Erfahrung, dass Anforderungen und Arbeitsleistungen dem Individuum häufig nicht vollständig bewusst sind. Folglich werden daraus auch keine Qualifikationsbedarfe abgeleitet. Das gilt insbesondere für berufliche Qualifikationen, die über den Augenblicksbedarf in konkreten Situationen hinausgehen und betriebsübergreifend sind: Transferfähigkeiten sowie "Organisationsleistungen", die Fähigkeit, in einer Organisation Kooperation und soziale Verbindlichkeit herzustellen.
- Bedarfsfeststellung wird dann problematisch, wenn in einem Unternehmen individuelle Weiterbildung nicht positiv gesehen, sondern umgekehrt als Bestrafung verstanden wird. Der individuelle Qualifikationsbedarf wird vor einem solchen Hintergrund zum Makel oder Versagen. In ihm drückt sich aus, dass ein einzelner Beschäftigter seine Aufgaben nicht im erforderlichen Maße oder mit vergleichbarer Leistungsfähigkeit wie die Kollegen beherrscht und deshalb qualifiziert werden muss.
- Ähnliche Probleme treten auf, wenn Schwierigkeiten im organisatorischen Ablauf als von bestimmten Beschäftigten verursacht wahrgenommen werden und diese "Problemträger"

eine Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen müssen. In diesem Fall wird der vermeintliche Qualifizierungsbedarf dazu genutzt, ein organisatorisches Problem zu negieren, es zu individualisieren – auf eine Person abzuwälzen.

- Die Mitarbeiter eines Unternehmens gestalten bis zu einem gewissen Grade ihre Arbeitsumgebungen selbst und finden eigene Wege in der Ausführung von Aufgaben. Das kann bei Qualifikationsbedarfsanalysen zu Widerständen und Verweigerungen führen, wenn die Beschäftigten fürchten, durch Offenlegung ihres Erfahrungswissens diese individuellen Dispositionsspielräume zu verlieren.
- In den Interviews wird vielfach davon ausgegangen, dass die fachlichen **Qualifikationen** als maßgebliche Voraussetzung weiterer Qualifizierung fungieren und sicher nicht an Bedeutung verlieren. Gleichzeitig werden vielfach die zunehmenden Ansprüche an Flexibilität, Lern- und Anpassungsfähigkeit, an Kenntnis der vor- und nachgelagerten Arbeitsschritte in der Wertschöpfungskette sowie an die Haltung zur Arbeit betont. Insgesamt wächst die Bedeutung von soft-skills als Umgang mit Unbestimmtheit, Komplexität, Intransparenz und widersprüchlichen Interessen.
- Die Berater liefern viele Hinweise auf **informelle Lern- und Arbeitsprozesse**, auf individuell entwickelte Routinen der Gestaltung von Arbeitsaufgaben und von verdeckten Rationalisierungsstrategien. Letztere bestehen häufig in "findigen Schleichwegen" um den "offiziellen Arbeitsplan" herum, zum Beispiel zur Verkürzung und Beschleunigung von Arbeitsschritten. Die Kenntnis dieser individuellen Gestaltungsweisen der Arbeit öffnet den Blick darauf, in welcher Weise Spielräume in der Arbeitsgestaltung von Beschäftigten entwickelt und breiter genutzt werden können. Eine lernförderliche und partizipative Unternehmenskultur vorausgesetzt, würden sie zur Verbesserung von Arbeitsabläufen beitragen, wenn sie im betrieblichen Kontext kommuniziert und für kollektive Lernprozesse geöffnet würden. Allerdings, so zeigen die Interviews, besteht in den Unternehmen mehrheitlich keine etablierte Praxis, informelles Lernen zu fördern und strategisch zu nutzen.
- Als ‚Stand der Kunst‘ - bezogen auf Didaktik und Methodik der Kompetenzvermittlung - erscheint nach den bisherigen Erhebungen die Integration fachlicher, betrieblich-prozessualer und interaktionsbezogener Elemente in geeignete **Lernarrangements**. Es fehlt bisher eine Klärung der Rahmenbedingungen und Grenzen dieser Konzepte sowie die Beantwortung der Frage, inwieweit solche avancierten Formen bisher in die betriebliche Realität vordringen konnten.
- Das **Management** bzw. die Unternehmensführung ist ein Engpassfaktor für die Personalentwicklung: Ohne aktive Mitwirkung des Managements gibt es weder strategisch noch operativ eine Perspektive, die Personalentwicklung einschließt.
- Angesichts zunehmenden Abbaus von Hierarchieebenen und –positionen im Zuge von Reorganisationsprozessen arbeiten vor allem große Unternehmen an der Entwicklung **alternativer Karrierepfade**, die nicht primär am klassischen hierarchieorientierten Führungsbild ausgerichtet sind. Das in der Diskussion befindliche Modell hat eher drei Dimensionen, die in Richtung ‚Fachexperte‘, ‚Generalist/Projektexperte‘ (Projektmanagement) und ‚Manager‘ deuten.
- Der Weg von ‚Bildungsträger‘ zum ‚**Bildungsdienstleister**‘ erweist sich als schwierig. Der Aufbau und Erhalt eigener Beratungskompetenzen bei den Bildungsträgern wird

zwar in mehreren Interviews als strategisch wichtiges Feld angesehen, um zu besseren, zeitnäheren Informationen über betriebliche Qualifizierungsbedarfe zu kommen. Gleichzeitig sind die Vermarktung und die damit verbundenen internen Strukturfragen oft ungelöste Probleme. Bildungsbedarfsanalysen stellen dabei offenbar auch kein marktfähiges Produkt dar.

5. Weitere Projektarbeiten

Fallstudien

Derzeit werden vom Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, die für den vierten Schritt vorgesehen Fallstudien von Beratungs- und Begleitprozessen bei betrieblichen Umstrukturierungen und Reorganisationen durchgeführt. Es wird angestrebt, eine Fallstudie in einem Finanzdienstleistungsunternehmen durchzuführen, um die Ordnungsabteilung des BIBB bei der Erarbeitung der Ausbildungsordnung für diesen Bereich zu unterstützen.

Erprobung eines computergestützten Textanalyse-Verfahrens

Im Rahmen des Projekts sollen die 21 vorliegenden Interviewtexte mittels computergestützter Textanalyse ausgewertet werden. Dazu wird im Rahmen eines Werkvertrages die Analysesoftware MAXqda, eine Nachfolgeversion von WINmax, exemplarisch erprobt. Die Erfahrungen können dann auch für die Anwendung in anderen BIBB-Forschungsprojekten ausgewertet werden.

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. Eine kompetente Anwendung computergestützter Textanalyse reduziert daher zeitliche und personale Ressourcen und führt zur Verbesserung der Qualität von Forschungsergebnissen. Letzteres gilt umso mehr, als qualitative Forschungen in methodischer Hinsicht zunehmend strengeren Validitätskriterien unterworfen werden.

Workshop mit Beratern

Im Februar 2003 wird das BIBB einen eintägigen Workshop durchführen, an dem ein Kreis von Beratern einschließlich der an den Interviews Beteiligten (ca. 20 – 30 Personen) teilnehmen soll. Thema ist einerseits die Präsentation und Diskussion der Projektergebnisse, andererseits die Generierung neuer Fragestellungen und die Erkundung gemeinsamer Interessen im Hinblick auf eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungsprozesse im Rahmen der Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen und der Ordnungsarbeit des BIBB.

Vorbereitung von Veröffentlichungen

Derzeit in Vorbereitung befindet sich eine Veröffentlichung mit dem Arbeitstitel „Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben“. Autoren sind die Projektmitarbeiter im BIBB und IAT sowie weitere BIBB-Mitarbeiter und Fachkollegen und –kolleginnen aus anderen Institutionen. Als Veröffentlichungstermin ist der Juni 2003 vorgesehen. Eine zweite Buchveröffentlichung, die im Wesentlichen die Ergebnisse der Fallstudien vorstellen wird, ist für Ende 2003 anvisiert.

Fachtagung

Im Oktober 2003 wird eine Fachtagung mit 80-100 Teilnehmern aus der betrieblichen (Beratungs-)Praxis und aus der Berufsbildungsforschung (Qualifikationsforschung) zum Abschluss des Projektes stattfinden.

6. Vorträge und Veröffentlichungen

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: The expert knowledge of consultants and change agents and its contribution for the identification of new skills and competencies. Referat beim FORUM workshop on Continuous Professional Development, Evora/Portugal, 7.-9- Februar 2002

Dietzen, Agnes: Das Expertenwissen von Beratern und Prozessbegleitern – ein Ansatz zur Erfassung betrieblicher Kompetenzentwicklungen. Referat auf dem 31. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie vom 7.-11. Oktober 2002 in Leipzig

Dietzen, Agnes: Expertenwissen als Zugang zur Qualifikationsentwicklung. Referat auf dem 4. BIBB-Fachkongress „Berufsbildung für eine globale Gesellschaft – Perspektiven im 21. Jahrhundert“ vom 23.-25. Oktober 2002 in Berlin

Dietzen, Agnes; Selle, Bernd: Beratung in Betrieben, Referenz-Betriebs-System 8. Jg., Nr. 22, Bonn Oktober 2002

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

Dietzen, Agnes, Selle Bernd: Beratung in Betrieben. Erscheint in: In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 32. Jg. (2003) Heft 2