

### Früherkennung von Qualifikationserfordernissen: mit dem Branchenscouting den Qualifikationen der Zukunft auf der Spur

Bärwald, Horst; Freikamp, Henriette

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bärwald, H., & Freikamp, H. (2003). Früherkennung von Qualifikationserfordernissen: mit dem Branchenscouting den Qualifikationen der Zukunft auf der Spur. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(4), 381-392. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38143>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Früherkennung von Qualifikationserfordernissen

## Mit dem Branchenscouting den Qualifikationen der Zukunft auf der Spur

*Horst Bärwald & Henriette Freikamp*

### 1 Vorbemerkung

Qualifikationsentwicklung ist eine Reaktion auf veränderte Tätigkeitsanforderungen im betrieblichen Arbeitsprozess und vollzieht sich damit in einem turbulenten Umfeld, d. h. in direkter oder indirekter Abhängigkeit von zahlreichen, sich selbst fortlaufend verändernden und gegenseitig beeinflussenden Faktoren und Trends. Dazu gehören ganz zweifellos technologische und betriebsorganisatorische Neuerungen, Veränderungen politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen (z. B. im Zusammenhang mit der fortschreitenden Globalisierung) oder auch das Entstehen neuer individueller und gesellschaftlicher Bedarfsstrukturen. Derartige Auslöser – verwiesen sei nur auf das Beispiel Internet – können innerhalb weniger Jahre ganze Branchen revolutionieren und damit zugleich einen Bedarf an neuen Qualifikationen in enormen Größenordnungen schaffen.

Dabei reicht die Zeitspanne zwischen dem breiten Auftreten neuer Qualifikationsbedarfe und der Entwicklung entsprechender Berufsordnungen trotz einer in letzter Zeit zu beobachtenden Beschleunigung (z. B. im Hinblick auf die neuen IuK-Berufe) nicht aus, um Absolventen mit der geforderten Qualifikation immer rechtzeitig und in ausreichender Zahl zur Verfügung zu haben. Um rascher als bisher auf neue Erfordernisse reagieren zu können, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem bundesweiten Vernetzungsprojekt *FreQueNz* (Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen im Netz) eine Initiative ausgelöst, durch die auf der Grundlage eines wissenschaftspluralen Ansatzes empirisch gesicherte Informationen zu neuen Qualifikationserfordernissen früher als bisher beschafft, aufbereitet und aktuell so bereitgestellt werden, dass sie den politisch Verantwortlichen, den für die berufliche Aus- und Weiterbildung zuständigen Stellen, den Sozialpartnern und nicht zuletzt den Unternehmen selbst ein rascheres Reagieren gestatten (Bullinger/Tombeil 2001).

## 2 Trendqualifikationen als Untersuchungsgegenstand

Angesichts der zunehmenden Dynamik betrieblicher Veränderungsprozesse befindet sich das System der Berufsbildung in einem permanent instabilen Zustand, so dass neue Qualifikationserfordernisse nicht einfach aus den Prozessen der Vergangenheit in die Zukunft extrapolierbar sind, sondern im Arbeitsprozess selbst erforscht werden müssen. Dabei geht der Untersuchungsansatz des „Instituts für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig“ (isw) von der inzwischen durch vielfältige praktische Erfahrungen gestützten Einsicht aus, dass neue Qualifikationen prinzipiell bereits in einer frühen Phase ihrer Herausbildung erkannt und beschrieben werden können. Solche, oft nur in ersten Ansätzen sichtbaren Bildungserfordernisse, zu denen künftig möglicherweise ein breiter Bedarf entstehen könnte, werden von den Autoren als „Trendqualifikationen“ bezeichnet (Abicht et al. 1999), d. h. als Qualifikationen, die zunächst in Einzelfällen, oft auch nur ansatzweise auftreten, von denen aber auf Grund bestimmter Indizien zu vermuten ist, dass sie in einen sich künftig stark verbreiternden Bedarfstrend einmünden. Damit sind sie keine theoretischen Konstrukte, sondern existieren – zumindest in Einzelfällen – bereits ganz real.

Wie alle beruflichen Qualifikationen enthalten auch Trendqualifikationen

- *formalisierbare* Elemente (in Ausbildungsordnungen und Weiterbildungsprogrammen fixierbares Wissen und Können)<sup>1</sup> sowie
- *indifferente*, in der Regel nicht „standardisierbare“ Elemente (implizite, individuelle Verhaltensweisen, Einstellungen, Persönlichkeitsprägungen).

Wie alle Qualifikationen müssen auch Trendqualifikationen stets in ihrer Ganzheitlichkeit – d. h. als komplexes dynamisches System – erfasst werden, dessen Einzelelemente in vielfältigen Wechselbeziehungen miteinander verknüpft sind.

Als Beispiel für eine Trendqualifikation sei hier auf den im Rahmen von Untersuchungen im Bereich der Tourismusindustrie ermittelten „Reiseleiter für mobilitätseingeschränkte Menschen“ verwiesen (Abicht et al. 2002). Trends, wie die in Richtung einer alternden Gesellschaft verlaufende demografische Entwicklung, die offensichtlich zunehmende Individualisierung oder auch das wachsende Gesundheitsbewusstsein in breiten Kreisen der Bevölkerung führen zu veränderten Ansprüchen an touristische Produkte und Dienstleistungen. So muss die Tourismusindustrie beispielsweise auch auf Erwartungen der Zielgruppe der durch Alter oder Behinderung in ihrer Mobilität eingeschränkten Reisenden eingehen, indem im Reisebüro nicht mehr nur Pauschalurlaube verkauft, sondern individualisierte und auf Alter oder Behinderung abgestimmte Urlaubsangebote kreiert, organisiert und verkauft werden.

1 Fähigkeiten und Können sind hier im Unterschied zu anderen Darstellungen in den Kontext expliziter Qualifikationselemente eingeordnet, weil sie in ähnlicher Weise wie explizites Wissen angeeignet bzw. vermittelt werden können. Als eigenständige Komponente werden Fähigkeiten und Können z. B. bei *Staudt* (Staudt/Kriegsmann 1999, S. 31 f.) ausgewiesen.

Der Reisebegleiter wird zum fürsorglichen Betreuer und ständigen Begleiter auf der Reise und am Zielort. Er oder sie ist ständig im Einsatz, kümmert sich um Diätwünsche, stellt Kontakte zu Ärzten und Apotheken her, dolmetscht, kümmert sich um das Gepäck oder um die Begehrbarkeit von Hotels, Restaurants, Museen für Rollstuhlfahrer sowie um alle sonstigen Belange. Dabei beinhaltet dieses bereits in der Realität beobachtbare, aber noch nicht in einer entsprechenden Berufsordnung fixierte Qualifikationsbild allgemeine fachbezogene Kenntnisse, wie touristisches Wissen, medizinische und pflegerische Grundlagen oder Kenntnisse zum barrierefreien Tourismus. Hinzu kommen kaufmännische Kenntnisse, beispielsweise zu den Themen Marketing, Controlling, aber auch sonstige Kenntnisse und Fähigkeiten, wie Fremdsprachen, Öffentlichkeitsarbeit oder Kommunikationstechniken. In dieser offensichtlichen Trendqualifikation ebenfalls enthalten sind persönliche Voraussetzungen und Einstellungen (Hilfsbereitschaft, Freude an der Arbeit mit Menschen, Begeisterungsfähigkeit etc.), die ein Reiseleiter für mobilitätseingeschränkte Menschen unbedingt mitbringen sollte. Bisher werden solche touristischen Dienstleistungen mit professioneller Betreuung nur von wenigen Reiseveranstaltern angeboten.

### 3 Informationsquellen für die Suche nach Trendqualifikationen

Da sich neue Qualifikationen in der Regel zunächst auf der betrieblichen Mikroebene herauszubilden beginnen und deshalb nur dort und mit einem ausschließlich qualitativen Forschungsansatz so früh erfassbar sind, gehen die empirischen Untersuchungen der Autoren vor allem in zwei Richtungen:

- Zum einen erfolgt eine Konzentration auf Unternehmen, die wegen eines – beispielsweise technologischen oder betriebsorganisatorischen – Entwicklungsvorsprungs die Einführung eines innovativen Produktes neuartigen Qualifizierungsbedarf deutlich eher verspüren und artikulieren können als ihre Mitwettbewerber. Bezogen auf ihre Branche oder auch mit Blick auf bestimmte charakteristische Tätigkeitsfelder sind sie damit *Trendsetter*. Auf der Suche nach solchen Unternehmen werden entsprechende Informationen von Brancheninsidern wie z. B. Vertretern von Verbänden bzw. Kammern eingeholt sowie Hinweise in der Tages- und branchenbezogenen Fachpresse berücksichtigt.
- Zum anderen geht es um Unternehmen, die als Entwickler und Hersteller neuer Technologien, mithin als *Schlüssellieferanten*, grundlegende Voraussetzungen für eine breite Anwendung neuer technologischer Lösungen schaffen – also nicht selten durch ihr Produkt auch neue Qualifikationsbedarfe bei den Anwendern auslösen, über deren Inhalt und Struktur sie in der Regel am besten Bescheid wissen. Im Fall der Tourismusuntersuchung ließen sich hier beispielsweise die Hersteller und Vertreiber von Reservierungs- und Buchungssoftware für Reise-

büros nennen. Hinweise auf solche Schlüssellieferanten erhält man am häufigsten in Trendsetterunternehmen.

Darüber hinaus stützt sich die Untersuchung auf *Insider-* bzw. *Expertenwissen*, das insbesondere für die Herausarbeitung von speziellen Branchentrends und die Auswahl von Trendsetterunternehmen und Schlüssellieferanten hilfreich ist, seinen Niederschlag aber auch in Kurzgutachten zu neuen Trends und ihren qualifikatorischen Auswirkungen findet. Zu Insidern und Experten zählten im Rahmen der Untersuchung in der Tourismusbranche in erster Linie brancheninterne Verbände, brancheninterne Forschungs- oder Qualifizierungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Gewerkschaften, Beratungsfirmen u. ä.

Schließlich erfolgt bereits im Vorfeld der empirischen Untersuchungen eine literaturgestützte Analyse von Entwicklungstrends, die möglicherweise neue Qualifikationsbedarfe auslösen könnten. Das betrifft vor allem Ergebnisse der *Zukunfts- und Trendforschung*, bezieht aber auch Wissenschafts-, Wirtschafts- Politik- und Technik-Magazine ein, die einen breiten Leserkreis ansprechen.

#### 4 Auf der Suche nach Trendqualifikationen

Die in Zusammenarbeit mit Experten und Brancheninsidern ermittelten Trendsetterunternehmen müssen zunächst für eine aktive Mitwirkung an der Suche nach Trendqualifikationen gewonnen werden. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist schon deshalb erforderlich, weil solche Qualifikationen kaum mit Hilfe traditioneller Erhebungsinstrumente (wie z. B. mehr oder weniger standardisierten Befragungen) hinreichend konkret bestimmbar sind. Statt dessen gehen die Autoren den Weg, neue Qualifikationsentwicklungen gemeinsam mit betrieblichen Projektpartnern (insbesondere der Managementebene und der Ebene der unmittelbar betroffenen Mitarbeiter) aufzuspüren, die Ergebnisse im offenen Dialog mit diesen Insidern so tiefgehend wie möglich zu hinterfragen, um sie dann als Trendqualifikationen benennen und beschreiben zu können.

Dabei kann nicht vorausgesetzt werden, dass sich die als Gesprächspartner gewonnenen Mitarbeiter und Führungskräfte selbst bereits der Vorreiterrolle ihres Unternehmens bewusst sind. Vielfach erfolgt die Herausbildung neuer Qualifikationen spontan, getrieben von der Notwendigkeit, neuartige Aufgaben oder Prozesse bewältigen zu müssen und damit in einer Art „Naturwüchsigkeit“. Man eignet sich das erforderliche neue Wissen und Können an, ohne sich dessen bewusst zu werden oder diesen Prozess und seine Inhalte gar zu dokumentieren. Das führt in der Konsequenz dazu, dass potenzielle betriebliche Projektpartner erst selbst einen Prozess durchlaufen müssen, in dessen Ergebnis sie ihr eigenes Tun als Neuerung und sich selbst als Trendsetter begreifen.

Vor dem Hintergrund derartiger Überlegungen wurde ein Untersuchungsansatz gewählt, bei dem Kognition, Emotion und Intuition als gleichrangige und unlöslich

miteinander verknüpfte Grundelemente wissenschaftlicher Erkenntnis begriffen werden.

Der logisch-kognitive Aspekt kommt insbesondere in der relativ strengen methodischen Schrittfolge für das Vorgehen bei der Suche nach veränderten Qualifikationsanforderungen zum Tragen, die zugleich verschiedenen Untersuchungsebenen entspricht und über die ein gezieltes Vordringen bis zur konkreten Trendqualifikation möglich ist. Die im Folgenden kurz beschriebenen Stufen dieses Vorgehensmodells werden dabei im Sinne der Chaostheorie als komplexe dynamische Systeme verstanden, die auch untereinander durch vielfältige Wechselwirkungen verknüpft sind.

a) *Gesellschaftliche Systeme* (hier das System der Bundesrepublik Deutschland) bilden die oberste Untersuchungsebene. Ziel ist es, aus einer eher summarischen Betrachtung abzuleiten, inwieweit gesellschaftliche Trends erkennbar sind oder Prognosen vorliegen, die Entwicklungen mit Relevanz für das Entstehen neuer Qualifikationsanforderungen erwarten lassen. Anhand von Literaturstudien und unterstützt durch Insider- und Expertenwissen werden die für die zu untersuchende Branche relevanten Trends ermittelt. Für die Untersuchung von Trendqualifikationen im Bereich des Tourismus waren z. B. gesellschaftliche Trends wie die demografische Entwicklung, die zunehmende Individualisierung oder das zunehmende Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung von Bedeutung.

b) *Betriebliche Systeme* gehören in den Trendsetterunternehmen zum unmittelbaren Untersuchungsgegenstand. Die Untersuchung betrieblicher Systeme soll die Frage beantworten, welche Arbeitssysteme des Unternehmens signifikante Veränderungen aufweisen, die möglicherweise demnächst auch andere Unternehmen – z. B. der Branche – betreffen könnten. Im Beispiel der Tourismusbranche wurden Unternehmen aus den Bereichen Reisebüro, Reiseveranstalter, Anbieter von Buchungs- und Reservierungssystemen etc. als betriebliche Systeme in die Untersuchung einbezogen.

c) *Arbeitssysteme* sind Bestandteile betrieblicher Systeme – in der Regel Unternehmensbereiche (Verwaltung, Produktion etc.) – und bestehen aus den zuordenbaren Tätigkeitssystemen (der Mensch mit seinem Arbeitsvermögen und die von ihm verrichteten Tätigkeiten), dem technologischen System, der genutzten Infrastruktur, den in den Arbeitsprozess eingehenden Bestandteilen der natürlichen Umwelt, dem Veränderungsobjekt (z. B. Werkstoff bei stofflicher Produktion, Kunde bei personenbezogenen Dienstleistungen, Information bei Informationsverarbeitung usw.). Veränderungen im Arbeitssystem haben Auswirkungen für die zugeordneten Tätigkeitssysteme. Am Beispiel der Tourismusuntersuchung wurden in den Trendsetterunternehmen die Bereiche ausgewählt, in denen veränderte Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen benannt wurden.

d) *Tätigkeitssysteme* umfassen die vom Menschen im Arbeitssystem verrichteten Aufgaben bzw. Handlungen sowie die für diese Handlungen notwendigen, im Menschen angelegten wie auch die von ihm im Verlaufe von Lernprozessen erworbenen Voraussetzungen, die als *Beruflichkeit* bezeichnet werden. Handlungen und für die Handlungen notwendige inhärente Voraussetzungen bilden dabei in dem Sinne eine Einheit, als die Handlungen die Entäußerung einer potenziellen Möglichkeit sind. Das

Tätigkeitssystem ist damit einerseits Element des Arbeitssystems und andererseits übergeordnetes System für die Bestimmung von Beruflichkeit. Das in Trendsetterunternehmen identifizierte neue Tätigkeitssystem „Reisedesign“ im Beispiel der Tourismusuntersuchung beinhaltet veränderte bzw. ganz neue Aufgaben- und Handlungsfelder für die Mitarbeiter. Es geht nicht mehr nur darum, den Kunden entsprechend der gewünschten Zielländer mehrere alternative pauschale touristische Produkte anzubieten, sondern nach den Wünschen von Einzelkunden oder Gruppen individuelle Reisen zu entwickeln. Dazu müssen die Kundenwünsche erkannt und gemäß den vorgegebenen Rahmenbedingungen (Termin, Budget etc.) in ein touristisches Produkt umgesetzt werden. Für diese Tätigkeit sind fachbezogene, kaufmännische aber auch persönliche Voraussetzungen beim Mitarbeiter von Nöten.

e) Das *System der Beruflichkeit* umfasst die auf individueller Ebene angelegte Befähigung (einzelner Personen) zur Lösung komplexer Aufgaben im Arbeitssystem und damit zur Ausübung von Tätigkeiten. Angesichts der schnellen Veränderung von Arbeits- und Tätigkeitssystemen ist das System der Beruflichkeit dabei in solche Bestandteile aufgliederbar wie

- Grundwissen/Grundfähigkeiten und Fertigkeiten (am Beispiel der Tourismusuntersuchung beinhaltet dieser Bestandteil u.a. Grundlagen des Reiserechts, Kenntnisse zu Zielgebieten, Umgang mit Buchungs- und Reservierungssystemen etc.),
- auf einzelne spezifische Tätigkeitssysteme bezogene Wissens Elemente, Fähigkeiten und Fertigkeiten (wie Kundenberatung und Verkauf, Kalkulation, Konzepterstellung, Fremdsprachen etc.) sowie
- Persönlichkeitseigenschaften wie Motive, Lernvermögen, Verhaltensweisen (beispielsweise Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kreativität und Organisationstalent).

Der Erfolg dieser systematischen Suche hängt aber nicht allein von der Stringenz und Logik des Vorgehens ab, sondern in ganz entscheidendem Maße auch davon, dass eine zugleich rationale und emotionale Beziehung zur Forschungsaufgabe gefunden wird, dass Neugier, Hartnäckigkeit und Begeisterung für die Sache das Handeln bestimmen. Eine solche Haltung erleichtert es z. B., eine emotionale Brücke zu den Gesprächspartnern aufzubauen und so Zugang zu deren Gedanken- und Erfahrungswelt zu finden. Das ist schon deshalb besonders wichtig, weil die betrieblichen Partner – wie bereits angedeutet – in der Regel erst in den Gesprächen selbst zur bewussten Wahrnehmung der aus innovativen Veränderungen in ihrem Unternehmen rührenden neuen Qualifikationserfordernisse geführt werden müssen.

Schließlich kommt auch der intuitive Aspekt des Erkenntnisgewinns in allen Phasen der prinzipiell logisch aufgebauten Schrittfolge dieses Vorgehens zur Geltung. Forschungen zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen lassen sich nicht auf die „Abarbeitung“ formal-logischer Kausalketten reduzieren, sondern schließen auch ganz zufällige, eben intuitive Elemente des Erfassens oder auch „Erspürens“ neuer Trends und Zusammenhänge ein. Dazu gehört aber auch der Mut und die Be-

reitschaft, solche „Eingebungen“ zu akzeptieren, ihnen gegebenenfalls auch zu folgen und so Logik und Intuition sinnvoll miteinander zu verknüpfen.

Das konkrete Vorgehen bei der Ermittlung von Trendqualifikationen folgt einerseits – vor allem in der Phase der deskriptiven Voruntersuchung – einem Top-down-Ansatz und andererseits – im Hinblick auf die Ableitung möglicher Trendqualifikationen aus einer Analyse der entsprechenden konkreten Tätigkeitssysteme und Arbeitsprozesse – dem Bottom-up-Prinzip.

## 5 Der Einsatz von Branchenscouts

Für die empirische Arbeit selbst wurde als spezifische Untersuchungsmethode das Branchenscouting entwickelt und über mehrere Jahre erfolgreich in der Bildungsbedarfsforschung erprobt. Das Branchenscouting ist der eigentliche Kern des am isw Halle-Leipzig e.V. entwickelten methodischen Instrumentariums zur Ermittlung von Trendqualifikationen. Die Methode beruht auf dem aus der Marktforschung kommenden Trendscouting.

Das Prinzip dieser – nicht unumstrittenen – Vorgehensweise wurde als neue Möglichkeit für die Bildungsforschung aufgegriffen und mit entsprechender Modifizierung so in das Instrumentarium zur Ermittlung von neuartigen Qualifikationsanforderungen integriert, dass die Mitarbeiter des Projektteams in den Trendsetterunternehmen selbst die Funktion des Scouts wahrnehmen können. Antizipiert wurde dabei vor allem die Art des Vorgehens, insbesondere die Ganzheitlichkeit der Sichtweise, das teilweise intuitive Erfassen wichtiger Details oder Nuancen in den Gesprächen mit betrieblichen Partnern, das sich Einfühlen in deren Denkstrukturen – kurz: das sich Hineinversetzen in die betriebliche „Szene“ ohne ihr selbst direkt anzugehören.

Für die Ermittlung von Trendqualifikationen werden Mitarbeiter als „Scouts“ ausgewählt, die über ein fundiertes Insiderwissen zur Branche verfügen und zudem in der Lage sind, entsprechend dem oben grob strukturierten Vorgehenskonzept sowohl die theoretischen Voruntersuchungen als auch die empirischen Erhebungen in den Unternehmen selbständig zu realisieren und darüber hinaus in Kooperation mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern des Teams die Ergebnisse in ausführlichen Berichten zusammenzufassen. Der zur Ermittlung von Trendqualifikationen eingesetzte „Branchenscout“ muss in der Lage sein, sehr rasch das Vertrauen des jeweiligen betrieblichen Partners zu gewinnen, sein Interesse für das Projekt zu wecken und ihn zum Hinterfragen der nur ihm im Detail vertrauten unternehmensinternen Innovationsprozesse anregen. Mit einem hohen Maß an Kompetenz und Behutsamkeit soll der Branchenscout die Gespräche auf das Wesentliche hinlenken, dabei permanent die Aussagen seiner Gesprächspartner einordnen und diese aus der Sicht des Projektanliegens bewerten können.

Besonders bewährt hat sich der Einsatz von stark in der Praxis der jeweiligen Branche verwurzelten freien Mitarbeitern, die in ihrer Haupttätigkeit z. B. als Personaltrainer tätig sind. Bezogen auf die Arbeit in und mit den Unternehmen vereinen



sich in solchen Personen schon von Berufs wegen in nahezu idealer Weise die Eigenschaften eines Branchenscouts. Sie sind in der betrieblichen „Szene“ zu Hause und verfügen über Insiderwissen. Sie können den betrieblichen Gesprächspartner dazu bringen, die nur ihm im Detail vertrauten unternehmensinternen Innovationsprozesse hinsichtlich ihrer qualifikatorischen Relevanz abzuschätzen und damit Ansatzpunkte für eventuelle Trendqualifikationen zu liefern.

Steht die zu untersuchende Branche fest, wird der Branchenscout nach seinen entsprechenden fachlichen Qualifikationen, seinen Kontakten in der Szene und seinen Persönlichkeitsmerkmalen ausgewählt. Dabei kann das isw einerseits auf einen Pool ehemaliger, gelegentlicher oder freier Mitarbeiter zurückgreifen. Eine weitere Auswahlmöglichkeit besteht in der Schaltung von entsprechenden Stellen-Anzeigen in Regionalzeitungen. Im Beispiel der Tourismusuntersuchung handelte es sich beim Branchenscout um eine langjährig tätige Personaltrainerin aus der Kosmetikbranche, die u.a. durch die Weiterbildung als Feng-Shui-Beraterin Teil eines weitreichenden Netzwerkes engagierter Insider aus dem Gesundheits- und Wellnessbereich war. Durch eine vorangegangene Untersuchung zu Qualifikationserfordernissen im Wellnessbereich konnte sie bereits zahlreiche Kontakte in der Tourismusindustrie aufbauen, die eine wichtige Grundlage für die dortige Untersuchung darstellten.

## 6 Vorgehensweise beim Branchenscouting

Der Branchenscout ermittelt entsprechend der Schrittfolge gesellschaftliches System, betriebliches System, Arbeitssystem, Tätigkeits- und Beruflichkeitssystem, die tätigkeitsrelevanten Entwicklungslinien und Trends in der zu untersuchenden Branche und den als Trendsetter bzw. Schlüssellieferanten ausgewählten Unternehmen. Dabei wurden dem Vorgehen in der Tourismusbranche folgende Fragen zugrunde gelegt:

- Welche Bereiche umfasst der Begriff Tourismus und ist es ggf. notwendig, das Untersuchungsfeld einzugrenzen?
- Welche gesamtgesellschaftlichen Trends haben Einfluss auf den Tourismus bzw. auf das ggf. einzugrenzende Untersuchungsfeld?
- Welche wirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Bedeutung hat die Tourismusbranche?

Im Anschluss an die Beantwortung der genannten generellen Fragen rückten unmittelbare Fragen in den Mittelpunkt:

- Welche hauptsächlichen Trends zeichnen sich bereits heute in der Tourismusbranche ab?
- Wer sind die Trendsetter?
- Welche Qualifikationen gibt es bereits für die Tourismusbranche bzw. für das ggf. einzugrenzende Untersuchungsfeld?
- Welche neuen Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsfelder zeichnen sich ab und welche darauf fußenden Trendqualifikationen sind bereits erkennbar?

Zunächst wurden Trendsetter und Schlüssellieferanten identifiziert. Dazu wurden unterschiedliche Möglichkeiten genutzt, so z. B. die Analyse branchenspezifischer Literatur und diverser Reisekataloge, die Präsenz auf Messen und Ausstellungen, der Kontakt zu Forschungseinrichtungen, Verbänden, Gewerkschaften u. a.

Zu Anfang der empirischen Arbeit konnten unter Nutzung bereits bestehender vielfältiger Kontakte und persönlicher Verbindungen zur Tourismus-Branche schnell Treffen mit Experten und Trendsettern arrangiert werden. Dabei gab es zunächst keinerlei Einschränkungen. Besucht wurden Reisebüros, Reiseveranstalter, Hotels, Reiseverkehrsgesellschaften, Weiterbildungseinrichtungen, Verbände etc. Insgesamt wurde in dieser Phase mit 75 Unternehmen und Experten Kontakt aufgenommen.

Mit einer ersten Kontaktaufnahme zum ausgewählten Unternehmen (telefonisch, per eMail oder per Post) wurde zunächst das Anliegen des Projektes grob umrissen und die Auswahl des Unternehmens begründet (z. B. Empfehlung durch Experten oder Veröffentlichung in einer Zeitschrift). Ziel des ersten Kontaktes ist es stets, die grundsätzliche Bereitschaft zur Unterstützung des Untersuchungsvorhabens zu erreichen und einen Gesprächstermin für ein ausführliches Gespräch mit einem durch das Unternehmen benannten Ansprechpartner zu vereinbaren. Für die Erstansprache der Unternehmen steht dem Branchenscout ein grober Leitfaden zur Verfügung. Zur Vorbereitung auf das ausführliche Gespräch wird dem Gesprächspartner Informationsmaterial wie eine Kurzbeschreibung des Projektes, ein Schreiben zur Bestätigung des Untersuchungsauftrages durch das BMBF sowie Informationsmaterial zum isw und zum FreQueNz-Verbund zugeschickt.

Das erste ausführliche Gespräch, das in der Regel im Unternehmen erfolgt (Managementebene), hat zum Ziel, dass

- eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen wird,
- eine ausführliche Erläuterung des Anliegens erfolgt, in dem auch mögliche Nutzeffekte für den Betrieb verdeutlicht werden,
- sich Ansprechpartner und/bzw. Unternehmen definitiv zu einer Mitwirkung bereit erklären,
- die für eine nähere Untersuchung geeigneten Betriebsbereiche und dort tätige, unmittelbar von den Neuerungen betroffene Mitarbeiter als weitere Gesprächspartner benannt werden.

Im Rahmen der in der Tourismusbranche realisierten Untersuchung waren die wichtigsten Anbietergruppen und Trendentwicklungen schnell identifiziert. Es wurde nötig, das Untersuchungsfeld Tourismus auf den Bereich Touristik einzugrenzen.<sup>2</sup> Auf der Grundlage des eingeschränkten Untersuchungsbereiches wurde die empiri-

2 Der Begriff „Touristik“ beschreibt den besuchsweisen Aufenthalt von Personen an Orten fern des eigenen Wohnsitzes zum Zweck der Erholung, der Kur, der Bildung oder der Förderung geschäftlicher Verbindungen. Die Bereiche Hotellerie, das Gaststättengewerbe und der große Bereich des Reisetrafficverkehrs (Bus, Bahn, Fluggesellschaften) blieben in der Untersuchung zunächst unberücksichtigt, da die Herausbildung von Trendqualifikationen hier einer gesonderten Untersuchung bedarf.

sche Arbeit zielkonkreter gestaltet. Insgesamt konnten mehr als 30 Trendsetterunternehmen und Experten für eine Zusammenarbeit gewonnen werden. Meist erfolgten mehrere Gespräche, verbunden mit der Auswertung von schriftlich vorliegenden Angebotskonzepten und der in einigen Fällen möglichen Beobachtung konkreter Arbeitsprozesse.

Im Rahmen eines zweiten oder auch dritten Termins werden in den Trendsetterunternehmen Gespräche geführt, um sich verändernde Tätigkeiten und daraus resultierende veränderte Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter aufzuspüren. Die in den Gesprächen sowohl im Bereich des Managements als auch auf der Ebene der unmittelbar betroffenen Arbeitnehmer erfragten Sachverhalte orientierten sich im Wesentlichen an folgenden Schwerpunkt- bzw. Fragenkatalog:

- Welche neuartigen technologischen Lösungen bzw. Organisationsformen, innovativen Produkte oder Dienstleistungen werden in Ihrer Firma angewandt bzw. dem Kunden angeboten (Beschreibung)?
- Einschätzung der gesamtwirtschaftlichen oder auch branchenbezogenen Bedeutung
- Welche Arbeitsplätze/Tätigkeiten sind von den Neuerungen betroffen?
- Welche Veränderungen haben sich für das Arbeitsumfeld und den Arbeitsablauf der unmittelbar betroffenen Beschäftigtengruppen (Berufe, Tätigkeitsbereiche) ergeben? Wie verändert sich das komplexe Tätigkeitsbild (die Beruflichkeit) der Betroffenen?
- Welche neuen bzw. zusätzlichen Anforderungen werden an deren Qualifikation (Wissen, Können und Verhalten) gestellt? Welches Wissen wird nicht mehr benötigt?
- Welche Qualifikationserfordernisse ergeben sich daraus (differenziert nach Berufen bzw. bisherigen Tätigkeitsprofilen)?
- Wie können die damit sichtbar werdenden Qualifikationsdefizite ausgeglichen werden (z. B. über Weiterbildungsmaßnahmen, Unterweisungen, umfangreichere Qualifizierungsmaßnahmen, ebenfalls differenziert nach Berufen bzw. Tätigkeitsprofilen)?
- Welche Konsequenzen könnten sich unter Umständen für die berufliche Erstausbildung ergeben?
- Gibt es eventuell sogar Konsequenzen für die allgemeinbildenden Schulen?

In den Gesprächen wurden vor allem auch zusätzliche Anregungen der betrieblichen Experten aufgenommen und im Protokoll vermerkt. Für das Protokoll stand ein standardisiertes Formular als Kurzinformation zum Projektpartner zur Verfügung, das im Nachgang des Gespräches auszufüllen war. Der Besuchsbericht selbst erfolgt als freies Gedächtnis- bzw. Ergebnisprotokoll.

Nach Beendigung der Gespräche in den Unternehmen ist die Aufgabe der Scouts jedoch noch nicht beendet. Jetzt beginnt der Prozess der Verarbeitung der unstrukturiert und oftmals nur in Ansätzen vorliegenden Informationen. Aus Ideen, Beobachtungen, Andeutungen etc. müssen konsistente Qualifikationsbilder erstellt werden,

wobei Ergebnisse aus mehreren Interviews in einem Qualifikationsbild zusammenfließen.

Sind die Qualifikationsbilder konstruiert, werden sie in Form eines Workshops mit den Partnerunternehmen rückgekoppelt, um deren Validität zu überprüfen. Gegebenenfalls sind die Qualifikationsbilder erneut zu überarbeiten oder zu ergänzen. Die Bündelung aller Trends, der veränderten Tätigkeiten, daraus resultierender veränderter Anforderungen an die Mitarbeiter und Beschreibung der identifizierten Qualifikationsbilder in einem Branchenbericht bildet den Abschluss der Untersuchung.

## 7 Fazit und Ausblick

Neben der Erprobung und Verifizierung der dem beschriebenen Ansatz folgenden Methodik zur Früherkennung von Trendqualifikationen im Hinblick auf ihre Eignung als spezifisches und dauerhaft anwendbares Erhebungsinstrument werden mit der Untersuchung bildungspolitisch umsetzbare Aussagen zu den im Verlaufe der Projektarbeit ermittelten Trendqualifikationen getroffen.

Zusätzlich zum originären Forschungsauftrag bemühen sich die Autoren, die Forschungsergebnisse einer praktischen Verwertung zuzuführen bzw. die bereits in eine solche Richtung gehenden Aktivitäten zu beobachten und – wo möglich – zu unterstützen. Letztes Beispiel ist die Initiation einer Arbeitsgruppe, welche unter Federführung des Verbandes für Physikalische Therapie (VPT) und der Sebastian-Kneipp-Schule Bad Wörishofen die Entwicklung eines bundesweit anerkannten neuen Weiterbildungsberufes für die Wellness-Branche vorantreibt. Ausgehend von Untersuchungsergebnissen der Autoren wurde im Verlaufe des Jahres 2002 ein Rahmenlehrplan für die Ausbildung als „Medizinische Wellnesstrainerin/Medizinischer Wellnesstrainer“ erarbeitet. Für 2003 ist angestrebt, eine bundesweite Anerkennung der Ausbildung durchzusetzen.

Für die kommende Projektlaufzeit ist die Untersuchung von Qualifikationsentwicklungen in den Bereichen Life Science, Sicherheitsrelevante Dienstleistungen, Erneuerbare Energien u.a. vorgesehen bzw. bereits in Arbeit.

## Literatur

- Abicht, Lothar; Baldin, Klaus; Bärwald, Horst; Greim, Reinhardt; Schamel, E., 1999: Ermittlung von Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen. Ziele – theoretisch-methodischer Ansatz – Ergebnisse. Abschlussbericht Bd. 1, Bd. 2, Halle, München, Raesfeld.
- Abicht, Lothar; Freikamp, Henriette; Preuss, Barbara, 2002: Qualifikationsentwicklung im Tourismus. Branchenbericht. Halle.
- Bullinger, Hans-Jörg; Tombeil, Anne-Sophie, 2001: FreQueNz – Ein Forschungsnetz zur Früherkennung von Qualifikationserfordernissen. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Qualifikationen von morgen. Ein deutsch-französischer Dialog. Bielefeld, S. 19-35.

Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd, 1999: Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 178, Bochum.

Dr. Horst Bärwald  
Institut für Strukturpolitik und  
Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e.V.  
Hoher Weg 3  
06120 Halle  
Tel.: ++49.345.5216-368  
eMail: baerwald@isw-ev.de

Dr. Horst Bärwald, Jg. 1938, Dr. phil., seit 1992 wiss. Projektleiter am isw Halle-Leipzig e.V. mit den Schwerpunkten Bildungsbedarfsentwicklung, Demographie und Innovationsforschung. Aktuelle Veröffentlichung: Abicht, L.; Bärwald, H.; Schegk, I. 2002: Berufe im Wandel – neue Herausforderungen an die Qualifikationsentwicklung im Einzelhandel. Branchenbericht zum Projekt Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen. Halle / München.

Henriette Freikamp  
Institut für Strukturpolitik und  
Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e.V.  
Hoher Weg 3  
06120 Halle  
Tel.: ++49.345.2998-2812  
eMail: Freikamp@isw-ev.de

Henriette Freikamp, Dipl. Päd., Jg. 1973, seit 2000 im isw Halle-Leipzig GmbH als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Forschungsschwerpunkte: innovative Lehr-Lernmethoden in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie die Bildungsbedarfsforschung. Aktuelle Veröffentlichung: Bärwald, Horst; Freikamp, Henriette, 2003: Wellness – zur wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Bedeutung des gegenwärtigen Booms. In: Physikalische Therapie in Theorie und Praxis, 24. Jg., Nr. 5, S. 204-207.