

Qualifikationsfrüherkennung und Beratung: Organisationsberater als Grenzgänger zwischen Berufsbildungssystem und Unternehmen

Dietzen, Agnes

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:

Dietzen, A. (2006). Qualifikationsfrüherkennung und Beratung: Organisationsberater als Grenzgänger zwischen Berufsbildungssystem und Unternehmen. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 29(1), 43-53. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38646>

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.

Qualifikationsfrüherkennung und Beratung

Organisationsberater als Grenzgänger zwischen Berufsbildungssystem und Unternehmen

Agnes Dietzen

Mit dem hier vorgestellten Forschungsansatz wird die Expertise von Organisationsberatern für die Qualifikationsfrüherkennung erschlossen. Die empirischen Ergebnisse eines Forschungsprojekts am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zum Erfahrungswissen von Beratern zeigen, dass diese als Grenzgänger des betrieblichen Geschehens einen privilegierten Zugang zum Qualifikationsbedarf von Unternehmen haben. Der Beitrag thematisiert die besondere Bedeutung des Beraterwissens für Früherkennung und Qualifikationsforschung und plädiert für eine weitere Nutzung dieser Expertise.

1 Qualifikationsfrüherkennung als Kontext für die Nutzung von Beraterwissen in der Berufsbildung

In Deutschland besteht seit den 1990er Jahren eine Früherkennungsforschung, durch die veränderte Arbeitsanforderungen und ihre Folgen für die Kompetenzen und Qualifikationen möglichst frühzeitig wahrgenommen und systematisch untersucht werden. Erkenntnisse der Früherkennungsforschung sollen der Innovationsförderung und der Modernisierung der Berufsbildung dienen und insbesondere dazu beitragen, neue Qualifikationsprofile zu entwickeln und bestehende Qualifikationsstandards zu reformieren. Dabei geht es nicht unmittelbar um die empirische Ermittlung von neuen Qualifikationen und Berufsbildern, sondern um die empirische Erhebung von Kompetenz- und Qualifikationsveränderungen. Ein wissenschaftlich fundiertes Wissen über qualifikationsrelevante Entwicklungen in Unternehmen, Branchen, innovativen Beschäftigungsfeldern und Berufen soll den Meinungsbildungsprozess der zuständigen politischen Akteure in der Berufsbildung unterstützen, durch den in Deutschland Aus- und Weiterbildungsberufe modernisiert bzw. neue Berufe entwickelt werden. Die Ergebnisse der Früherkennungsforschung richten sich auch an mögliche andere Nutzer in Berufsbildung und Beschäftigung, wie Berufsschulen, Bildungsinstitutionen, Arbeitsämter. Nicht zuletzt sollen sie zur betrieblichen Innovationsförderung beitragen, indem sie die Betriebe darin unterstützen, ihre Personal-, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung zukunftsorientiert auszurichten.

Ein Schwerpunkt der Diskussionen zur Entwicklung und Etablierung der Früherkennungsforschung war die Frage nach geeigneten Erkenntnis- und Forschungszugängen, um auf veränderte Kompetenz- und Qualifikationserfordernisse frühzeitiger, möglichst in einem Status *Nascendi* aufmerksam zu werden.

So hat das Bundesinstitut für Berufsbildung verschiedene methodische Ansätze zur Identifizierung betrieblicher Tätigkeits-, Qualifikations- und Stellenprofile in ausgewähl-

ten Branchen und neuen Tätigkeitsfeldern, z. B. Finanzdienstleistungen und Logistik¹, erprobt und seither regelmäßig angewendet. Dazu gehören Betriebsbefragungen, Stellenanzeigenanalysen sowie daran gekoppelte Inserentennachbefragungen. Ein weiterer Forschungszugang besteht in der systematischen Analyse von Weiterbildungsangeboten und Befragungen von Weiterbildungsanbietern. Hier wird davon ausgegangen, dass sich auf dem Weiterbildungsmarkt rasch neue Qualifikationstrends niederschlagen, weil Weiterbildungsinstitutionen schon aus Wettbewerbsgründen selbst „Früherkenner“ sein müssen.

Diese Vorgehensweisen sind erfolgreich in der Beschreibung überbetrieblicher Trends der aktuellen Qualifikationsnachfrage, die überwiegend auf einem bereits entwickelten Stadium der Qualifikationsanforderungen beruht. Die Erfassung von Trends, bezogen auf einzelne Beschäftigungs-, Berufs- und Tätigkeitsbereiche, ist für die Entwicklung und Modernisierung von Aus- und Weiterbildungsberufen wichtig, da nur solche Qualifikationsveränderungen zu standardisierten Qualifikationsbündeln und Berufen werden können, wenn sie über einen hinreichenden Verbreitungsgrad verfügen.

Die qualitativen Veränderungen betrieblicher Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, die z. B. aus dem Umbau betrieblicher Arbeits- und Organisationsstrukturen resultieren, können durch solche Forschungszugänge hingegen nicht ausreichend untersucht werden. Hier besteht anhaltend Forschungsbedarf darüber, mit welcher Tiefe, Reichweite, Nachhaltigkeit und mit welchen Gestaltungsformen sich neue Arbeits- und Unternehmensorganisationskonzepte durchgesetzt und zu einem Wandel betrieblicher Anforderungsprofile beigetragen haben (Baethge 1999; Schumann 2003).

In einem weiteren BIBB-Projekt² wurde daher untersucht, ob und wie über das Expertenwissen von Beratern die betrieblichen Entstehungskontexte neuer Arbeits-, Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen in die Früherkennung einbezogen werden können.

Berater, so begründet sich der Forschungsansatz, sind interessante Experten für die Früherkennung, weil sie sowohl über Binnen- als auch Außenperspektiven zum betrieblichen Geschehen verfügen. Sie übernehmen in betrieblichen Veränderungsprozessen wichtige Aufgaben in der Neustrukturierung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen. Sie ermitteln Qualifikationsbedarfe, konzipieren maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen und führen diese durch. Dabei lernen sie betriebliche Strukturen und Arbeitsabläufe auf umfassende Weise kennen, ohne in die alltäglichen Routinen und das betriebliche Binnenleben einbezogen zu werden. Die Berater, als „von außen“ Kommende, die mit Distanz und Überblick über den Geschäfts- und Arbeitsprozess operieren, sind damit diejenigen, die organisatorische Veränderungen mit als Erste und zudem – durch ihre distanziertere Sicht auf die Abläufe – deutlicher als andere Beteiligte wahrnehmen können. Ihr Wissen, so die Ausgangshypothese, verschafft Beratern einen privilegierten Zugang zu Entstehungskontexten veränderter Qualifikations- und Kompetenzanforderungen und damit zur Früherkennung von betrieblichen Qualifikationsentwicklungen.

¹ Vgl. hierzu Alex/Bau 1999. Auch widmete sich ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Früherkennungsnetzwerk von Forschungsinstituten (FreQueNz) der Entwicklung von geeigneten Forschungsansätzen und Methoden. Eine Übersicht hierüber bietet: Bullinger 2000. Zu Ergebnissen und Wirkungen siehe Schmidt/Steeger 2005 sowie zu einzelnen branchenbezogenen Studien und Tätigkeitsfeldern www.frequenz.net.

² Dieses Projekt wurde in Kooperation mit dem Institut Arbeit und Technik/Gelsenkirchen durchgeführt. Zum Forschungsansatz, Vorgehen und ausführlichen Ergebnissen siehe Dietzen/Latniak/Selle 2005.

Die in die Untersuchung einbezogenen Berater waren vorwiegend in der betrieblichen Organisations- und Personalentwicklung, der Arbeitsgestaltung, Prozessbegleitung sowie der Qualifizierungsberatung tätig. Befragt wurden sowohl Unternehmensberater als auch betriebliche Prozessbegleiter, vorwiegend aus Personal- und Organisationsabteilungen von Unternehmen, sowie Berater aus gewerkschaftlichen Technologieberatungsstellen und von Bildungsdienstleistern, die entsprechende Beratungsleistungen anbieten. Das Projekt bediente sich qualitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden. Insgesamt wurden 21 leitfadengestützte Interviews sowie fünf Fallstudien zu betrieblichen Veränderungsprozessen, an denen Berater beteiligt waren, durchgeführt.

Zunächst werden in Abschnitt 2 Tätigkeiten und Aufgaben von Beratern beschrieben, aus denen sich ihr besonderer Zugang zum betrieblichen Qualifikationsbedarf erschließt.

Darauf aufbauend wird in Abschnitt 3 erörtert, worin der Gewinn des Erfahrungswissens von Beratern für die Früherkennungsforschung besteht. Fazit und Ausblick thematisieren die Grenzgängerrolle der Berater für zukünftige Forschungs- und Gestaltungsaufgaben in der Berufsbildung.

2 Zugänge der Berater zum Qualifikationsbedarf: Vorgehensweisen und Instrumente

Im Folgenden werden beraterische Aufgaben und Tätigkeiten beschrieben, durch die Berater einen besonderen Zugang zum Qualifikationsbedarf besitzen. Die Darstellung stützt sich dabei auf Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse der Beraterinterviews.

Probleme identifizieren

Berater stellen Diagnosen und identifizieren Probleme. Sie können dies nur dann tun, wenn sie in ihrer Arbeitsweise nicht nur den „offiziellen“ Verfahren, Abläufen und Schnittstellen, sondern den real ablaufenden Koordinations- und Kooperationsprozessen im Betrieb folgen. Häufig verbergen sich Kompetenz- und Qualifikationsdefizite hinter Problemen und Brüchen in Arbeitsabläufen. Diese werden erst durch die Berater den betrieblichen Verantwortlichen bewusst gemacht und können dann durch Qualifizierungsmaßnahmen und gezieltes Lernen behoben werden.

Unternehmen glaubten bei der Kontaktaufnahme mit den Beratern häufig bereits genau zu wissen, welche Probleme und welche Leistungen sie vom Berater erwarten. Meist konnten erst im Verlauf der Beratungsarbeit dann die wirklichen Probleme aufgedeckt werden. Auf diese Weise wurden nicht nur betriebliche Qualifizierungsbedarfe deutlich gemacht, sondern es konnte auch aufgedeckt werden, dass sich hinter vermeintlichen Qualifikationsdefiziten von Einzelnen ebenso häufig Probleme organisationaler Abläufe verbargen.

Zudem wurde deutlich, dass Unternehmen die festgestellten Qualifikations- und Kompetenzdefizite nicht zwangsläufig durch entsprechende Qualifizierungen zu beheben versuchen, sondern durch organisationelle Umstrukturierungen oder aber die bestehende – unzureichende – Praxis einfach weiter aufrechterhalten. In diesem Fall verschwinden Brüche und Probleme in den Arbeits- und Organisationsabläufen dann nicht, sondern werden

als eingespielte Organisationsmuster und im Sinne eines „So machen wir das hier“ aufrechterhalten und fortlaufend legitimiert.

Spiegel vorhalten, Routinen auflösen, Unterstützung bei der Entwicklung neuer Kooperations- und Kommunikationsstrukturen

Bei Reorganisationsprozessen liegt ein Aufgabenschwerpunkt von Beratern darin, Arbeitsweisen und Routinen, die im Alltagshandeln automatisch und unreflektiert vollzogen werden, den Mitarbeitern im Unternehmen bewusst zu machen, um dann gemeinsam mit ihnen neue Absprachen zu treffen und neue Verfahren zu entwickeln. Lernprozesse von Einzelnen und von Gruppen werden vielfach erst dann möglich, wenn Individuen die Fähigkeit entwickeln zu „ver-lernen“. Dazu müssen Wissens- und Kompetenzvoraussetzungen, wie sie häufig als ein implizites Wissen verfügbar sind, „bewusst“ gemacht und reflektiert werden.

Dabei ist es insbesondere die „Perspektive von außen“, die es Beratern ermöglicht, nicht mehr sinnvolle Routinen, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen im Arbeitshandeln wahrzunehmen und den unmittelbar Beteiligten vor Augen zu führen. Ein Interviewpartner nennt hierbei die Hilfestellung des Beraters zur „Entverselbständlichung“ als einen Weg, um die „Betriebsblindheit“ von Organisationsmitgliedern überwinden zu helfen.

Wenn alte funktions- und hierarchiegesteuerte Kommunikationswege abgebaut werden, so bedarf es neuer Übereinkünfte darüber, wie, wann, wie regelmäßig, mit wem etwas „vereinbart“ und „festgelegt“ wird. Die Einführung und der Erfolg neuer Arbeitsorganisationsformen wie Gruppenarbeit beispielsweise sind elementar davon abhängig, inwieweit es gelingt, formelle betriebliche Kommunikationswege auf die neuen Anforderungen umzustellen, also nicht die herkömmlichen, meist hierarchischen Wege zu suchen, sondern der neuen Struktur angemessene Kooperationen zu nutzen. Komplexer und unübersichtlicher werdende Arbeitsbezüge sind Gründe dafür, dass Mitarbeiter über ein „Orientierungswissen“ verfügen müssen, um die eigenen Tätigkeiten und Aufgaben in den gesamten Wertschöpfungsprozess einordnen zu können. Die Vermittlung dieses Orientierungswissens bzw. einer „Vogelperspektive“ wird als eine wichtige Aufgabe von Beratern gesehen.

Qualifikationsbedarf ermitteln

Im Rahmen betrieblicher Reorganisationsprozesse ist die Ermittlung des Qualifikationsbedarfs auch häufig expliziter Bestandteil des Beratungsauftrages und Ausgangspunkt umfassender Gestaltungsmaßnahmen wie Teamentwicklung, Schulung von Führungskräften in Mitarbeitergesprächen oder Organisationsentwicklung. Berater verfügen hier über eine Reihe erprobter Instrumente und Methoden, wobei das Instrument der „Qualifikationsmatrix“ (QM) mit verschiedenen Anwendungsvarianten offenbar sehr verbreitet ist. Mit Qualifikationsmatrizen wird der Qualifikationsbedarf abgegrenzter Organisationseinheiten in einem Ist-Soll-Abgleich zwischen den festgestellten Anforderungen und den vorhandenen Kompetenzen der dort Beschäftigten ermittelt. Sie dienen zunächst dazu, die Tätigkeiten und die zu ihrer Ausführung nötigen Fähigkeiten transparent und in ihrer Verteilung auf das vorhandene Personal deutlich zu machen. Dieser Schritt der Reflexion und Verständigung über Bedarf und vorhandenes Können wird von den Beratern als besonders wichtig

hervorgehoben, da in den Unternehmen oft keine Klarheit über die Komplexität der zu bearbeitenden Aufgaben und der zu lösenden Probleme herrsche.

Einen besonderen Stellenwert scheinen partizipative Erweiterungen von Qualifikationsmatrizen zu besitzen. Grundidee dabei ist die systematische Einbindung unternehmensinterner Know-how-Träger bei der Analyse und Diagnose. Einmal werden die Beschäftigten selbst, jeweils allein oder in einem Gruppengespräch, an der Bestimmung des Qualifikationsbedarfs beteiligt, ein andermal die nächste Managementebene oder beide angesprochenen Gruppen. Beteiligungsorientierte Verfahren tragen dazu bei, individuell Motivation und Engagement für die eigene Kompetenzentwicklung, aber auch für den betrieblichen Veränderungsprozess zu entwickeln.

In einem besonders erfolgreichen Beispiel wurden auf Basis der über eine solche Matrix erstellten Tätigkeitsbeschreibungen konkrete Anforderungsprofile u. a. für die betriebliche Personalakquise entwickelt. Begleitend wurden abgestimmte Qualifizierungskonzepte entworfen, Qualitätszirkel eingerichtet und betriebliche Anreizsysteme geschaffen bzw. ausgebaut. Diese integrierte Vorgehensweise zielte darauf ab, einen „selbst-steuernden Regelkreis“ für Definition und Bearbeitung der Qualifikationsanforderungen aufzubauen. Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der betrieblichen Kompetenzentwicklung waren in diesem Ansatz eng aufeinander abgestimmt.

Wissensvermittlung, Lernprozessbegleitung, Gestaltung betrieblicher Lernorganisation

Berater ermöglichen, gestalten und begleiten betriebliches Lernen auf vielfache Weise. Neben der Tätigkeit von Beratern in den klassischen Formen der Qualifizierung, wie Seminaren, Kursen und Trainings, finden wir Beispiele dafür, wie Berater Organisationsgestaltungsmaßnahmen mit arbeitsbezogenen, arbeitsgebundenen und arbeitsplatzverbundenen Lernarrangements verknüpfen. Möglichkeiten informellen Lernens sind dabei in den Unternehmen häufig am leichtesten durchzusetzen, da sie eine arbeitsnahe Einarbeitung und Schulung am Arbeitsplatz in realen Lernsituationen ohne den Umweg über zeit- und kostenaufwändige Kurse und Seminare versprechen. Von den Beratern wurde beispielsweise gegenseitiges Lernen durch „Tandems“, Lernpatenschaften und durch Verkoppelung von Beteiligten mit Altersunterschieden (intergeneratives Lernen) angeregt.

Neben diesen informellen Lernarrangements haben Coaching und Verhaltenstraining als individuelles oder gruppenspezifisches Unterstützungsangebot eine zunehmende Bedeutung. Diese Lernform geht von aktuellen Erfahrungen im praktischen Arbeitsalltag aus und zielt darauf ab, über eine Reflexion zu einer Veränderung von Handlungs- bzw. Führungsmustern zu kommen.

Das gezielte Anleiten von Reflexion findet sich auch in Qualitätszirkeln und „Erfahrungskreisen“, die im Zuge von organisatorischen Veränderungsprojekten durchgeführt werden. Neben der Feedback-Funktion werden in solchen Gruppen durchaus auch Verbesserungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten thematisiert, die für einen praktischen Erfolg der Veränderungsbemühungen ausschlaggebend sein können.

3 Der Beitrag des Beraterwissens für die Früherkennung und Qualifikationsforschung

Auf welche Weise verhilft die Expertise der Berater zu einem besseren Erfassen und Verstehen betrieblicher Prozesse bei der Herausbildung veränderter Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen? Worin besteht der besondere Zugang der Berater zum betrieblichen Qualifikationsbedarf und worin bestehen die Vorteile im Vergleich zu anderen Forschungszugängen in der Früherkennung? Folgende Thesen bieten hierzu Antworten an:

Berater erschließen die hinter Routinen eines Unternehmens verborgenen betrieblichen Qualifikationsbedarfe, die mit den bisherigen Forschungsansätzen in der Früherkennung nicht ohne weiteres zugänglich gemacht werden können.

Die Thematisierung und Bewusstmachung von Arbeits- und Verfahrensroutinen durch die Berater eröffnet den Mitgliedern im Unternehmen die Möglichkeit, ihre „eingelebten“ Arbeitsweisen kritisch zu reflektieren und im Hinblick auf neue Anforderungen zu verändern. In diesem Prozess der „Ent-Verselbständlichung“ werden neue Lern- und Qualifizierungsbedarfe deutlich.

Über die Arbeit der Berater können aber auch strukturelle Lern- und Innovationsbarrieren eines Unternehmens deutlich werden. In der Organisationstheorie von Chris Argyris (1993) sind es insbesondere die defensiven Routinen, die entscheidende Lernbarrieren in Organisationen darstellen. Sie umfassen Argyris zufolge „jegliche Handlungen und Politik, die Menschen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlust oder Bedrohung bewahrt und gleichzeitig die Organisation daran hindert, die Ursachen der Überraschungen, Gesichtsverluste und Bedrohungen zu reduzieren oder zu beseitigen“ (S. 132). Defensive Routinen existieren in verschiedenen Ausprägungen und Formen in einem Unternehmen, häufig sogar in eingespielten, auf Kollegialität oder Kooperation sich gründenden Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen, die gemessen an den in ihnen geltenden Erfolgsstandards auch zu funktionieren scheinen (vgl. Argyris 1994). In dem Maße, wie dies zutrifft, werden Lern- und Qualifikationsbedarfe aufgrund von Gewohnheiten oder aus kollegialer Rücksichtnahme gar nicht erst wahrgenommen und thematisiert. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn in Unternehmen keine lernoffene und qualifizierungsfreundliche Unternehmenskultur existiert und die Äußerung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf Gefahr läuft, als Defizite den Einzelnen negativ angelastet zu werden.

Aus Sicht organisationsbezogener Forschungsansätze ist insbesondere die Existenz dieser defensiven Routinen ein wichtiger Grund, warum der Zugang zum betrieblichen Qualifikationsbedarf als besonders schwierig eingeschätzt wird und systematischer Beratungs- und Managementstrategien bedarf, um innerbetrieblichen Qualifikationsbedarf ermitteln zu können (vgl. u. a. Harney 1998, S. 155).

Strukturelle Zugangsbarrieren zum Qualifikationsbedarf, wie sie anhand der defensiven Routinen erläutert wurden, verdeutlichen einige der grundlegenden Barrieren der Qualifikationsfrüherkennung. Sie müssen beim Einsatz von Forschungsmethoden und Forschungszugängen in der Früherkennung ebenso wie bei der Bewertung von Ergebnissen aus empirischen Studien zum Qualifikationsbedarf berücksichtigt werden.

Über die Berater können unterschiedliche Interessen und Sichtweisen der Beteiligten in Prozessen der Konstitution veränderter Qualifikations- und Kompetenzanforderungen verdeutlicht werden. Von diesen hängt es vielfach ab, ob Qualifikationsbedarf aufgegriffen wird und ob sich daran eine Qualifikations- und Kompetenzentwicklung anschließen lässt.

Die Erfahrungen der Berater haben auch eine Reihe von Konflikten und Problemen im Prozess der Bedarfsermittlung deutlich gemacht, die auf unterschiedliche Interessen und Perspektiven der betrieblichen Akteure zurückzuführen sind.

Bedarfsermittlung wird von Beschäftigten in Unternehmen dann insbesondere als problematisch beurteilt, wenn im Unternehmen generell individuelle Weiterbildung und Qualifizierung nicht positiv gesehen werden. Der individuelle Qualifikationsbedarf erscheint vor einem solchen Hintergrund als Makel oder Versagen, in denen sich ausdrückt, dass ein Beschäftigter seine Aufgaben nicht im erforderlichen Maße oder mit vergleichbarer Leistungsfähigkeit wie die Kollegen beherrscht und deshalb qualifiziert werden muss.

Auch individuell entwickelte Routinen bei der Gestaltung von Arbeitsaufgaben und verdeckte Rationalisierungsstrategien werden in Bedarfsermittlungsprozessen deutlich. Letztere bestehen häufig in „findigen Schleichwegen“ um den „offiziellen Arbeitsplan“ herum, zum Beispiel zur Verkürzung und Beschleunigung von Arbeitsschritten. Das kann bei Qualifikationsbedarfsanalysen zu Widerständen und Verweigerungen führen, zu Diskrepanzen zwischen dem „Wie man es machen soll“ und „Wie man es tatsächlich macht“, wenn die Beschäftigten durch Offenlegung ihres Erfahrungswissens diese individuellen Dispositionsspielräume zu verlieren fürchten.

Die Erfahrungen der Berater in Prozessen der Bedarfskonstitution, die dabei erfahrenen Probleme und Grenzen belegen, dass es sich bei der betrieblichen Bedarfskonstituierung immer um ein Aushandeln von individuellen und gruppenmäßig gebündelten Interessen geht, die heimliche Privilegien, eingeschliffene Kommunikationsformen und offen ausgehandelte betriebliche Vereinbarungen gleichermaßen betreffen. Bedarfsermittlung ist daher auch eine Syntheseleistung der Beteiligten. Berater übernehmen dabei Aufgaben der Klärung, Reflexion und Bewusstmachung von wiederkehrenden oder absehbaren Aufgaben, wobei hier die unterschiedlichen Interessen und Perspektiven der betrieblichen Akteure zu erheblichen Varianzen führen können – mit weitreichenden Konsequenzen für Umfang und Qualität der daraus abzuleitenden Kompetenzanforderungen.

Die Expertise der Berater verstärkt eine Sichtweise, die bislang vereinzelt in der Weiterbildungsforschung vertreten wird, in der Qualifikationsbedarfsermittlung als ein „Aushandlungsprozess“ (Husemann 1999) gesehen wird, als Prozess, in dem „subjektiv und interessengeleitete Interpretationen von Qualifikationsbedarfs“ mit berücksichtigt und reflektiert werden müssen (Büchter/Christe/Jankofski 1998, S. 134). Damit richtet sich der Blick auf die, bisher in der Früherkennungs- und Qualifikationsforschung, kaum berücksichtigten sozialen und interessengeleiteten Einflussfaktoren in Prozessen betrieblichen Wandels. Sie sind wichtig, da von ihnen wesentlich abhängt, ob und unter welchen Bedingungen neue Anforderungen erkannt und realisiert werden können.

Über die Beraterexpertise werden prozessbezogene, aufgaben- und positionsübergreifende Qualifikationserfordernisse deutlich, die neue Dimensionen von Qualifikationsanforderungen enthalten.

Die prozessorientierte Arbeitsweise von Beratern, ihre Orientierung an den real ablaufenden Koordinations- und Kooperationsprozessen im Betrieb, ermöglicht ihnen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen zu beschreiben, die sich aus betrieblichen Prozesserfordernissen ergeben.

In den Interviews mit Beratern wurden folgende Anforderungen deutlich. Um in sich ändernden Kontexten arbeitsfähig zu bleiben, wird offensichtlich Wissen über die Wertschöpfungskette, über vor- und nachgelagerte Prozessschritte und auch über Wünsche und Nutzungskontexte der Kunden benötigt. Von den Beschäftigten wird zunehmend erwartet, mit Kollegen aus anderen Bereichen oder mit Kunden und Zulieferern produktiv und effektiv zusammenzuarbeiten. Die Bedeutung, die Kommunikation und eine enge, zielgerichtete Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Bereichen der Fertigungs- und Dienstleistungsprozesse gewonnen haben, wurde von den Beratern immer wieder hervorgehoben.

Auch die Veränderung der Schnittstellen in der betrieblichen Organisation ist ein wichtiger Ansatzpunkt für die Veränderungen von Qualifikationsanforderungen. Durch die Neugestaltung von Kundenbeziehungen, die Auslagerung von Geschäftsprozessen und die Einführung interner Kostenstellen ergeben sich erhebliche Veränderungen von Schnittstellen in der betrieblichen Arbeitsorganisation. Den Mitarbeitern werden 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. Folge ist eine gegenseitige Durchdringung der Fachinhalte und Fachtätigkeiten. Auch in der Relevanz zusätzlicher Fachgebiete werden neu entstehende Schnittstellenqualifikationen deutlich.

Die angesprochenen Beschreibungen von erweiterten Zuständigkeiten, ausdifferenzierten und vertieften Kooperations- und Kommunikationserfordernissen bieten Anknüpfungspunkte zu der von Michael Schumann (2003) vertretenen These einer „neuen Fachlichkeit“. Diese beschreibt die neuen Qualifikationen im Wesentlichen als Ergänzungen und Umgewichtungen von beruflichen Qualifikationen entlang von Prozesserfordernissen (S. 108). Die Expertise von Beratern kann zur weiteren Erforschung dieses dynamischen Verständnisses von Beruflichkeit wichtige Aspekte beleuchten und erschließbar machen.

Berater verknüpfen Qualifizierung und Personalentwicklung mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung und fördern auf diese Weise die Nachhaltigkeit betrieblicher Qualifikationsmaßnahmen.

In der Arbeit von Beratern sind Qualifikationsbedarfsermittlung und betriebliche Qualifizierungen meist integrierter Bestandteil eines ganzen Bündels von Gestaltungsmaßnahmen im Rahmen eines umfassenden Veränderungsprozesses. Die Beispiele, die Berater anführen, zeigen, dass Qualifizierung und Weiterbildung bei der Umstellung von einer auf herkömmlicher Linienorganisation beruhenden Arbeits- und Betriebsorganisation zu projektformigen Arbeitsstrukturen eine wichtige Rolle einnehmen, aber nur dann nachhaltig wir-

ken konnten, wenn sie mit Veränderungen betrieblicher Rahmenbedingungen bei Entlohnung und Entscheidungsbefugnissen einhergingen.

Eine systematische Verknüpfung von Organisations- und Personalentwicklung und Qualifizierung ist in Unternehmen nicht weit verbreitet.³ Meist sind Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in kurzfristige betriebswirtschaftliche Kalküle eingebunden. Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe werden nur dann ermittelt, wenn aufgrund von Problemen im Arbeitsablauf, von Rationalisierungen oder Innovationen die Behebung der Qualifikationsdefizite unumgänglich geworden ist. Anforderungen werden zu einem Zeitpunkt ermittelt, zu dem Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bereits wirksam geworden sein müssten. Die erforderlichen Qualifikationen stehen dann regelmäßig erst mit erheblicher Verspätung zur Verfügung und sind dann den Produktionserfordernissen nicht mehr angemessen. Unter diesen Umständen ist ein frühzeitiges Erkennen von Qualifikationsbedarf nur schwer möglich. Die Expertise der Berater eröffnet jedoch die Möglichkeit, über die Analyse von Fallbeispielen fördernde und hemmende Faktoren zur Realisierung nachhaltiger Qualifikations- und Kompetenzentwicklung zu untersuchen.

4 Fazit und Ausblick

Berater bewegen sich an betrieblichen und organisationellen Grenzen, so dass sie „Grenzgänger“ betrieblichen Geschehens werden. Mit dem Konzept des Grenzgängers wird in der Organisationsforschung ein neuer Handlungstypus beschrieben, „der darauf zielt, Abstimmungen zwischen verschiedenen Praxisgemeinschaften“ (Endres/Wehner 2004, S. 53)⁴ zu vermitteln. Dabei kann es sich um Praxisgemeinschaften innerhalb von Unternehmen und jenen aus Organisationen außerhalb des Unternehmens handeln. Grenzgänger haben aufgrund ihrer prozessorientierten Wirkungsweise Einblicke in Organisations-, Produktions- und Prozessstrukturen und können Erfahrungen entlang der Prozesskette sowohl nach außen als auch nach innen zurückvermitteln.

Für die Früherkennung haben solche Experten als Grenzgänger zwischen Unternehmen und Unternehmensumwelt eine wichtige Bedeutung, da sie einerseits unternehmensinterne Prozesse und Entwicklungen zugänglich und sichtbar machen sowie umgekehrt auch Bezüge zwischen betrieblichen Prozessen und unternehmensexternen Entwicklungen herstellen können.

Diese Sichtweise wird für die Früherkennungs- und Qualifikationsforschung im BIBB genutzt. Es sind Kooperationen mit Organisationsberatern aufgebaut worden, die für sektorale und branchenorientierte Bedarfsmonitorings ausgebaut werden können. Dabei dient die Zusammenarbeit mit den Berater neben diagnostischen Aufgaben im Sinne eines „Das Gras wachsen hören“ auch einer Reflexion von Beispielen aus der Beratungspraxis. Umgekehrt sollen Ergebnisse der Früherkennungsforschung und aus der Ordnungsarbeit des BIBB auch die Beratungsarbeit der Experten in der Personalentwicklungsarbeit der Be-

³ Hierzu liegt seit geraumer Zeit eine Reihe von Befunden vor allem aus der Weiterbildungsforschung vor (vgl. u. a. Staudt 1999 sowie die neuesten Ergebnisse aus dem Berichtssystem Weiterbildung 2005).

⁴ Das Konzept des Grenzgängers schließt an die Rolle des Organisationsberaters an, die in der Organisationsforschung als eine Rolle an der Grenze beschrieben wird (vgl. March 1991; Antal/Krebsbach-Gnath 2001; Fatzer 2004).

triebe und in der Mitgestaltung von Kompetenzentwicklungsprozessen unterstützen. Dabei geht es auch darum, Schnittstellen für Beratung und Gestaltung betrieblicher Bildungsprozesse zu erkennen und dementsprechend Beratungsbedarf abzuleiten sowie Ergebnisse aus der Früherkennung in die betriebliche Praxis zu transferieren.

Literatur

- Alex, Laszlo; Bau, Henning (Hrsg.), 1999: Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Antal, Ariane Berthoin; Krebsbach-Gnath, Camilla, 2001: Consultants as Agents of Organizational Learning: The Importance of Marginality. In: Dierkes, Meinolf; Antal, Ariane Berthoin; Child, John; Nonaka, Ikujiro (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford, S. 462-483.
- Argyris, Chris, 1993: Eingetübte Inkompetenz – ein Führungsdilemma. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch, Edition Humanistische Psychologie. Köln, S. 129-144.
- Argyris, Chris, 1994: Good communication that blocks learning. In: Harvard Business Review 72/4, pp. 77-85.
- Arnold, Rolf; Lermen, Markus, 2004: Die Systematik des Bedarfs: „Es geht eigentlich um etwas anderes“. In: Management und Organisationsentwicklung. Report 2/2004, Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 27. Jahrgang, S. 9-16.
- Baethge, Martin, 1999: Qualitative Sozialforschung und Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen – kritische Anmerkungen zur Analyse der Qualifikationsentwicklung aus soziologischer Sicht. In: Alex, Laszlo; Bau, Henning (Hg.): Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung, Bielefeld: W. Bertelsmann, S 255-271.
- Büchter, Karin; Christe, Gerhard; Jankofski Bernd, 1998: Klein – und Mittelbetriebe im Strukturwandel. Studie zur Beschäftigung und Qualifikation in den Regionen Ostfriesland und Wesermarsch. Institut für Arbeitsmarktforschung und Jugendberufshilfe (IAJ). Oldenburg.
- Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.), 2000: Qualifikationen erkennen – Berufe gestalten. Band 1 FreQueNz-Buchreihe Qualifikationen erkennen – Berufe gestalten. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag,
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2005: Berichtssystem Weiterbildung IX. Bonn.
- Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle Bernd, 2005: Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Endres, Egon; Wehner, Theo; Jordine, Thomas, 1996: Grenzgänger zwischen Praxisgemeinschaften. In: Endres, Egon; Wehner, Theo (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Weinheim, S. 105-120.
- Endres, Egon; Wehner, Theo 2004: Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In: Profile 7, S. 52-61.
- Fatzer, Gerhard, 2004: Organisationsberatung und -entwicklung: Veränderungen durch Entwicklung und Lernen. In: Nestmann, Frank; Engel, Frank; Sickendiek, Ursel,

- (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Bd.1 Disziplinen und Zugänge. Tübingen: dgvt-Verlag,, S. 419-444.
- Husemann, Rudolf, 1999: Qualifikationsbedarfsermittlung als Aushandlungsprozess. In: Hendrich, Wolfgang; Büchter, Karin (Hrsg.): Politikfeld betriebliche Weiterbildung: Trends, Erfahrungen und Widersprüche in Theorie und Praxis. München/Mering: Hampp, S. 116-139.
- March, James G. 1991: Organizational consultants and Organizational Research. In: Journal of Applied communication Research, June 1991, pp. 20-31.
- Schmidt, Susanne Liane; Steeger, Gudrun, 2005: Die FreQueNz-Initiative als Beispiel eines nationalen Netzwerkes zur Früherkennung von Qualifikationserfordernissen. In: Schmidt, Susanne Liane; Strietska-Ilina, Olga; Tessaring, Manfred; Dworschak, Bernd (Hrsg.): Ermittlung künftiger Qualifikationserfordernisse. Forschungstransfer in Politik und Praxis (Cedefop Reference series; 59), Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Luxemburg, S. 40-53.
- Schumann, Michael, 2003: Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, Göttingen S. 105-112.
- Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd, 1999: Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Kompetenzentwicklung. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). Münster: Waxmann,, S. 17-59.

Dr. Agnes Dietzen
Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Tel. 02 28/1 07-11 25
Email. dietzen@bibb.de

Dr. Agnes Dietzen, Dr. phil., Studium der Soziologie und Philosophie an der Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt am Main.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Qualifikation, berufliche Integration und Erwerbstätigkeit“, Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn. Arbeitsschwerpunkte: Qualifikationsfrüherkennung, betriebliche Qualifikationsforschung, geschlechtsorientierte Analyse von Bildungsverhalten, innerbetrieblichen Entwicklungs- und Aufstiegswegen sowie Berufsverläufen.

