

AGNES DIETZEN
ERICH LATNIAK
BERND SELLE (HRSG.)

BERATERWISSEN UND QUALIFIKATIONSENTWICKLUNG

Zur Konstitution von
Kompetenzanforderungen und
Qualifikationen in Betrieben



35/0180

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

XJ 35/0180



Agnes Dietzen, Erich Latniak, Bernd Selle (Hrsg.)

Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung

**Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen
und Qualifikationen in Betrieben**

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Bonn

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BIBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 3-7639-1056-5



CC Lizenz

Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz (Lizentyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 International).

Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Vertriebsadresse:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01 11

Telefax: (05 21) 9 11 01 19

E-Mail: service@wbv.de

Bestell-Nr.: 110.461

© 2005 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung

53142 Bonn

Internet: www.bibb.de

E-Mail: zentrale@bibb.de

Umschlaggestaltung: Hoch Drei, Berlin

Satz: Bonner Universitäts-Buchdruckerei, Bonn

Druck und Weiterverarbeitung: Medienhaus Plump, Rheinbreitbach

Verlag: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 3-7639-1056-5

Inhaltsverzeichnis

Seite

Agnes Dietzen, Erich Latniak, Bernd Selle

Früherkennung von Qualifikationsanforderungen in organisatorischen Veränderungsprozessen – eine Einführung	9
1. Forschungs- und Entwicklungsbedarfe im Kontext einer Früherkennungsforschung	9
2. Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Zugang zur betrieblichen Qualifikationsforschung – Forschungsfragen und Hypothesen	12
3. Zu den angewandten Methoden	14
3.1 Betriebsbefragung	14
3.2 Experteninterviews	15
3.3 Fallstudien	17
4. Die Auswertung der Experteninterviews	17
5. Auswertungsergebnisse und Bezüge zur Innovationsforschung – die Beiträge in diesem Buch	18
Literatur	20

Agnes Dietzen

Organisation und Kompetenz	
Neue Lern- und Kompetenzanforderungen in organisatorischen Veränderungsprozessen und ihre „Bearbeitung“ durch Unternehmen	23
1. Einleitung	23
2. Betriebliche Veränderungstrends und ihre Effekte auf die Entwicklung von Qualifikationen	25
3. Der Einfluss betrieblicher Innovationsstrategien auf die Gestaltung der Personal- und Qualifizierungspolitik – Beispiele aus den Beraterinterviews	31
3.1 Produktionsstrukturveränderungen in der Metallverarbeitung – ein Beispiel klein- und mittelbetrieblicher Veränderungsmuster	32

3.2	Veränderung der Arbeitsorganisation – die Gestaltung von Projektarbeit in einem großen Unternehmen	35
3.3	Betriebliches Outsourcing in einem großen Unternehmen – ein Beispiel für die Innovationsstrategie des „unteren Weges“	38
3.4	Die Verbesserung von Kundenorientierung in einem Konzern – ein Beispiel für die Innovationsstrategie des „oberen Weges“	40
3.5	Resümee	43
4.	Neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen im Spiegel von Beratererfahrungen	43
4.1	Kommunikation- und Kooperation im Geschäftsprozess	44
4.2	Flexibilität und Mobilität in projektorientierter Arbeitsorganisation	45
4.3	Die Bewältigung von Schnittstellen	46
4.4	Resümee	48
5.	Widerstände gegen betriebliche Reorganisationsprozesse und die Grenzen der Organisations- und Qualifikationsentwicklung	49
5.1	Das Verlernen-Defizit – Überwindung eingespielter Nicht-Zusammenarbeit	49
5.2	Führung als Engpass für die Qualifikations- und Personalentwicklung	52
5.3	Individuelle Interessenlagen, Kompetenz- und Statusverlustängste als Veränderungsbremsen	53
5.4	Resümee	55
6.	Ausblick - Herausforderungen für die zukünftige Qualifikations- und Kompetenzentwicklung	56
	Literatur	60

Erich Latniak

	Qualifikation von Management und Führung – Wandel und Stabilität der Anforderungen im Spiegel von Berateraussagen	65
1.	Themenstellung	65
2.	Begriffsklärungen: Führung, Management, Change Management	66

3.	Zum Verhältnis von Beratung und Management	69
4.	Veränderungstrends und Anforderungen an die Führungskräfte	70
5.	Ergebnisse aus den Interviews	75
5.1	Führung und Management in mittelständischen Unternehmen	76
5.2	Das operative Management	80
5.3	Anforderungen an Führung in Großunternehmen	82
5.4	Qualifikationsbedarfe – ein Zwischenresümee	86
5.5	Projektmanagement – das Unvorhergesehene bearbeiten lernen	88
5.6	Karriere – Suche nach „Ankern“	95
6.	Zusammenfassung und Forschungsdesiderate	100
	Literatur	102

Bernd Selle

	Der schwierige Weg zum Dienstleister Erfahrungen von Bildungsträgern mit Beratung und Prozessbegleitung als neuen Aufgaben	105
1.	Zur Situation der Bildungsträger	105
2.	Die neuen Anforderungen aus der Sicht von Bildungsträgern	107
2.1	Information über den Kunden – Basis für erfolgreiche Dienstleistungen	107
2.2	Informationswege – Zwischen Kundenbefragung und Beratungsgespräch	108
2.3	Von der Schulung zur Beratung – Veränderung des Leistungsangebots	111
2.4	„Es rechnet sich nicht“ – Diversifikation des Angebots und die Grenzen betriebswirtschaftlicher Rentabilität bei Bildungsträgern	116
2.5	„Alle in Richtung Fenster drehen“ – Zur Organisations- und Personalentwicklung bei Bildungsträgern	120

3. Fazit	126
Literatur	128

Agnes Dietzen, Erich Latniak

Probleme betrieblicher Qualifikationsbedarfsanalyse	131
1. Schwierigkeiten bei der Früherkennung und Bedarfsermittlung von Qualifikationsanforderungen – und die Expertise der Berater	131
2. Grenzen der betrieblichen Bedarfsermittlung – Ergebnisse und Erfahrungen aus der Qualifikations- und Weiterbildungsforschung	133
3. Konstituierung von Bedarfen – das im Projekt verfolgte Konzept	137
4. Ergebnisse aus den Interviews	138
4.1 Betriebliche Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs	139
4.1.1 Zwischen muddling-through-Pragmatismus und strategischer Ausrichtung	139
4.1.2 „Bedarfstreiber“ in den Unternehmen	141
4.1.3 Weiterbildungserfahrungen und ihre Wirkungen	142
4.1.4 Ermittlung von Qualifikationsbedarf und restriktive betriebliche Personalpolitik	143
4.2 Ansätze und Methoden.....	144
4.2.1 Qualifikationsmatrix	144
4.2.2 Partizipative Erweiterungen	146
4.2.3 Zielvereinbarungen	148
4.3 Inkonsequenzen und Grenzen des betrieblichen Pragmatismus	149
4.3.1 Schwierigkeiten bei der Definition von Anforderungen	149
4.3.2 Informelle Lernprozesse als möglicher Ansatz zur Bedarfsbearbeitung	151
4.4 Einschätzung	152
4.5 Kulturelle und habituelle Grenzen	153
4.5.1 Individuelle Weiterbildung als Sanktion	153

4.5.2 Individueller Qualifikationsbedarf als organisationale Abwehr	154
5. Fazit – Konsequenzen aus diesen Befunden	155
Literatur	157

Dorothea Schemme

Beiträge aus Modellversuchen zur Früherkennung von Qualifikations- entwicklungen	161
1. Bedarfserkennung und Bedarfsentwicklung im Dialog mit Beteiligten und Betroffenen	161
2. Zum Kontext von Bedarfsentwicklungsprozessen	163
3. Dezentrale Bedarfsermittlung und staatliche Prioritätensetzung	166
4. Strategien und Methoden der Bedarfsermittlung und Bedarfsentwicklung in Modellversuchen	169
5. Die zunehmende Bedeutung der Verbindung informellen und formalisierten Lernens	170
6. Von der instruierenden zur reflexiven Beratung	172
Literatur	176

Agnes Dietzen, Erich Latniak, Bernd Selle

Beraterwissen als Ressource für die Früherkennung und Qualifikationsforschung – zusammenfassende Betrachtungen	181
1. Ergebnisse im Überblick	181
1.1 Neue Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen	182
1.2 Betrieblicher Qualifikationsbedarf und sein Zustandekommen	184
1.3 Die „Weichensteller“-Funktion betrieblicher Organisation und Innovationsstrategie für die Organisationsentwicklung	185
1.4 Neue Anforderungen an Management und Führung	186
1.5 Neue betriebliche Aufstiegs- und Entwicklungswege im Anschluss an projektförmige Arbeitsstrukturen?	187

2.	Reflexion des Projektansatzes	188
2.1	Begrenzungen durch die Auswahl der Berater	188
2.2	Früherkennung und Beratertätigkeit	189
2.3	Innovation versus Routine	190
2.4	Zusammenfassung	190
3.	Perspektiven der weiteren Nutzung des Beraterwissens	192
	Literatur	194

AGNES DIETZEN, ERICH LATNIAK, BERND SELLE

Früherkennung von Qualifikationsanforderungen in organisatorischen Veränderungsprozessen – eine Einführung

1. Forschungs- und Entwicklungsbedarfe im Kontext einer Früherkennungsforschung

Der Modernisierungsdiskurs in der Berufsbildungsforschung seit Anfang der 1990er-Jahre kreist um die Frage, welche Konsequenzen aus dem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Strukturwandel für die Bestimmung, Konstruktion und Ordnung beruflicher Qualifikationen zu ziehen sind. Dem Berufsbildungssystem wird in dieser Diskussion ein Modernisierungsrückstand in zweierlei Hinsicht bescheinigt: Zum einen habe es den Anschluss an die technologische, wirtschaftliche und organisatorische Entwicklung in der Arbeitswelt verloren. Dies werde deutlich an fehlenden Ausbildungsberufen in neuen Beschäftigungsfeldern wie den Kommunikations- und Informationstechnologien oder den zunehmend an Bedeutung gewinnenden personenbezogenen Dienstleistungen. Darüber hinaus wird kritisiert, dass die sich aus dem Strukturwandel ergebenden veränderten Qualifikationsanforderungen nicht mehr durch die bestehenden Aus- und Weiterbildungsberufe abgedeckt werden könnten; eine am Berufsprinzip orientierte Berufsausbildung treffe die veränderte Arbeitswelt nicht mehr und habe ihre Legitimation eingebüßt (vgl. Meifort/Becker 2004, 45).

Dieser Diskussionskontext beschäftigt auch die ordnungsbezogene Qualifikationsforschung im Bundesinstitut für Berufsbildung und führt Mitte der 1990er-Jahre u. a. zur Neuformierung einer „Qualifikationsentwicklungsforschung“, die sich auch in einem Forschungsschwerpunkt „Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklung“ niederschlägt. Das frühzeitige Erkennen der sich wandelnden Qualifikationsanforderungen ist allerdings eine bereits im Berufsbildungsgesetz von 1969 verankerte Daueraufgabe der Berufsbildungsforschung.

In den 70er-Jahren widmete sich eine bildungsökonomisch orientierte Bedarfsforschung der Entwicklung und Verfeinerung von Prognosetechniken, mit deren Hilfe auf der Makroebene Ungleichgewichte zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem diagnostiziert und negative Auswirkungen für die wirtschaftliche Entwicklung vermieden werden sollten. Es gab zwei konzeptionelle Ansätze. Die Fragestellung des „Manpower-Requirement“-Ansatzes richtete sich darauf, wie viel Arbeitskräfte dem Arbeitsmarkt auf den einzelnen Ausbildungsniveaus zur Verfügung stehen müssen, um den zukünftigen Arbeitskräftebedarf von Wirtschaft und Staat zu decken. In Kritik dazu ging das Konzept des „Social Demand“

von der Frage aus, wie viele Ausbildungsplätze auf den verschiedenen Stufen des Bildungssystems zu schaffen seien, um die zukünftige Nachfrage der Gesellschaft nach Bildungsabschlüssen zu decken. Beiden Prognoseansätzen wurde angesichts ihrer Realitätsferne und ihres hohen Abstraktionsgrades jegliche Relevanz abgesprochen. Die Probleme der Vorhersage des Bildungsbedarfs auf gesamtgesellschaftlicher Ebene wurden als nicht lösbar angesehen und der Anspruch einer Prognostik weitgehend zurückgedrängt (vgl. Teichler 1974). Die Qualifikationsforschung hat sich seit dieser Zeit im Wesentlichen auf die Untersuchung des Qualifikationsbestands und der Qualifikationsverwertung konzentriert und war stark durch eine Strukturforschung auf Makroebene dominiert.

Mit ausgelöst durch eine Aktion „Neue Berufe“ des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT) 1995 wurden Fragen und Perspektiven einer Qualifikationsentwicklungsforschung wieder belebt. Aus Forschungssicht des BIBB richtet sich die Kritik an der Initiative vor allem gegen den durch sie erweckten Eindruck, man könne von der Ermittlung neuer oder veränderter Qualifikationsanforderungen direkt auf neue Berufsbilder und entsprechend geordnete Berufsbildungsgänge schließen. Unberücksichtigt bleibe dabei, dass Berufe nicht einfach aus feststellbaren Bedarfen abzuleiten seien, sondern ihrer Entstehung und Entwicklung ein auf Konsens abzielender bildungspolitischer Abstimmungsprozess zugrunde liege. Eine wesentliche Grundlage des Abstimmungsprozesses sei die Vermittlung von Erkenntnissen der ordnungsbezogenen Qualifikationsforschung und der Berufspädagogik mit Wissen aus der Berufsbildungspraxis. Zum anderen wurde das Fehlen einer für die Entwicklung neuer Berufe aus Tätigkeitsfeldern notwendigen statistisch-empirischen Basis bemängelt. Insbesondere dieses Argument war aus bildungspolitischer Sicht ausschlaggebend dafür, eine systematische Beobachtung des Qualifikationsbedarfes und seiner Ursachen als notwendig anzusehen (vgl. Alex und Bau 1999, 6).

Auf Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) wurde seit 1997 mit dem Aufbau eines Früherkennungssystems begonnen, das ordnungsrelevante Qualifikationsentwicklungen möglichst „vorausschauend“ signalisieren und so neue Impulse für die Ordnungsarbeit setzen sollte (vgl. ebd.). Ausgangspunkt der Überlegungen bildete die Feststellung, dass Entwicklungstendenzen des Beschäftigungssystems zwar mit Hilfe der vorhandenen und regelmäßig angewandten statistischen Erhebungsinstrumente und Kategorien recht gut beschrieben werden können. Auf der Mikroebene aber fehlen differenzierte Aussagen zu Qualifikationsanforderungen bzw. Qualifizierungsinhalten (vgl. ebd.). „Es sollte daher eine überwiegend empirische Erfassung von Praxisanforderungen mit dem Ziel erfolgen, konkrete Ansatzpunkte für eine bedarfsgerechte Präzisierung und Flexibilisierung von vorhandenen Aus- und Fortbildungsberufen aufzuzeigen“ (a. a. O., 7). Neue Beschäftigungsfelder sollten identifiziert werden, für die bisher noch keine personalen Qualifikationen definiert waren.

Die Frage nach den geeigneten Methoden zur Früherkennung stellte sich von Anfang an. Daher wurden zunächst verschiedene Machbarkeitsstudien durchgeführt, um das vorhandene Instrumentarium sozialwissenschaftlicher Analysen der Qualifikationsentwicklung zu überprüfen, zu verfeinern sowie neue methodische Ansätze für ein geeignetes Dauerbeobachtungssystem zu erproben (vgl. Alex und Bau 1999).¹ Aus der Perspektive der industriesoziologischen Qualifikationsforschung wurde die stärkere Einbeziehung qualitativer Forschungsansätze empfohlen, da Qualifikationsveränderungen nicht über die in der Strukturforschung relevanten Merkmale wie Branche, Beruf, Tätigkeitsfeld und formale Qualifikation zu erfassen seien (vgl. Baethge 1999, 256).² Vielmehr werde die Vorhersagequalität für die Entwicklung von Beschäftigungsverhältnissen und Qualifikationsstrukturen durch die beschleunigte Innovationsdynamik, die veränderten betrieblichen Steuerungsprinzipien für die Geschäftspolitik und die betrieblichen Abläufe sowie durch veränderte Erwerbsmuster und die Subjektivierung der Erwerbsarbeit zunehmend eingeschränkt (vgl. a. a. O., 257).

Veränderte Konkurrenzbedingungen, verschärfter Kostenwettbewerb, die Verkürzung der Innovationszyklen und die wachsende Bedeutung neuer Märkte und der IuK-Technologien veranlassen Betriebe seit den 1990er-Jahren verstärkt zu grundlegenden Veränderungen ihrer Organisationsstruktur. Eine Kunden- und Geschäftsprozessorientierung in ihren Innen- sowie Außenbeziehungen soll die Anpassung der Unternehmen an veränderte Markt- und Gesellschaftsprozesse gewährleisten. Im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen werden die Arbeitsabläufe neu ausgerichtet, die bislang in Fachabteilungen angesiedelten Entscheidungskompetenzen und Funktionen dezentralisiert sowie Hierarchien abgebaut. An die Stelle der funktionalen Zuordnung der Mitarbeiter tritt der Wertschöpfungsprozess als strukturierendes Kriterium für die Organisation der Arbeit. Diese Veränderungen betrieblicher Arbeits- und Organisationsstrukturen haben in erheblichem Maße zum Wandel der Anforderungsprofile beigetragen. Es besteht erheblicher Forschungsbedarf darüber, mit welcher Tiefe und Nachhaltigkeit und mit welchen Gestaltungsformen sich diese prozessorientierten Konzepte durchgesetzt haben (vgl. Baethge 1998 und 1999; Schumann 2002).

¹ Früherkennung von Qualifikationserfordernissen ist auch das Anliegen einer Initiative des BMBF, mit der ein bildungspolitischer Beitrag zur zukunftsfähigen Ausgestaltung der beruflichen Bildung geleistet werden soll. Im Rahmen dieser Initiative untersucht das Forschungsnetz „FreQueNz“ sich abzeichnende Qualifikationsanforderungen und beurteilt sie im Hinblick auf ihre zukünftige Entwicklung. Ziel der Initiative ist das Erkennen von Qualifizierungsbedarf, die Entwicklung von Handlungsoptionen und die Bereitstellung von Ergebnissen der an FreQueNz beteiligten Forschungsprojekte. Die Bandbreite der Forschungsfelder reicht dabei von der direkten Beobachtung von Veränderungen am Arbeitsplatz bis zum internationalen Vergleich der Früherkennung in Wettbewerbsländern. Daraus entsteht auch die für das Forschungsnetz kennzeichnende Pluralität von Forschungsansätzen und Methoden. (vgl. BULLINGER 2000).

² Dies geht im wesentlichen auf Argumentationen zurück, die bereits 1974 formuliert wurden (vgl. BAETHGE u. a. 1974).

Baethge (1999, 267) fordert daher, die herkömmlicherweise stark im Vordergrund stehende Orientierung der Arbeits-, Berufs- und Qualifikationsforschung auf den unmittelbaren Arbeitsprozess um organisationssoziologische Ansätze zu ergänzen, die Betriebsstrukturen und Ablaufprozesse als Ganze erfassen.

2. Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Zugang zur betrieblichen Qualifikationsforschung – Forschungsfragen und Hypothesen

Nicht zuletzt aufgrund dieser Einschätzung wurde im BIBB versucht, die bisherigen Instrumente und methodischen Herangehensweisen in der Früherkennung und Qualifikationsforschung durch einen Zugang zu betrieblichen Entwicklungen zu erweitern, um aus betrieblichen Reorganisationen resultierende veränderte Qualifikations- und Kompetenzanforderungen frühzeitig wahrnehmen zu können. Erhebungen im Rahmen eines Referenzbetriebssystems bestätigten zudem, dass Qualifikationsbedarfe durch standardisierte Befragungen nur unzureichend erfasst werden. Es zeigte sich, dass Betriebe erhebliche Probleme haben, Qualifikations- und Weiterbildungsbedarf zu erkennen und zu benennen. Das gilt umso mehr, wenn der Anspruch besteht, zukünftigen Qualifikationsbedarf vorweg zu nehmen. Auch andere Früherkennungsinstrumente stoßen bei der Ermittlung betrieblicher Qualifikationsbedarfe an ihre Grenzen.³ So kann die Beobachtung des Weiterbildungsmarktes Konzepte der betrieblichen Qualifizierung und des Lernens in der Arbeit nicht berücksichtigen. Auch wird hier ebenso wie bei der Analyse von Stellenanzeigen ein bereits entwickeltes Stadium der Qualifikationsanforderungen erfasst.

Zu den Entstehungsbedingungen veränderter Qualifikationsanforderungen und zu deren innerbetrieblicher Umsetzung und Akzeptanz gibt es bisher kaum Forschungsergebnisse. Das mag damit zusammenhängen, dass die Beobachtung und Analyse betrieblicher Entwicklungsprozesse bislang nicht im Zentrum der Früherkennung steht. Eine Ausnahme ist das Projekt „Arbeitsnahe Dauerbeobachtung der Qualifikationsentwicklung mit dem Ziel der Früherkennung von Veränderungen in der Arbeit und in den Betrieben“ (AdeBar). Auf der Grundlage von Beschreibungen und Analysen von Arbeitsaufgaben, Arbeitssystemen und Geschäftsprozessen werden hier Qualifikationsentwicklungsprozesse in einer Kombination von qualitativen und quantitativen Erhebungen sowie einer Verbindung von Längs- und Querschnittsbetrachtungen vergleichend untersucht.⁴ Ein

³ Für die Darstellung der verschiedenen Studien und methodischen Herangehensweisen in der BIBB-Früherkennung siehe ALEX und BAU 1999.

⁴ Zu Projektansatz und ersten Ergebnissen siehe GIDION 2000.

anderer Ansatz zur Analyse der Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen findet sich in den Arbeiten des Instituts für Technik und Bildung, die sich aus der Tradition der curriculumorientierten Qualifikationsforschung kommend der Analyse des Arbeitsprozesswissens widmen (vgl. Rauner, 2004).

Systematische Untersuchungen zu den betrieblichen Voraussetzungen und Bedingungen von Qualifikationsentwicklung wie sie z. B. im Einfluss betrieblicher Innovationsstrategien auf die Gestaltung der Qualifizierungs- und Personalpolitik bestehen, sowie zu den sozialorganisatorischen Rahmenbedingungen in den Betrieben, die das Zusammenspiel betrieblicher Akteure in Prozessen der Qualifikationsentwicklung beeinflussen, stehen weitgehend aus. Hier setzt das Forschungsprojekt „Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung“ an, das in Kooperation mit dem Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen, durchgeführt wurde. Dieses Projekt knüpft an eine soziologisch angeleitete Tradition von Qualifikationsforschung im BIBB⁵ an und entwickelt sie für die Früherkennungsforschung weiter.

Das Projekt war als eine Art Machbarkeitsstudie angelegt und sollte mittels vorwiegend explorierender Vorgehensweisen klären, ob und wie das Erfahrungswissen von Beratern für die Früherkennung genutzt werden kann. Folgende Fragen standen dabei im Vordergrund:

- Können wir das Erfahrungswissen von Personal- und Organisationsentwicklern, Arbeitsgestaltern und Veränderungsbegleitern als Zugang zum Wandel betrieblicher Qualifikationsanforderungen nutzen?
- Zu welchen Erkenntnissen über betriebliche Qualifikationsentwicklung führt uns das Erfahrungswissen von Beratern?
- Auf welche Weise kann das Expertenwissen von Beratern zukünftig für die kontinuierliche Forschungsarbeit in der Früherkennung und Qualifikationsforschung genutzt werden?

Berater, so unsere These, sind Experten für Veränderungen von Qualifikationen bzw. Kompetenzen und Organisation. Sie nehmen an der Gestaltung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen im Rahmen betrieblicher Reorganisationsprojekte aktiv teil und übernehmen dabei oft strukturierende Aufgaben, erheben Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe, entwickeln „passende“ Qualifizierungs- und Lernkonzepte, setzen diese um und bewerten die Lernprozesse. Auf diese Weise haben Berater die Möglichkeit, „tief“ in die Unternehmen hineinzusehen. Sie sind mit den Gestaltungsbedingungen, den Arbeitsprozessen, den damit verbundenen Qualifikationsanforderungen und der betrieblichen Personal- und Qualifizierungspolitik entsprechend gut vertraut.

⁵ Zu frühen Ansätzen der soziologischen Qualifikationsforschung siehe GRÜNEWALD 1979.

Die Berater müssen sich dabei auf umfassende Weise mit Unternehmen auseinandersetzen. Das betrifft Arbeitsabläufe, Führungsstrukturen, vorhandene Qualifikationen und Kompetenzen von Beschäftigten ebenso wie die *theories in use* im Sinne der in einem Unternehmen geteilten Einstellungen, Prioritäten, Strategien und Routinen. Berater müssen neben den explizit verfügbaren Informationen auch Zugang zu den impliziten Strukturen des Unternehmens finden, um Aufschluss über die Bedingungen und Abläufe betrieblicher Innovationsprozesse zu erhalten. Die Berater, hier Organisationsentwickler und Arbeitsgestalter, als „von außen“ Kommende, die mit Distanz und Überblick über den Geschäfts- bzw. 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. Dieses Wissen, so unsere Ausgangsthese, verschafft Beratern einen privilegierten Zugang zu Entstehungskontexten veränderter Qualifikations- und Kompetenzanforderungen und damit zur Früherkennung von betrieblichen Qualifikationsentwicklungen.

Über die Berater, so unsere Annahme kann ein wichtiger Gegenstandsbereich der Früherkennung, nämlich die betrieblichen Innovations- und Reorganisationsprozesse erschlossen werden. Indem Arbeit im Zuge von Organisationsänderungen und Umstrukturierungen anders verteilt und neu zusammengefügt wird, entstehen an den veränderten Arbeitsplätzen neue Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten. Neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen verstehen wir damit als ein Ergebnis der Neustrukturierung von Prozessen und Aufgaben im Zuge von Organisationsveränderungen. Solche Veränderungen sind wiederum Produkte der komplexen Kommunikation der daran Beteiligten. In einem kollektiven Prozess werden Inhalt, Ziel und Richtung neuer Qualifikationsanforderungen zwischen Unternehmensleitung, Management und Beschäftigten unter Beteiligung von Beratern und in der Auseinandersetzung mit den praktischen Problemen – nicht immer ganz bewusst – ausgehandelt und bei der Gestaltung der Prozesse und Arbeitsplätze konkretisiert. Unserem Ansatz liegt also im Kern ein konstruktivistisches Verständnis von Organisation und Organisieren zugrunde, das allerdings nicht von einer Beliebigkeit der Entwicklung von Qualifikationsanforderungen ausgeht, sondern davon, dass diese sich unter anderem entlang fachlichtechnischer und in der jeweiligen Organisation-verankerter Bedingungen vollzieht.

3. Zu den angewandten Methoden

3.1 Betriebsbefragung

Zu Beginn des Projekts wurde eine standardisierte Befragung bei rund 1900 Unternehmen durchgeführt, um empirisch gesicherte Informationen zu Umfang,

Zielen und Stellenwert von Beratungsdienstleistungen in Betrieben sowie über die unterschiedlichen institutionellen Hintergründe der beteiligten Berater zu erhalten. Gefragt wurde außerdem nach Themen und Feldern von Veränderungen in den Unternehmen, die mit Hilfe von Beratern bearbeitet wurden, sowie nach dem Einfluss dieser Veränderungen auf die betriebliche Qualifikationsentwicklung. (Zu den Ergebnissen dieser Befragung vgl. Dietzen und Selle 2002 und 2003).

3.2 Experteninterviews

In einem folgenden Schritt wurden 21 leitfadengestützte Interviews von durchschnittlich je 30 Minuten Dauer geführt. Methodisch lehnen wir uns dabei an eine Definition von Expertenwissen als einer „analytischen Konstruktion“ (vgl. Bogner, Menz 2001) an. In dieser Vorstellung wird Expertenwissen als „Deutungswissen“ erst vermittels der Datenerhebung und der Auswertungsprinzipien als solches „hergestellt“ (a. a. O., 484). Expertenwissen ist in dieser Definition daher eine Abstraktions- und Systematisierungsleistung der Forscher. Dabei wird unterstellt, dass Berater als Experten über technisches, Prozess- und Deutungswissen verfügen, das sich auf ihr professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. In dieses Handlungswissen fließen verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster ein (vgl. ebda.). Das Wissen des Experten, seine Handlungsorientierungen, Relevanzen usw. haben zudem – und das ist entscheidend – die Chance, in der Praxis in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden, das heißt, der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen. Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit (vgl. a. a. O., 486).

In die Untersuchung war ein relativ eingeschränkter Kreis von Beratern einbezogen:

• Unternehmensberater

Damit sind nicht primär Managementberater gemeint, sondern Organisationsentwickler und Arbeitsgestalter, die an der betrieblichen Entwicklung von Arbeits- und Organisationsstrukturen operativ beteiligt sind und über die dabei entstehenden Qualifikationsanforderungen und deren Veränderung Auskunft geben können. Alle neun Befragten dieser Gruppe hatten in den vergangenen Jahren u. a. mit der Einführung von Gruppenarbeit bzw. neuen produkt- oder marktbezogenen Organisationsstrukturen zu tun. Sie konnten in diesen Bereichen umfangreiche Erfahrungen mit veränderten Qualifizierungsanforderungen sowie innerbetrieblichen Entwicklungswegen gewinnen.

• Betriebliche Prozessbegleiter

Diese in der Regel in Personal- und Organisationsabteilungen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen aus einer „internen“ Perspektive ähnliche Aufgaben wahr wie die externen OE-Berater. Alle vier Interviewpartner aus dieser Gruppe verfügen über operative Erfahrungen mit Personalentwicklung und Umstrukturierungen und können z. T. auf weitergehende Kenntnisse im Human Resource-Management zurückgreifen. Durch diese Mischung sollte es möglich werden, gerade auch die sich wandelnden internen Karriereverläufe zu thematisieren, die mit veränderten Anforderungen und Abläufen in den Organisationen verbunden sind.

• Berater aus gewerkschaftlichen Technologieberatungsstellen

Sie wurden berücksichtigt, um auch die kritisch-gewerkschaftliche bzw. Betriebsrats-Perspektive auf die organisatorischen Veränderungsprozesse in die Untersuchung einzubeziehen. Einerseits wird in den drei Interviews eine starke Ausrichtung an Umstrukturierungen im produzierenden Gewerbe deutlich, während der Dienstleistungsbereich eher im Hintergrund steht. Zum anderen unterschieden sich die geschilderten Erfahrungen aber nicht grundlegend von denen, die uns die anderen externen Berater zum Themenfeld Umstrukturierung und Qualifikation berichteten.

• Berater bzw. Mitarbeiter von Bildungsdienstleistern

Mit diesem Personenkreis wird quasi die Schnittstelle zur Dienstleistung „Qualifizierung“ erfasst. Die Interview-Partner können beschreiben, wie aus Sicht eines Qualifizierungs- bzw. Bildungsdienstleisters die veränderte Situation in den Betrieben einzuschätzen ist. Mit der regional wie nach Schwerpunkten differenzierten Auswahl der fünf Interviews konnten Anhaltspunkte gewonnen werden, wie unterschiedlich sich die Bildungsdienstleister positionieren, um (z. B. über eigene Beratungskapazitäten) einen möglichst engen Kontakt zur betrieblichen Praxis bzw. Veränderung zu gewinnen und darüber hinaus, wie die Kooperation mit Beratern und Unternehmen jeweils organisiert wird.

Strategische Managementberatung, die primär Studien und Konzepte entwickelt, an deren Umsetzung aber nicht beteiligt ist, spielt in unserem Kontext keine Rolle.

Mit Hilfe der Interviewleitfäden wurden die Interviewpartner in drei Fragekomplexen

- zu eigenen Arbeitsfeldern/-schwerpunkten,
- zur Bedeutung von Personal- und Organisationsentwicklung im Kontext organisatorischer Veränderungen und
- zur Identifizierung und Bearbeitung von neuen Qualifikationsanforderungen

befragt.

Die Interviewpartner wurden zudem aufgefordert, möglichst viele erfolgreiche oder auch nicht erfolgreiche „Fallerfahrungen“ zu schildern. Die Interviewer haben kontinuierlich zentrale Aussagen der Interviewpartner wiedergespiegelt, als wichtig empfundene Schilderungen zusammengefasst und ein Einverständnis bzw. eine Richtigstellung eingefordert. Die Texte wurden auf Tonband aufgezeichnet und vollständig transkribiert (ohne ethnographische Anmerkungen).

3.3 Fallstudien

Ergänzt wurden die Interviews durch fünf Fallstudien zu betrieblichen Umstrukturierungsprojekten, an denen Berater beteiligt waren. Die Fallstudien sollten die Konstitutions- und Aushandlungsprozesse bei der Entstehung neuer Qualifikationsanforderungen exemplarisch nachvollziehbar machen. Durch Befragung der an einem Beratungsprozess Beteiligten wurden diese Prozesse auf der Basis der Beteiligtereferenzen rekonstruiert. Dabei sollten Rolle und Erfahrungen von Beratern bei Initiierung, Gestaltung und Umsetzung betrieblicher Veränderungen veranschaulicht und Erkenntnisse über innovationsfördernde und innovationshemmende betriebliche Voraussetzungen gewonnen werden.

4. Die Auswertung der Experteninterviews

Die Interviews wurden durch eine qualitative Textanalyse in mehreren Analyse- und Auswertungsschritten bearbeitet. In Gruppendiskussionen der Projektmitarbeiter wurden zunächst prägnante Inhalte und Themen der einzelnen Interviews identifiziert und mit Hilfe von Metaplankarten visualisiert. Durch Zusammentragen der von mehreren Projektbeteiligten herausgestellten wichtigen Gesprächsteile, Argumente und Erzählsegmente wurden qualitativ bedeutsame sowie häufig erwähnte Aspekte, Themen und Inhalte der Interviews („Prägnanzen“) erschlossen und strukturiert.

Diese Strukturierung des Materials sowie die erkenntnisleitenden Fragen des Forschungsprojektes bildeten die Basis für die Entwicklung allgemeiner Kategorien: „Biographie, Institution, Vorgehen des Beraters“, „Unternehmen in Beratungsprozessen“, „Qualifikationsbedarfsermittlung“, „Qualifikationsanforderungen/Qualifikationsinhalte“, „Lernen und Arbeiten“, „Personalentwicklung und Karrierewege“, „Veränderungen von Bildungsinstitutionen“. Diese Kategorien waren wiederum die Grundlage für die Kodierung der Interviewtexte mit Hilfe des computerbasierten Textanalyseprogramms MAX-QDA.

In einem weiteren Kodierungsschritt wurden diese allgemeinen Kategorien in Subkodes ausdifferenziert und das Textmaterial entsprechend zugeordnet. Unterhalb der Ebene der Kategorie „Qualifikationsinhalte/-anforderungen“ wurden auf diese Weise z. B. die Subkodes „Qualitative Veränderungen in Dichte,

Tiefe und Reichweite von Qualifikationen“, „Kommunikation im Unternehmen“, „Fachthemen“, „Bewältigung von Schnittstellen“ entwickelt. Zusätzlich entstand die neue Kategorie „Qualifikation und betriebliche Strukturen“, die auf Textstellen verweist, in denen ein Zusammenhang zwischen Qualifikationsentwicklung und sozialorganisatorischen Bedingungen des Betriebes hergestellt wird.

Durch ein Textretrieval wurden die zu den Kodes gehörigen Textsegmente zusammengeführt und ihre relevanten Inhalte und Zusammenhänge durch eine schrittweise Verdichtung herausgearbeitet. Die Textsegmente enthalten sowohl explizite Beobachtungen und Reflexionen von Beratern über veränderte Qualifikationsanforderungen als auch implizite Hinweise zu veränderten Qualifikationsanforderungen. Zentrale Auswertungsergebnisse wurden in zwei Workshops mit den Interviewpartnern rückgekoppelt. Deren Feedback wurde in die Auswertungen eingearbeitet und hat sie zusätzlich ergänzt, gewichtet und validiert.

5. Auswertungsergebnisse und Bezüge zur Innovationsforschung – die Beiträge in diesem Buch

Die Beiträge dieses Bandes basieren überwiegend auf den oben beschriebenen Interviews mit Beratern.

Agnes Dietzen untersucht, ob und in welcher Weise Beratererfahrungen Hinweise auf neue Kompetenzanforderungen an Fachkräfte thematisieren. Anhand von Beratungsbeispielen werden verschiedene betriebliche Reorganisationsprozesse als Entstehungskontexte neuer Kompetenzanforderungen und die unterschiedliche Umgangsweise der Betriebe mit diesen Anforderungen veranschaulicht. Nach der zusammenfassenden Darstellung wesentlicher Dimensionen neuer Arbeits- und Kompetenzanforderungen arbeitet Agnes Dietzen von Beratern in Veränderungsprozessen identifizierte „typische“ betriebliche Widerstände und Barrieren heraus, deren Kenntnis aufgrund ihrer Weichenstellerfunktion bei der Realisierung und Umsetzung neuer Qualifikationsanforderungen in den Betrieben wichtig ist.

Die veränderten Anforderungen an Management und Führung infolge betrieblicher Veränderungsprozesse werden in dem Text von Erich Latniak thematisiert. Im Fokus dieses Beitrages stehen Projektmanagementkompetenzen, deren Förderung in der Beratungsarbeit der Interviewpartner einen hohen Stellenwert hat. Projektmanagement wird als ein zentrales Lernfeld für Führungskräfte reflektiert, an dem zugleich Möglichkeiten zur Entwicklung innerbetrieblicher Entwicklungs- und Aufstiegswege aufgezeigt werden können.

Der schwierige Weg vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister wird im Beitrag von Bernd Selle anhand der Erfahrungen von Beratern aus Bildungsinstitutionen beleuchtet. Da die Bedeutung innerbetrieblich organisierter,

arbeitsintegrierter und arbeitsnaher Lernprozesse wächst, sind auch Qualifizierungs- und Lernkonzepte gezielt auf diese Anforderungen in den Unternehmen auszurichten. Für Weiterbildungsanbieter wird es daher immer wichtiger, sich diesen veränderten Ansprüchen an Weiterbildung und Qualifizierung zu stellen und ihre Dienstleistungen anzupassen indem sie neben ihren „marktgängigen“ standardisierten Weiterbildungsveranstaltungen betriebs- und zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen anbieten. Die Entwicklung geht in Richtung eines Bildungsdienstleisters mit einem kunden- und prozessorientierten Leistungsprofil, das die Identifizierung und Erhebung von Qualifizierungsbedarf, die Entwicklung entsprechender Qualifizierungskonzepte unter Einbeziehung neuer Lernformen sowie die Durchführung und Evaluierung von Weiterbildung im Betrieb umfasst. Dazu gehören umfangreiche prozessbegleitende Beratungsleistungen, die Bildungsmaßnahmen mit Personal- und Organisationsentwicklung verbinden.

Die beiden letzten Beiträge sind dem Thema Qualifikationsbedarfserhebung gewidmet. Ausgehend von allgemeinen Problemen der betrieblichen Ermittlung des zukünftigen Qualifikationsbedarfes behandelt der Beitrag von Agnes Dietzen und Erich Latniak die Frage, wie die Betriebe im Rahmen ihrer Möglichkeiten mit den Prognoseproblemen umgehen. Der dabei verfolgte Pragmatismus, die eingesetzten Methoden und die Bezüge zur personalpolitischen Praxis werden an Beispielen illustriert, wobei auch auf die Bedeutung der Personal- und Zielvereinbarungsgespräche eingegangen wird. Umter der Metapher „Die dunkle Seite der Kompetenzentwicklung“ werden schließlich einige unternehmenskulturelle und habituelle Grenzen vorgestellt und diskutiert, die grundsätzliche Schwierigkeiten für die Qualifikationsbedarfsermittlung in den Unternehmen darstellen dürften.

Die beim Thema Früherkennung teilweise engen Bezüge zwischen dem im Projekt verfolgten Ansatz und der Vorgehensweise der in den letzten Jahren durchgeführten Modellversuche im Berufsbildungsbereich diskutiert Dorothea Schemme in ihrem Beitrag. Mit dem Anspruch, Innovation und Transfer im Zuge praktischer Feldversuche zu verbinden, eröffnet sich in den Modellvorhaben für eine Vielzahl von Beteiligten die Möglichkeit, Veränderungen zu initiieren, durchzuführen, diese kennen zu lernen, sich über zentrale Themen in diesen Bereichen auseinanderzusetzen, unterschiedliche Handlungsoptionen durchzuspielen und die Realisierungschancen zu prüfen. Früherkennung und Bedarfsentwicklung vollziehen sich dabei in einem mehrstufigen Prozess, wobei sich die dort angewandten Verfahren durch ihre Prozessnähe, durch die enge Kooperation der Beteiligten und durch den großen Stellenwert der Reflexion auszeichnen.

Literatur

ALEX, Laszlo und BAU, Henning (Hrsg.) (1999): Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung, Bielefeld: W. Bertelsmann

BAETHGE, Martin (1999): Qualitative Sozialforschung und Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen – kritische Anmerkungen zur Analyse der Qualifikationsentwicklung aus soziologischer Sicht. In: ALEX, Laszlo und BAU, Henning (Hrsg.): Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung, Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 255-271

BAETHGE, Martin und SCHIERSMANN, Christiane (1998): Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikationsentwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, S. 15-87

BAETHGE, Martin u. a. (1974): Produktion und Qualifikation: Eine Vorstudie zur Untersuchung von Planungsprozessen im System der beruflichen Bildung. In: Schriften zur Berufsbildungsforschung, Bd. 14, Hannover: Gebrüder Jänecke Verlag

BECKER, Wolfgang und MEIFORT, Barbara (2004): Ordnungsbezogene Qualifikationsforschung als Grundlage für die Entwicklung beruflicher Bildungsgänge. In: RAUNER, Felix (Hrsg.): Qualifikationsforschung und Curriculum. Analysieren und Gestalten beruflicher Arbeit und Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 45-61

BOGNER, Alexander; LITTIG, Beate; MENZ, Wolfgang (2002): Das Experteninterview. Opladen: Leske und Budrich

BULLINGER, Hans-Jörg (Hrsg.) (2000): Qualifikationen erkennen – Berufe gestalten. Bielefeld: W. Bertelsmann

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

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

GIDION, Gerd u. a. (2000): Spurensuche in der Arbeit: ein Verfahren zur Erkundung künftiger Qualifikationserfordernisse. Hrsg. Hans-Jörg Bullinger. Bielefeld: W. Bertelsmann

GRÜNEWALD, Uwe (1979) Qualifikationsforschung und berufliche Bildung. Ergebnisse eines Colloquiums des Bundesinstituts für Berufsbildung zum gegenwärtigen Diskussionsstand in der Qualifikationsforschung. (Hrsg.) vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Heft 2. Berlin

LATNIAK, Erich und MILL, Ulrich (2003): Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen. Abschlussbericht des Projekts. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Manuskript

MILL, Ulrich (2003): Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklung. Die Fallstudien. Zweiter Zwischenbericht des Projekts. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Manuskript

RAUNER, Felix (Hrsg.) (2004): Qualifikationsforschung und Curriculum- ein aufzuklärender Zusammenhang. In: Derselbe (Hrsg.): Qualifikationsforschung und Curriculum. Analysieren und Gestalten beruflicher Arbeit und Bildung, Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 9-45

SCHUMANN, Michael (2003): Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, Göttingen

TEICHLER, Ulrich (1974): Struktur des Hochschulwesens und „Bedarf“ an sozialer Ungleichheit. Zum Wandel der Beziehungen zwischen Bildungssystem und Beschäftigungssystem. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), Jg. 7, Heft 3, S. 197-209

AGNES DIETZEN

Organisation und Kompetenz

Neue Lern- und Kompetenzanforderungen in organisatorischen Veränderungsprozessen und ihre „Bearbeitung“ durch Unternehmen

1. Einleitung

Welche Erkenntnisse über die betriebliche Qualifikationsentwicklung gewinnen wir, wenn wir das Erfahrungswissen von Beratern als eine Art „Sonde“ nutzen, die uns befähigt in betriebliches Geschehen hineinzusehen? Der Beantwortung dieser Kernfrage des EXPERT-Projektes ist der folgende Beitrag gewidmet, der Ergebnisse aus den Interviews mit Beratern zu folgenden Thesen vorstellt.

1. Die Arbeit der Berater eröffnet für die Früherkennungsforschung einen Zugang zu neuen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen im Status nascendi, das heißt bevor sie zu neuen Kompetenzen und Qualifikationen profiliert und „offiziell“ als Anforderungen in die Arbeit einbezogen werden.

Unseren Annahmen zufolge (vgl. Einleitung zu diesem Band) stellen betriebliche Reorganisationsprozesse einen zentralen Gegenstand der Früherkennung dar, da in ihnen Arbeits- und Organisationsprozesse neu strukturiert werden und sich an den betroffenen Arbeitsplätzen die Anforderungen an die Beschäftigten verändern. Der hierbei entstehende Lern- und Qualifizierungsbedarf kann jedoch nur zur Entwicklung neuer Kompetenzen und Qualifikationen führen, wenn er von den Betrieben überhaupt als solcher erkannt und thematisiert wird. Gezieltes Lernen und Qualifizieren kann erst dann ermöglicht und gefördert werden, wenn zeitliche, materielle und personale Ressourcen zur Verfügung stehen. Ebenso müssen betriebliche Kommunikations-, Entscheidungs- und Gratifikationsstrukturen existieren, die den Einsatz neu erworbener Kompetenzen und Qualifikationen organisatorisch ermöglichen; neue Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen bedürfen in der Regel also einer „Bearbeitung durch die Organisation“.

Für die Qualifikationsentwicklungsforschung¹ sind jedoch nicht nur jene betrieblichen Veränderungsprozesse aufschlussreich, die zu einer Profilierung und Institutionalisierung neuer Anforderungen führen. Da es in der Früherkennung um die Wahrnehmung von „Signalen“, „Hinweisen“ und um „weiche Daten“ über mög-

¹ Wir verstehen die „Früherkennung“ als Teil der Qualifikationsentwicklungsforschung im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Damit werden unsere Forschungsergebnisse in den Kontext der ordnungsbezogenen Qualifikationsforschung des BIBB eingeordnet, zu der die Qualifikationsentwicklungsforschung neben der Qualifikationsbestands- und -verwertungsforschung gehört. (vgl. BECKER und MEIFORT 2004).

liche neue qualifikationsrelevante Entwicklungen geht, werden in den folgenden Ausführungen auch jene von den Beratern wahrgenommenen, hinter Brüchen und Problemen in Arbeits- und in betrieblichen Abläufen aufscheinenden neuen Lern- und Kompetenzanforderungen thematisiert, die von den Betrieben entweder nicht als solche aufgegriffen oder nicht einmal erkannt wurden. Diese Brüche und Probleme bleiben, so ein Interviewpartner *„ja nicht verschwunden, sondern existieren als eingespielte Organisationsmuster – ‚so machen wir das hier‘ – weiter.“ (Interview XVIII)*

2. Die Erfahrungen der Berater ermöglichen einen Einblick in unternehmensspezifische Innovationsstrategien und ihre Auswirkungen auf die betriebliche Personal- und Qualifizierungspolitik.

Welche Bedeutung in einem Unternehmen der Entwicklung von Kompetenzen, Qualifikationen und Wissensbeständen von Mitarbeitern beigemessen wird, ob und wie Lern- und Qualifizierungsanforderungen gesehen und aufgegriffen werden, ist entscheidend von unternehmensspezifischen Innovationsstrategien und „Entwicklungspfaden“ abhängig. Diese prägen die Geschäfts- und Marktstrategien, die Orientierungen von Management und Führungskräften und die Gestaltung der betrieblichen Personal- und Qualifizierungspolitik. Die von den Unternehmen jeweils verfolgte Personaleinsatzstrategie ist eine wesentliche Bestimmungsgröße dafür, ob überhaupt Qualifikationsentwicklung im Unternehmen betrieben wird. Zudem scheinen Traditionen betrieblicher Personalpolitik entscheidend dafür zu sein, ob und wie neue Anforderungen thematisiert werden. Diese Zusammenhänge sind bisher in der Früherkennung nicht explizit untersucht worden.

3. Berater können über Konflikte, Widerstände und Veränderungsbarrieren in betrieblichen Reorganisationsprozessen Auskunft geben, die aus der Sozialorganisation des Betriebes resultieren. Von diesen hängt es vielfach ab, ob die organisations- und qualifikationsbezogenen Veränderungen realisiert werden können.

Für die an betrieblichen Veränderungen Beteiligten entwickeln sich häufig hohe Erwartungs- und Handlungsunsicherheiten, wenn Arbeitsroutinen und betriebliche Abläufe zur Disposition gestellt, neue Verfahrensweisen, Regeln und Entscheidungsbefugnisse erarbeitet und festgelegt werden. In diesen Prozessen treten individuelle und gruppenbezogene Interessen oft deutlicher zutage. Auch werden häufig ‚eingeschleifte‘ Verhaltensweisen und ‚verfestigte‘ betrieblichen Routinen sichtbar, die sich dann nicht selten zu Barrieren und Widerständen, zu „defensiven Routinen“ (Argyris 1994) bei der Realisierung betrieblicher Veränderungen entwickeln. Diese lenken den Blick auf die bisher in der Früherkennungs- und Qualifikationsentwicklungsforschung kaum berücksichtigten sozialorganisatorischen Einflussfaktoren in Prozessen betrieblichen Wandels. Sie umfassen nicht nur das Geflecht sichtbarer und verdeckter Privilegien und Machtungleichgewichte, sondern auch die Statusorganisation, die Aufstiegsversprechen, die Leis-

tungsbewertungs- und Entlohnungsformen, Anreizsysteme und Vereinbarungen der Beschäftigtensicherung.² Für die Qualifikationsentwicklungsforschung sind sie wichtig, da von ihnen wesentlich abhängt, ob und unter welchen Bedingungen neue Anforderungen realisiert werden können.

Im folgenden Abschnitt 2 werden zentrale auf quantitativen Daten beruhende empirische Befunde zur betrieblichen Reorganisation und ihrer Bedeutung für die Qualifikationsentwicklung vorgestellt. Sie dienen einer Kontextualisierung und Einordnung der Erfahrungen und Beobachtungen der Berater in breitere Entwicklungstrends. Abschnitt 3 untersucht dann anhand von Beratungsbeispielen den Einfluss betrieblicher Reorganisation und daran geknüpfter Innovationsmuster bzw. -strategien auf die Gestaltung der betrieblichen Personal- und Qualifikationsentwicklung. Ergebnisse aus den Interviews zu neuen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen werden in Abschnitt 4 herausgearbeitet. Im fünften Abschnitt geht es um Beratererfahrungen mit Widerständen und Grenzen in betrieblichen Reorganisationsprozessen und ihre Weichenstellerfunktion bei der Realisierung der betrieblichen Organisations- und Kompetenzentwicklung. In einem Ausblick werden zuletzt zukünftige Anforderungen an die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung erörtert und Bezüge zur aktuellen Diskussionen in der Berufsbildungs- und Qualifikationsforschung hergestellt.

2. Betriebliche Veränderungstrends und ihre Effekte auf die Entwicklung von Qualifikationen

In den vergangenen Jahren haben Unternehmen verstärkt versucht, ihre Organisationsstrukturen in Richtung auf eine prozessorientierte Betriebs- und Arbeitsorganisation zu verändern. Darauf weisen empirische Befunde aus der industriesoziologischen und der Berufs- und Arbeitsforschung hin. Bei den wissenschaftlichen Arbeiten zu diesem Thema geht es um die Frage, wie verbreitet solche Strukturveränderungen sind und in welcher Weise sie Beschäftigung und Qualifikationen beeinflussen.³

Dem derzeitigen Forschungsstand nach lassen sich diese Fragen nicht eindeutig beantworten, was nicht nur auf Forschungslücken zurückzuführen ist, sondern

² Diese Definition orientiert sich im wesentlichen am Begriff der Sozialorganisation von BAETHGE und BAETHGE-KINKSY (1998) sowie BAETHGE-KINKSY und HARTWIG (2000, S. 23).

³ Die deutsche wissenschaftliche Debatte zu den neuen Produktionskonzepten begann Mitte der 1980er Jahre. Zu den einschlägigen Publikationen gehören KERN und SCHUMANN (1984), BRÖDNER (1985), PRIORE und SABEL (1989), SCHUMANN (1994) sowie KERIN und SABEL (1994). Für eine weitere kritische Auseinandersetzung über die Reichweite der organisatorischen Veränderungen seien exemplarisch genannt: PRIES, SCHMIDT, TRINCZEK (1989, 1990), FAUST u.a. (1995), KLEINSCHMITT und PREKUHL (1994), KERN und SCHUMANN (1996 und 1998), BAETHGE und BAETHGE-KINKSY (1998), WENGEL u.a. (2002), SAUER, BOES, KRATZER (2004).

mit den prinzipiellen Schwierigkeiten zusammenhängt, den Gegenstandsbereich „betriebliche Reorganisation“ konzeptionell zu fassen. In der „Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen“ weisen Sauer, Boes und Kratzer (2004) auf folgende Probleme im Umgang mit empirischen Daten und Befunden zu betrieblichen Reorganisationsprozessen hin.⁴

1. Die seit den 1990er-Jahren stattfindenden Reorganisationsprozesse zielen auf den grundlegenden Umbau des fordistischen Unternehmens.⁵ Sie charakterisiert ein umfassender und gleichzeitig reorganisierender Zugriff auf alle Parameter der Organisation: Unternehmensgrenzen und Organisationsstrukturen, Unternehmenskulturen und Kundenbeziehungen, Technik und Arbeitsorganisation“ (a. a. O. 51). Das Reorganisationsgeschehen schließt damit neue Elemente ein – z.B. die Neugestaltung von Unternehmensgrenzen und das Verhältnis von Markt und Organisation⁶ –, die in den Kategorien und Begriffsschemata zur Analyse des fordistischen Unternehmens nur schwer zu fassen sind. Beispielsweise sind die meisten der gegenwärtig verfügbaren Daten auf die zu Beginn der 90er-Jahre vorherrschenden Reorganisationskonzepte orientiert, während die Berücksichtigung neuerer Organisationselemente und angemessener Begriffsschemata noch weitgehend aussteht (vgl. a. a. O., 46 und 52).
2. Seit den 1990er-Jahren kann offensichtlich nicht mehr von Reorganisationen als abgrenzbaren Veränderungsphasen ausgegangen werden. Den Daten des IAB-Betriebspanels zufolge sind diese Prozesse durch Wellenbewegungen gekennzeichnet, in deren Verlauf Reorganisationsmaßnahmen in den Unternehmen zunächst vereinzelt, dann auf breiter Ebene durchgeführt werden, wieder abnehmen und durch andere Maßnahmen überlagert und ergänzt

⁴ Es wurden die wichtigsten qualitativen und quantitativen Befunde zu betrieblichen Reorganisationsprozessen zusammengetragen und aufbereitet. Im wesentlichen bezieht sich die Berichterstattung auf die Befunde des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), die Innovationserhebungen des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) und eine Beschäftigtenbefragung des Instituts Arbeit und Technik (IAT). Siehe auch die einzelnen Beiträge im Sammelband von MINNSEN (2000).

⁵ Als Unterscheidungsmerkmale nennen die Autoren: Erstens die Einbeziehung der betrieblichen Gesamtorganisation und vor allem auch der überbetrieblichen Reorganisation von Wertschöpfungsketten; zweitens die zentrale Rolle von IuK-Technologien als Prozess- und Koordinationstechnologien; drittens die Gleichzeitigkeit von organisations- und arbeitsbezogenen Restrukturierungsprozessen sowie viertens die Entwicklung neuer Rationalisierungsformen von Arbeit, in denen sich eine wachsende „Wertschätzung qualifizierter Arbeit mit dem Fortbestand „repetitiver“ und „restriktiver“ Arbeit (...) verbindet“ (vgl. SAUER; BOES; KRATZER 2004, 51).

⁶ Insbesondere die organisatorische Umsetzung des unternehmenskulturellen Leitbilds der „Kundenorientierung“ etwa die Schaffung dezentraler Organisationseinheiten mit eigenen Marktzuständigkeiten, Aufteilung in interne Dienstleistungsbereiche und deren Koordination etc.

werden. Insbesondere diese Überlagerung einzelner Reorganisationsmaßnahmen führt zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Einschätzung der Folgewirkungen (a. a. O., 51).

3. Die vorhandenen empirischen Daten beziehen sich in erheblichem Maße auf Managementkonzepte und -leitbilder, die zum Teil Eingang in die Unternehmensrealität fanden, allerdings als „Moden und Mythen“ von kurzen Verfallszeiten geprägt sind und durch andere Reorganisationsmaßnahmen abgelöst werden. Auch dies führt zu Überlagerungseffekten.
4. Als Untersuchungsterrain sind betriebliche Reorganisationsprozesse in Bezug auf die gesamte Unternehmenslandschaft vielgestaltig und uneinheitlich. Verlauf und Anteil einzelner organisatorischer Veränderungen differieren zwischen den Branchen und Betriebsgrößen in erheblichen Umfang. Es mangelt an Differenzierungen und Typisierungen entlang betrieblicher Merkmale (a. a. O., 52).

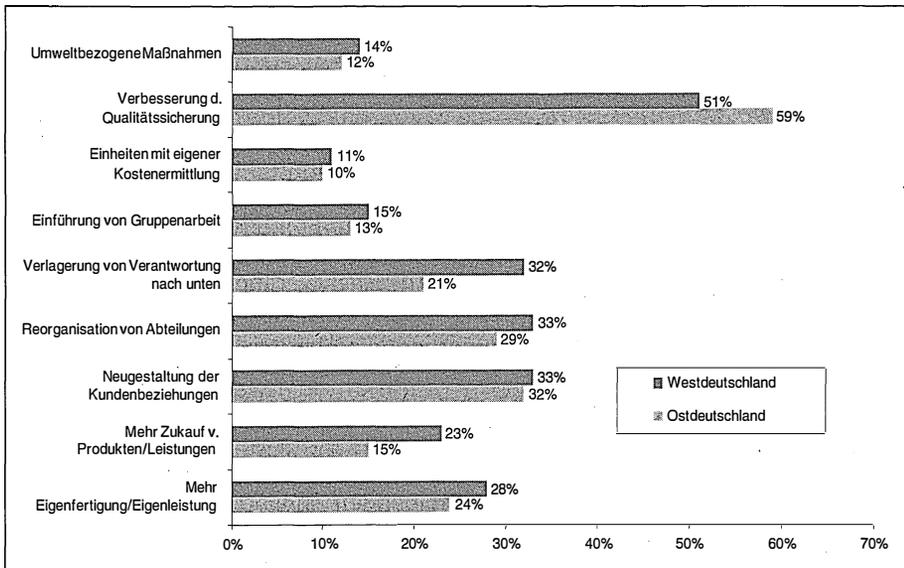
Diese konzeptionellen Unschärfen müssen auch bei der Einschätzung der qualifikations- und personalbezogenen Folgen und Effekte betrieblicher Reorganisationen berücksichtigt werden, die im folgenden anhand der Daten aus dem IAB-Betriebspanel zu betrieblichen Reorganisationsprozessen und den Ergebnisse der repräsentativen Beschäftigtenbefragungen des Instituts Arbeit und Technik (IAT) dargestellt werden.

Einen ersten Überblick über die Verbreitung organisatorischer Veränderungen in den Betrieben zwischen 1999 und 2001 geben die Daten aus dem IAB-Betriebspanel (Alda und Bellmann 2002, Alda 2004). Den Ergebnissen zufolge hat jeder dritte Betrieb in Deutschland zwischen 1999 und 2001 Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt. In diesen Betrieben arbeiten etwa 55 % aller Beschäftigten. Einen Überblick über die arbeitsorganisatorischen Veränderungen und die Häufigkeit der einzelnen Maßnahmen bietet folgende Abbildung 1.

An der Spitze der organisatorischen Maßnahmen in Betrieben, die ihre Arbeitsabläufe umgestellt haben, steht die Verbesserung der Qualitätssicherung. Es folgen die Neugestaltung von Kundenbeziehungen und die Reorganisation von Abteilungen. In einem knappen Drittel der westdeutschen und einem Fünftel der ostdeutschen Betriebe, die reorganisiert haben, wurde Verantwortung nach unten verlagert. Etwa jeder vierte Betrieb veränderte die Produktionsstruktur durch mehr Eigenfertigung und Eigenleistung (vgl. Alda und Bellmann 2002, 527f.). Alda und Bellmann untersuchen die Beschäftigungs- und Qualifikationseffekte dieser Maßnahmen und stellen zunächst fest, dass Reorganisationsmaßnahmen offensichtlich nicht grundsätzlich zu einem Beschäftigungsabbau führen, da sich negative und positive Effekte die Waage halten. Dagegen haben nahezu alle organisatorischen Maßnahmen eine Erhöhung des betrieblichen Qualifikationsniveaus zur Folge (vgl. a. a. O., 538).

Abbildung 1: **Verbreitung einzelner organisatorischer Änderungen in deutschen Betrieben von 1999 bis 2001**

(Basis: alle Betriebe mit mindestens einer organisatorischen Änderung)



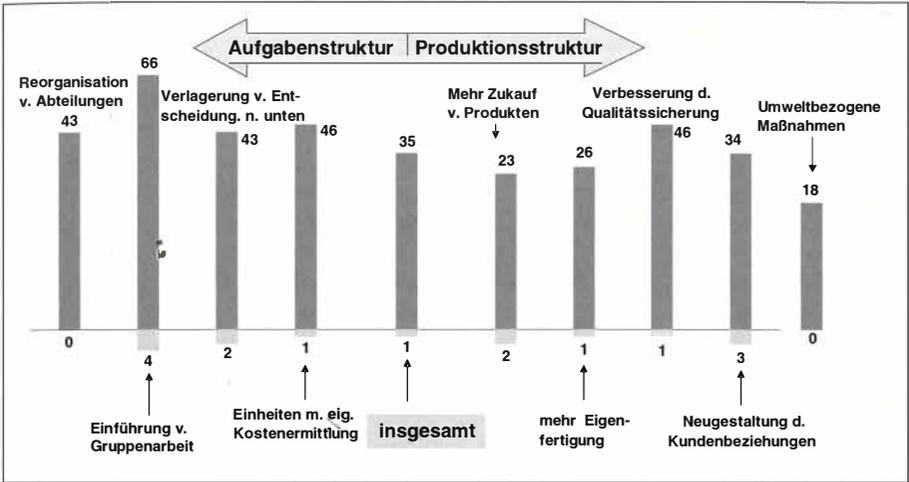
Quelle: IAB-Betriebspanel 2001, hochgerechnete Werte

Die von Alda und Bellmann untersuchten Reorganisationsmaßnahmen betreffen Änderungen der betrieblichen *Aufgabenstruktur* – also vor allem der Kommunikations- und Kooperationsprozesse – und der betrieblichen *Produktionsstruktur* – z. B. der Fertigungstiefe. Wie die Abbildung 2 zeigt, führen Produktionsstrukturveränderungen nur zu einer unterdurchschnittlichen Erhöhung des Qualifikationsniveaus während sich die höchsten Qualifikationseffekte aus Veränderungen der Aufgabenstrukturen ergeben. Letzteres gilt vor allem für die Verlagerung von Entscheidungen nach unten und die Einführung von Gruppen- und Projektarbeit.

Die verschiedenen Reorganisationsmaßnahmen verteilen sich unterschiedlich auf die Wirtschaftszweige und Betriebsgrößen. Sieht man von der westdeutschen Investitionsgüterindustrie ab, in der sowohl Produktions- als auch Arbeitsstrukturveränderungen stattfinden, so werden Veränderungen der Produktionsstruktur stärker von kleineren Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe eingeleitet, während Veränderungen des Aufgabenzuschnitts der Mitarbeiter eher im Dienstleistungssektor festzustellen sind und „mit zunehmender Betriebsgröße ... wahrscheinlicher werden (Produktionsveränderung vice versa).“ (a. a. O., 532)

Die infolge der Reorganisationsmaßnahmen entstandenen Diskrepanzen zwischen erforderlichen und vorhandenen Qualifikationen wurden von den Unternehmen durch unterschiedliche personalpolitische und organisatorische Folge-

Abbildung 2: **Qualifikationseffekte organisatorischer Änderungen**
 (westdeutsche Betriebe mit Reorganisationsmaßnahmen im Zeitraum 1999 bis 2001, Angaben in Prozent)



Quelle: Alda 2004, S. 12, IAB Betriebspanel 2001, hochgerechnete Werte

maßnahmen aufgelöst. Insbesondere größere Unternehmen nutzten einerseits die Möglichkeit, durch Auslagerung oder Schließung von Betriebseinheiten mit einem hohen Anteil un- und angelernter Arbeitskräfte und durch Beschaffung fehlender Produkte oder Dienstleistungen von außerhalb, einfache Tätigkeiten mit niedrigem Qualifikationsniveau auszulagern und dadurch das Qualifikationsniveau insgesamt zu heben (vgl. Alda 2004). Andererseits wurden Fachkräfte mit einem höheren Qualifikationsniveau eingestellt und durch Intensivierung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung und Förderung betrieblicher Lernprozesse vorhandene Qualifikationen ausgebaut.

Aufgrund der Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel entsteht der Eindruck, dass die Versuche der Betriebe, ihre Organisationsstrukturen zu flexibilisieren und innovationsförderlicher zu gestalten, insgesamt zu anspruchsvolleren Aufgaben und Tätigkeiten und damit einhergehend zu höheren Qualifikationsniveaus geführt haben.

Dieses Bild relativiert sich allerdings, betrachtet man Ergebnisse der repräsentativen Beschäftigungsbefragungen des Instituts Arbeit und Technik (IAT) aus den Jahren 1993 und 1998 (vgl. Kleinschmidt und Prekuhl 1994; Nordhause-Janz und Pekruhl 2000; Wengel u.a. 2002). Mit den Erhebungen sollte die Verbreitung unterschiedlicher Formen der Arbeitsorganisation, die in Einzelfallstudien gut beschrieben sind, in der Gesamtwirtschaft untersucht werden. Die Beschäftigten wurden anhand unterschiedlicher Indikatoren nach dem Grad der Autonomie bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben (selbstständige Arbeitsverteilung und Qua-

litätskontrolle), nach der Partizipation bei der Festlegung der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit (Einführung neuer Technik, Veränderungen der Arbeitsabläufe etc.) und dem Niveau der Kooperation mit anderen (Besprechungen, wechselnde Arbeitsverteilung etc.) gefragt.

Den Ergebnissen zufolge hat die Verbreitung von Arbeitsstrukturen, in denen die drei Dimensionen positiv ausgeprägt sind, gegenüber 1993 leicht zugenommen. Während 1993 die Arbeit von 48,7 % aller Befragten durch Kooperation mit den Kollegen geprägt war, galt dies im Jahre 1998 für 49,1 %. Der Anteil der Beschäftigten in partizipativen Arbeitsstrukturen stieg von 45,1 % auf 47,0 %, derjenigen mit einem hohen Grad an Autonomie am Arbeitsplatz von 33,5 % auf 35,7 %. Auf der anderen Seite verbreiten sich auch jene Arbeitsstrukturen stärker, in denen alle drei Dimensionen negativ ausgeprägt sind. Die Autoren werten dies als Anzeichen für eine wachsende Polarisierung von Tätigkeitsstrukturen. Demnach steigt der Anteil derjenigen Beschäftigten, die relativ gut entlohnten, interessanten Tätigkeiten nachgehen, aber es nehmen auch die schlechtbezahlten Jobs zu, in denen die Beschäftigten unterfordert sind und in denen sie kaum zur Effizienzsteigerung ihrer Arbeitsabläufe beitragen können. Entsprechend gering werden die Chancen dieser Beschäftigten gesehen, ihre Qualifikationen und Kompetenzen aufzubauen und weiter zu entwickeln (vgl. Nordhause-Janz und Pekruhl 2000, 65).

Offensichtlich, so folgern die Autoren gibt es neben einer leicht steigenden Zahl von Unternehmen, die dem globalen Wettbewerb dadurch begegnen, dass sie auf die Potentiale ihrer qualifizierten Arbeitskräfte setzen, weiterhin eine große und ebenfalls leicht zunehmende Zahl von Betrieben, die diese Ansätze ignorieren (a. a. O., 65). Von strategisch gewollter und konsequent umgesetzter Veränderung tradierter Produktionskonzepte kann diesen Ergebnissen zufolge bei der Mehrzahl aller deutschen Betriebe nicht die Rede sein. Daran anknüpfend, folgert Brödner (1999), dass die meisten Betriebe zwar mit neuen Organisationsformen der Arbeit experimentieren, sich jedoch weiter in den gewohnten Gleisen bewegen, obwohl sie ihre angestammten Produkte und Dienstleistungen durchaus erfolgreich durch kleinschrittige Innovationen weiter zu entwickeln versuchen (a. a. O., 151). Diese Aussage wird durch Ergebnisse der Trenduntersuchungen „Nachhaltige Arbeitsgestaltung zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen“ (Brödner und Knuth 2002) bestätigt.

Von diesen eher traditionell handelnden Unternehmen unterscheidet Brödner diejenigen, die ihr Handeln an zwei klar voneinander abgrenzbaren Innovationsstrategien ausrichten. Die Unterschiede zwischen beiden bestehen im Ausmaß des Ressourceneinsatzes zur Steigerung der Produktivität, wobei Brödner die Strategie mit dem niedrigsten Einsatz als die des „unteren Weges“ und die mit dem höchsten Einsatz als „Strategie des höheren Weges“ bezeichnet (Brödner 1999, 151).

Unternehmen des „unteren Weges“ versuchen mit möglichst wenig Aufwand den wirtschaftlichen Erfolg zu steigern und durch Personalausdünnung (downsizing),

durch Auslagerung (outsourcing) oder durch Restrukturierung von Prozessen (reengineering) notwendige Flexibilisierungen und Kostensenkungen zu erreichen. Auch diese Unternehmen setzen Reorganisationsmaßnahmen um, die auf neue Organisationsformen der Arbeit zielen, wie „Total Quality Management“ oder „Geschäftsprozessorientierung“. So können die vor dem Hintergrund einer funktional-arbeitsteiligen und hierarchischen Organisation definierten einzelnen Arbeitsfunktionen zu Geschäftsprozessen zusammengefasst werden, ohne dass es zu einer grundlegenden Aufgabenerweiterung und neuen Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten käme oder Ansätze zu einer integrierten Produktentwicklung genutzt würden.

Offensichtlich können damit einzelne Aufgabenstrukturveränderungen nicht, wie die Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel es nahe legen, als Indizien für die Einführung ganzheitlicher Aufgabenwahrnehmung und von Entscheidungsbefugnissen mit höheren Qualifikationsanforderungen gewertet werden, ohne weitere Kriterien und Faktoren zu berücksichtigen. Vielmehr zeigt sich Brödner zufolge, dass in diesem Innovationstypus Personalentwicklung und Qualifizierung eng auf den Erwerb prozessspezifischer Qualifikationen oder auf reine Beseitigung von Kompetenzlücken beschränkt bleiben. Charakteristisch ist auch eine Tendenz zur Spaltung der Belegschaft in permanente, höher qualifizierte Kernbelegschaften und temporäre, geringer qualifizierte Randbelegschaften (vgl. a.a.O., 154).

Dagegen ist das Hauptkennzeichen der Innovationsstrategie des „oberen Weges“, möglichst alle produktiven Kräfte und innovativen Anstrengungen im Unternehmen auf die kundenorientierte Erneuerung von Produkten und Leistungen auszurichten. Produktinnovationen entstehen auf der Basis von Marktrecherchen und dem Verständnis von Kundenwünschen in einem kooperativen Prozess, der zugleich auch organisatorisch ermöglicht, dass relevante Arbeitsbereiche zusammenwirken und in der Lage sind, unterschiedliche Perspektiven und Wissensbereiche aufeinander zu beziehen. Entsprechend ist für diesen Innovationstypus die Entfaltung der Handlungskompetenz und Personalentwicklung eine strategische Investition, die sich in systematisch angelegter Weiterbildung und vor allem auch in organisatorisch ermöglichter ständiger Reflexion und Verbesserung von Arbeitsprozessen im Rahmen ganzheitlicher Arbeitsaufgaben niederschlägt (vgl. a. a. O., 157).

3. Der Einfluss betrieblicher Innovationsstrategien auf die Gestaltung der Personal- und Qualifizierungspolitik – Beispiele aus den Beraterinterviews

Die von uns interviewten Berater berichten von vielfältigen Erfahrungen mit unterschiedlichen betrieblichen Veränderungsmustern und Innovationsstrategien, wie sie im vorigen Abschnitt aus den Ergebnissen empirischer Erhebungen

abgeleiteten wurden. In den Interviews finden sich sehr konkrete Beispiele für betriebliche Reorganisationsmaßnahmen und -strategien und ihren Einfluss auf die betriebliche Personal- und Qualifizierungspolitik. In diesem Abschnitt werden zunächst betriebliche Veränderungen behandelt, die in den Auswertungen des IAB-Betriebspanels als Produktions- und Arbeitsstrukturveränderungen zusammengefasst wurden. Die Produktionsstrukturveränderungen in eher ‚traditionell‘ geführten Klein- und Mittelbetrieben der Schmiedeindustrie (3.1) und die Aufgabenstrukturveränderungen in einem Großbetrieb der Telekommunikationsbranche (3.2) verdeutlichen die unterschiedlichen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen betrieblicher Reorganisationsprozesse. Anschließend werden zwei Beispiele diskutiert, die Merkmale der im vorigen Abschnitt idealtypisch eingeführten Innovationsstrategien des „unteren“ und des „oberen Weges“ anschaulich machen. Ein betrieblicher Outsourcing Prozess im Telekommunikationsbereich zeigt wichtige Aspekte der Gestaltung betrieblicher Qualifikationsentwicklung im Rahmen des ersten Strategietyps (3.3). Für den Strategietypus des „oberen Weges“ und die mit ihm verbundenen zentralen Herausforderungen an Organisations- und Personalentwicklung steht die Einführung von Kundenorientierung in einem großen Unternehmen (3.4).

3.1 Produktionsstrukturveränderungen in der Metallverarbeitung – ein Beispiel klein- und mittelbetrieblicher Veränderungsmuster

Ein Berater mit Erfahrungen in der Qualifizierungsberatung und Arbeitsgestaltung meist klein- und mittelständischer Betriebe der metallverarbeitenden Industrie berichtet über charakteristische Produktionsveränderungen der letzten Jahre in Schmiedebetrieben.

1. Betriebe haben den zuvor ausgelagerten Fertigungsschritt der Zerspanung in die eigene Wertschöpfungskette reintegriert, also den Weg zu mehr Eigenfertigung und Eigenleistung beschränkt.
2. Andererseits konnten durch auf verbesserten Messverfahren beruhende Fertigungstechniken, wie endabmessungsnahes Schmieden und Präzisionsschmieden, bestimmte Zerspanungsvorgänge überflüssig gemacht werden.
3. Die Entwicklung neuer Materialien, Verbundwerkstoffe und Regelungstechniken führte zusätzlich zu veränderten Fertigungsvorgängen.

Diese arbeitsorganisatorischen und technikbestimmten Innovationen haben in einer Weise fachliche Qualifikationsanforderungen verändert, die zur Aufhebung tradierter Qualifikationsschranken geführt hat. So erforderte die Integration von Zerspanungstechnik in den Fertigungsprozess entsprechende berufsfachliche Fähigkeiten, über die Schmiedebetriebe in der Regel nicht verfügen. Auch die Einführung von Präzisionsschmiedetechniken war ohne Fachkenntnisse aus für Schmiedebetriebe untypischen Berufen der Feinmechanik und des Werkzeugbaus nicht möglich.

Wie haben Betriebe nun auf diese Herausforderungen reagiert und welche personalpolitischen und qualifikatorischen Strategien und Umgangsweisen wurden mit der Unterstützung der Berater entwickelt?

Vorrangig haben die Betriebe Fachkräfte aus der Zerspanungstechnik und aus dem Werkzeugbau von außen rekrutiert. Eigene Schmiedefachkräfte dagegen wurden zunächst nicht weiterqualifiziert. Das Qualifikationsproblem konnte jedoch so nicht gelöst werden. Die neu eingestellten Zerspanungstechniker und Werkzeugmacher waren nicht ohne weiteres in der Lage, ihre berufsfachlichen Kenntnisse im neuen Kontext einzubringen bzw. den ungewohnten Anforderungen entsprechend weiter zu entwickeln. Aufgrund der unterschiedlichen berufsfachlichen Herkunft und der damit verbundenen Berufssozialisation erwies sich zudem die Zusammenarbeit mit der vorhandenen Belegschaft als schwierig.

„Das hat ja die tradierten Qualifikationsschranken durchbrochen. Zerspaner gab es bisher in diesen Betrieben nicht. Also mussten sie dazu kommen. Und was haben sie gemacht? Sie haben sich Zerspaner natürlich eingekauft. Aber jetzt hatten sie zwei Belegschaften, die eigentlich mit einander nichts anfangen konnten. Die Brücke fehlte zwischen drin. Oder wenn sie gesagt haben: „Wir wollen dieses Präzisionsschmieden machen.“ Dann mussten sie sich plötzlich in einem ganz anderen Umfang mit Werkzeugbau beschäftigen. Also brauchten sie Werkzeugmacher, die eine ganz andere Denke haben. Und die beiden zusammen zu kriegen ...“ (Interview XIII)

In diesem Fall war es Aufgabe des Beraters eine Verständigung und Kommunikation zwischen Fachkräften herzustellen, um beide „Belegschaften“ zu befähigen, die jeweils eigenen Fertigungskennnisse an die anderen weiterzugeben und gemeinsam Lösungen für ungewohnte Arbeitsaufgaben und Probleme zu finden. Über gemeinsame Problemdefinitionen in Gruppenprozessen konnten Qualifizierungslücken oder Ablaufprobleme identifiziert werden. Mit Hilfe des Beraters wurden die Fachkräfte befähigt, peu à peu „fachfremde“ Kenntnisse und Sichtweisen aufzunehmen und in die eigenen Kompetenzen zu integrieren.

Der Berater initiierte Qualifizierungsprozesse, indem er an konkreten Problemen im Arbeitsablauf ansetzte und in einem beteiligungsorientierten Verfahren Qualifizierungsbedarfe erarbeitete bzw. aushandelte. Diese Vorgehensweise war erfolgreich, da konkrete Lösungsmöglichkeiten von „typischen“ Ablaufproblemen aufgezeigt werden konnten und der Nutzen der Qualifizierung unmittelbar deutlich wurde. An diesen Punkten konnte, so die Erfahrung des Beraters, auch Lernbereitschaft geweckt werden.

„Immer an solche Arbeitsaufträge ankoppeln und die Qualifikationsfragen aufröseln, dann kriegen wir auch die Bereitschaft der Leute“. (Interview XIII)

Diese Orientierung am unmittelbaren Nutzen von Qualifizierung ist dem Berater zufolge auch ein Grund, warum angebotsorientierte Strategien der Qualifizierungsberatung und der traditionellen Weiterbildung bei diesen Betrieben vergleichsweise wenig Aussichten auf Erfolg haben:

„Wir sagen also immer, wenn wir mit der Botschaft kämen, wir wollen euch jetzt mit dem Schwerpunkt Qualifikation beraten, dann findest du wenig Bereitschaft bei diesen kleinen Betrieben. Das Ohr mit denen die hören ist: Da kommt einer, der verursacht mir Aufwand und Kosten. Läuft die Konjunktur gut, dann hat man für solche Späßchen keine Zeit. Läuft sie schlecht, wie jetzt, hat man kein Geld. Also, das ist diese Abwehrhaltung.“
(Interview XIII)

Einstellungsmuster im Hinblick auf die betriebliche Qualifikations- und Personalentwicklung wie sie in diesem Beispiel angedeutet werden, sind dem Berater zufolge durch eine personalpolitischen Inkrementalismus geprägt, der „typisch“ für die klein- und mittleren Betrieben in der Schmiedeindustrie ist. Diesen Betrieben gemeinsam ist eine starke regionale und soziale Verankerung in der Arbeiter- oder Handwerkerschaft. Ihr entspricht eine betriebliche Führungskultur, die deutlich durch die Generationskonstellation und durch den Sozialcharakter des Inhabers geprägt ist (vgl. Kotthoff und Reindl 1990). Dieser Sozialcharakter wird durch „die Nähe/Ferne zur sozialen Geburt des Inhaber-Betriebs (a. a. O. 386) im wesentlichen bestimmt. Kotthoff und Reindl zufolge überwiegen in Kleinbetrieben gemeinschaftsorientierte Sozialordnungen und ein ausgeprägtes Einverständnis handeln betrieblicher Akteure. Diese Merkmale finden sich am stärksten bei Gründerunternehmen; sie kommen weniger häufig vor bei Unternehmen mit Inhabern aus der dritten Generation d. h. den Enkeln des Gründers bzw. dessen Schwiegersöhnen.

Der Berater beschreibt einige Merkmale dieser gemeinschaftsorientierten Sozialordnung der KMU sowie ihre prägende Wirkung auf betriebliche Personalpolitik und den betrieblichen Umgang mit Veränderungen. In den Unternehmen herrscht ein Verständnis von Qualifizierung und beruflicher Bildung, das vor allem durch Erstausbildung und etablierte Aufstiegswege wie die Meister- oder Techniker Ausbildung geprägt wird. Die Auszubildenden kommen meist aus dem sozialen und regionalen Umfeld des Betriebes. Der Betriebsinhaber garantiert gewissermaßen selbst für die Qualität der Ausbildung. Nach der Erstausbildung werden Qualifizierungsmöglichkeiten hauptsächlich als Fortbildung zum Meister und Techniker in Anspruch genommen oder problem- und anlassbezogen als Anpassungsqualifizierung: *„Wenn es gebraucht wird, lernt man hinzu“*.

Lern- und Weiterbildungsangebote, die über den instrumentell eingrenzbaeren Bedarf hinausgehen werden zunächst skeptisch betrachtet. Wenn der Qualifizierungsbedarf als zu hoch eingeschätzt wird, ist man geneigt eher externe Fachkräfte einzustellen als die eigenen Mitarbeiter weiter zu qualifizieren. Eine

strategisch orientierte Personal- und Qualifizierungspolitik in diesen Unternehmen wird der Einschätzung des Beraters zufolge in diesen Unternehmen erst wahrscheinlich, wenn eine neue Generation von Betriebsinhabern, mit akademischen Hintergrund antritt.

3.2 Veränderungen der Arbeitsorganisation – die Gestaltung von Projektarbeit in einem großen Unternehmen

Eine Beraterin berichtet von ihren Erfahrungen aus der Prozessbegleitung zur Einführung und Verbesserung projektbezogener Arbeitstrukturen. Ziel des Beratungsauftrags war die Verbesserung der Projektarbeit und des Projektmanagements in Projekten mit Großkunden, für die komplexe Telekommunikations- und IT-Lösungen erarbeitet werden sollten. Die Entwicklung und Einübung flexibler Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen für derartige Großprojekte erforderte neben organisatorischen Maßnahmen eine entsprechende Qualifizierung der Projektmanager und Mitarbeiter. Im Einzelnen waren mit dem Beratungs- und Gestaltungsauftrag folgende Aufgaben verknüpft:

1. Verbesserung und Vereinheitlichung der Projektmanagementstandards.

Aufgrund der dezentralen Struktur des Unternehmens hatte sich in den dezentralen Einheiten eine Verwendung unterschiedlicher Projektmanagementstandards eingebürgert. Die Projektmanager für Großkundenprojekte wurden durch die dezentralen Einheiten von außen rekrutiert und waren deshalb nicht mit den eingelebten Standards vertraut. Die daraus resultierenden mangelnden Absprachen und organisatorische Defizite erforderten zusätzlichen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf.

2. Klärung von Führungs- und Entscheidungsbefugnissen in Projekten

Die Projektmanager waren zwar verantwortlich für die gesamte Projektorganisation und das Projektmanagement, hatten aber nicht die entsprechenden Personal- und Entscheidungsbefugnisse, die weiterhin den Linienführern oblagen. Diese ungeklärten Verantwortlichkeiten und Befugnisse führten zu erheblichen Abstimmungs- und Entscheidungsproblemen zwischen Linien- und Projektmanagern.

3. Einbettung von Projekten in die Organisation

Die Projektarbeit war in die Gesamtorganisation des Unternehmens nur mangelhaft eingebettet. Als erster Schritt zu einer organisatorischen Umgestaltung sollten Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen und Funktionsrollen aus der Linienorganisation des Unternehmens ergänzend und abgrenzend zu Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen von Mitarbeitern in Projekten neu definiert werden. Dies betraf insbesondere Aufgaben und Funktionen von Mitarbeitern, die eine Scharnierfunktion zwischen Linien- und Projektorganisation innehaben.

4. *Entwicklung von Qualifizierungskonzepten zum Projektmanagement – Konzeptionierung und Gestaltung daran anknüpfender Entwicklungs- und Aufstiegswege*

Auf der Grundlage von Projektmanagementtrainings sollten systematische Ausbildungsprogramme für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt werden. Das betraf einerseits die für professionelle Projektarbeit notwendigen Kompetenzen von Projektmitarbeitern. Andererseits sollte die Möglichkeit eröffnet werden, die erworbenen Projektmanagementkompetenzen auch für eine Führungs- bzw. Managementkarriere zu nutzen. Die Weiterqualifizierung vorwiegend technischer Fachkräfte für Projektmanagementaufgaben sollte innerhalb des Unternehmens einen eigenständigen Aufstiegsweg konstituieren, der neben klassischen Karrieren im Linienmanagement und Fachkarrieren wie Salesmanagement und Servicemanagement seinen Ort findet.

Auch wenn das Arbeiten in Kundenprojekten eine typische Form der Arbeitsorganisation in Dienstleistungsunternehmen darstellt, so zeigt unser Beispiel doch, dass die Gesamtorganisation der Unternehmen den projektförmigen Arbeitsstrukturen nicht immer angemessen ist. Weiterhin geraten Projekte mit herkömmlichen Linienstrukturen und deren Entscheidungs- und Gratifikationsmustern in Konflikt. Projektarbeit und Projektmanagement können unter solchen Bedingungen nur dann professionalisiert werden, wenn damit eine organisatorische Umgestaltung Hand in Hand geht. „*Man muss an allen Stellen gleichzeitig ran*“ schlussfolgert die Beraterin und plädiert für einheitlich geregelte Entscheidungsstrukturen in solchen Projektorganisationen. So wurden in diesem Fall Projekte nach ihrer wirtschaftlichen und strategischen Bedeutung und ihrer Komplexität kategorisiert und entsprechend dieser Einordnung Entscheidungsstrukturen etabliert.

„Und wenn wir solche Strukturen, solche Entscheidungsstrukturen etablieren, dann ist daran auch eine ganze Menge mehr geknüpft. Da stellt sich nämlich sofort die Frage, wie geht man dann durch so ein Projektboard mit einem Projektvorhaben. Dann ist man bei dem Thema Projektauftrag, einheitliche Präsentation von solchen Dingen und ähnliches mehr. Das ist ein ganz wichtiger Motor, diese Entscheidungsstrukturen ordentlich hinzukriegen. Und damit ist man bei der Organisation insgesamt und bei dem Thema, dass insbesondere auch Führungskräfte in der Linie ganz viel über Projektmanagement, Projektorganisation lernen müssen.“ (Interview V)

Mit ihrer Arbeit in Projekten üben Projektmitarbeiter und Projektmanager Tätigkeiten aus, die im Vergleich zu denen von Fachkräften und Vorgesetzten in der Linienorganisation höhere Kompetenzanforderungen stellen und höher bewertet werden. Insbesondere für Projektmanager haben sich die Anforderungen nicht nur vervielfältigt sondern sind vor dem Hintergrund weiterfortbestehender Strukturen einer Linienorganisation zudem widersprüchlich. Die Projektmanager werden zum

„[...] ‚Diener‘ vieler Herren: des Prozessfortschrittes, der Projektgruppe, des Linienfachvorgesetzten und des Steuerkreises. [...] Er verantwortet die Wiedereinbindung der Projektergebnisse in die Hierarchie wie ihre Rückbindung an die Projektgruppe, die einzelnen Projektbeteiligten agieren hingegen vor allem mit Bezug auf die Auswirkungen für ihren Arbeitskontext.“ (Kurz 2002, 612)

Strukturelle Spannungen zwischen Fach- und Projektlogik, horizontalen und hierarchischen Koordinationsformen zwischen eigener und projektbezogener Arbeitsweise, wie sie in diesem Zitat anklingen, wurden vom Unternehmen wahrgenommen und aufgegriffen. Zur zumindest partiellen Lösung hat das Unternehmen versucht, auf Grundlage der Projektmanagementtätigkeit eine eigene Laufbahn neben der klassischen Führungskarriere im Linienmanagement aufzubauen. Zusätzlich wurden „Fachkarrieren“ etabliert, die jedoch im Unterschied zu Karrierewegen im Linien- und Projektmanagement nicht bis in die oberen Managementebene im Unternehmen führen sollten (siehe hierzu auch den Beitrag von Latniak in diesem Band). Allerdings hat dies zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen Linienvorgesetzten und Projektmanagern geführt, insbesondere dann, wenn letzteren Führungsbefugnisse und Entscheidungskompetenzen übertragen wurden und diese höhere Wertschätzung ihren Niederschlag zusätzlich in Statussymbolen wie Dienstwagen und anderen Gratifikationen fand. Die Interviewpartnerin sieht insbesondere in der Veränderung von Führungsrollen der klassischen Linienorganisation des Unternehmens besonderen Handlungsbedarf um projektförmige Arbeitsstrukturen zu verbessern.

„Die Rolle und das Selbstverständnis der Führungskräfte in der Linie muss sich in der Tat ändern. Die müssen sich in einer gewissen Weise zur Personalagentur machen. Eigentlich müsste deren Ziel sein, ihre Spezialisten, die sie in ihrer Abteilung oder in ihrem Bereich haben, gut und kompetent in Projekten zum Wohle des Unternehmens einzusetzen. Und dafür zu sorgen, dass ihre Leute sich in ihrer Kompetenz weiter entwickeln können, so dass sie wirklich in Projekten gefragt sind. Das müsste eigentlich das Selbstverständnis sein. Einige haben das schon, in einer gewissen Weise, aber das ist nicht durchgängig so.“ (Interview V)

Der ganze Veränderungsprozess war der Interviewpartnerin zufolge nur zu bewältigen durch die kontinuierliche Einbindung von Management und Führungskräften und der Mitarbeiter aus den dezentralen Human Resource-Abteilungen (mit Personalverwaltungs- und Personalentwicklungsaufgaben einschließlich von Bildungsabteilungen). Insbesondere die mittleren Führungskräfte (technische Geschäftsführer) spielten eine wichtige Rolle bei der Etablierung und Gestaltung neuer Entwicklungs- und Aufstiegswege, wenn es gelang, Aufgaben wie Personalentwicklung und Coaching in ihrem Rollen- und Selbstverständnis zu verankern.

Dieses Beispiel veranschaulicht sehr gut welche Optionen und Widersprüche in der Organisationsgestaltung und in der Personalentwicklung entstehen, wenn eine auf herkömmlicher Linienorganisation beruhende Arbeits- und Betriebsorganisation projektförmige Arbeitsstrukturen einführt. Deren Weiterentwicklung führt zu einer kompletten Umgestaltung von Aufgaben- und Entscheidungsstrukturen im gesamten Unternehmen. Im Kontext dieser Organisationsveränderungen nehmen Qualifizierung und Weiterbildung eine wichtige Rolle ein, sind allerdings – so die Beraterin – nicht der kritische Faktor im gesamten Prozess. Dies waren die Veränderungen betrieblicher Rahmenbedingungen bei Entlohnung und Entscheidungsbefugnissen. Sie hatten, wie das Beispiel zeigt, eine Neugestaltung der Statusorganisation des Betriebes zur Folge.

3.3 Die Reorganisation von Kundenbetreuung in einem großen Unternehmen – ein Beispiel für die Innovationsstrategie des „unteren Weges“

Ein Berater berichtet von einem Reorganisationsprozess, in dem ein Teil der unternehmensinternen Kundenbetreuung in einem Call Center zusammengefasst wurde. Diesem Projektauftrag waren vom Auftraggeber durch knappe zeitliche Ressourcen und eine auf die technische und organisatorische Umsetzung des Outsourcing-Prozesses beschränkte Prozessbegleitung von vornherein enge Grenzen gesetzt. Die Entwicklung von Kompetenzen der Call Center Mitarbeiter und eine Qualitätsverbesserung von Serviceleistungen in der Kundenbetreuung waren nach der Auftragsbeschreibung eher nebensächlich. Als Qualifizierungsmaßnahmen waren lediglich arbeitsbegleitende Einarbeitungstrainings für die Call Center Mitarbeiter vorgesehen.

In einer ersten Umsetzungsphase führte der Berater eine Bestandsaufnahme der wichtigsten Geschäftsvorgänge des Call Centers einschließlich der von den einzelnen Kundenbetreuer zu erbringenden Dienstleistungen durch. Standardkundenanfragen zu den Produkten des Unternehmens sowie Lösungs- und Bearbeitungsvorschläge wurden dokumentiert und daran anknüpfend Qualifizierungseinheiten entwickelt. In entsprechenden Trainings wurden die Mitarbeiter befähigt, insbesondere diese Routineanfragen zügig zu bearbeiten.

Zur Bearbeitung von Anfragen, für die keine standardisierte Problemdiagnose existierte, gab es weder Beschreibungen noch Einweisungen oder Qualifizierungen obwohl hier erhebliche Kompetenzdefizite der Mitarbeiter bestanden. Für die Bearbeitung von Kundenanfragen wurden Normen formuliert, die die maximale Länge eines Kundenkontakts und die Anzahl der insgesamt zu bearbeitenden Anfragen vorgaben. Diesen wurden bei der Bearbeitung von Kundenanfragen Zeitnormen und Quantitätskriterien auferlegt. Diese Vorgaben konnten jedoch bei der Identifizierung und Bearbeitung komplexerer Kundenprobleme nicht eingehalten werden. Die Qualität der Bearbeitung von Kundenanfragen

war daher bestimmt davon, ob der Kontakt zum – entsprechend der unterschiedlichen Produkte des Unternehmens – „richtigen“ Betreuer hergestellt werden konnte, ob der Call Center Mitarbeiter über einschlägige Erfahrungen verfügte oder zu Kollegen Kontakt hatte, die zur Problemlösung beitragen konnten.

Andere Möglichkeiten, gezielt Beratungs- und Problemlösungskompetenzen der Kundenbetreuer aufzubauen, deren Erfahrungswissen zu erschließen und durch Dokumentation auch andern zugänglich zu machen, wurden nicht genutzt. Dies galt auch für organisatorische Optimierungsmöglichkeiten, wie eine bessere Zuordnung von Kundenkontakten zu Mitarbeitern entsprechend der Produktausrichtung.

Der Berater hat zusammen mit den Mitarbeitern des Call Centers weitere Geschäftsvorgänge beschrieben und so die Quantität und Komplexität der Anfragen deutlich gemacht. Der Austausch über die Aufgabenbewältigung und die gemeinsame Beschreibung hat dem Berater zufolge Beteiligung und Engagement der Mitarbeiter gefördert und insgesamt zu ihrer Kompetenzerweiterung beigetragen. Erst über einen Erfahrungsaustausch konnten bestimmte Probleme benannt und erprobte Lösungsstrategien öffentlich gemacht werden. Diese Erfahrungen wurden anschließend dokumentiert und über Online-Support allen betroffenen Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Trotz dieser erfolgreichen Bearbeitungsstrategien ist der Beratungsprozess gestoppt worden, u. a. weil das Unternehmen das Produkt vom Markt nahm. Nach Ansicht des Beraters sollten auch in anderen Call Centern über kontinuierliche „Prozessschleifen“ fortlaufend Geschäftsvorgänge gemeinsam mit den Beteiligten beschrieben, Kundenprobleme und Lösungsstrategien dokumentiert, Qualifikationsbedarfe der Mitarbeiter erhoben und diese entsprechend weiterqualifiziert werden. Dadurch könnte nicht nur eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Problembearbeitungsfähigkeiten und Kompetenzen der Call Center Mitarbeiter erreicht werden. Die Möglichkeit, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter aus der Bearbeitung von Kundenproblemen „abzuschöpfen“ und den Entwicklungs- und Marketingabteilungen zur Verfügung zu stellen, hätte auch zu einer Produktverbesserung beitragen können.

Letztlich ist in diesem Beispiel die Problemdefinition des Beraters, es handele sich um eine Qualifizierungsdefizite und nicht so sehr um eine technische und organisatorische zu lösende Aufgabe nicht mit der Strategie des Unternehmens vereinbar gewesen. Demgegenüber hat das Unternehmen die Notwendigkeit zur Qualifizierung der Mitarbeiter lediglich auf begrenzte Schulungen zur Einarbeitung in das produktbezogene technische Know how gesehen.

„Es gab Massentraining. Die waren im Grunde Gesetz. Die sind dann als Massentrainings durchgezogen worden. Eins nach dem andern weg. Um auch die hohe Fluktuation, die es im Call Center-Bereich gibt, entsprechend abzufangen. Was es überhaupt nicht gab, sind z. B. Qualifizierungsmaß-

nahmen, die den einzelnen selbst etwas bringen. D. h. man hat eben davon gelebt, was die einzelnen Kollegen so mitbrachten.“ (Interview II)

Der Aufgabenwahrnehmung der Mitarbeiter des Call Centers müsste aus Sicht des Beraters eine konsequente Kundenorientierung zugrundeliegen.

„Was will ich tun, was muss ich tun, damit der Kunde zufrieden ist. [...] Nicht was kann das System und welche Möglichkeiten bietet mir das System, hinter welchen Knöpfen. Das interessiert den Kunden nicht.“ (Interview II)

In diesem Beispiel werden zentrale Kennzeichen des Brödnerschen Innovationstypus des unteren Weges deutlich. Das Unternehmen versucht durch eine Optimierung der Wertschöpfungskette nach Möglichkeit alle Rationalisierungspotentiale auszuschöpfen. In diesem Rahmen wurde die Kundenbetreuung ausgelagert und nicht mehr länger zum Kerngeschäft gerechnet. Das Unternehmen hat ein traditionelles Kundenverständnis, das Kundennachfrage in erster Linie als eine Anzahl funktionaler Anforderungen an Produkte definiert. Mögliche innovativfördernde Potentiale, die in Kundenbeziehungen entwickelt werden könnten, werden nicht in den Blick genommen. Auch die Beziehung zum neu entstandenen Call Center als zugehörigem Dienstleistungsunternehmen wird einem strikten Kostenmanagement unterworfen. Der gesamte Reorganisationsprozess diene einer Prozessoptimierung, durch die Blindleistungen und Abstimmungsverluste vermieden werden sollten. Die Optimierungsstrategie stieß jedoch an Grenzen, da die angesetzte Zeit für die Erledigung der Kundenanfragen zu knapp angesetzt wurde. Qualifizierungsprozesse sind eher nachrangig und haben das Ziel, prozessspezifische Qualifikationen zu vermitteln oder selektiv bestimmte Engpässe zu beseitigen.

3.4 Die Verbesserung von Kundenorientierung in einem Konzern – ein Beispiel für die Innovationsstrategie des „oberen Weges“

Die Verbesserung der Kundenbetreuung war Anlass einer kompletten Umgestaltung von Geschäftsprozessen eines Küchenherstellers mit einer großen Anzahl von Filialen, Logistik Centern und mehreren Verwaltungseinheiten. Im Rahmen des Reorganisationsprozesses wurden die Filialen als Cost Center umstrukturiert. Grundlage des Veränderungsprozesses waren von der Geschäftsleitung entwickelte Prinzipien, die für das gesamte Unternehmen verbindlich festlegten, welche Dienstleistungen und Produkte den Kunden angeboten werden und wie der Kundenkontakt aussehen sollte. So wurden Kundenkontakte, die bisher über Call Center abgewickelt wurden, entanonymisiert und der Verantwortung der jeweiligen Filiale zugeordnet, die ganzheitlich als Ansprechpartnerin für alle Belange des Kunden vom Kauf, Lieferung und Montage in Erscheinung treten sollte.

In diesem besonderen Fall wurde die Strukturierung des Cost Centers mit Gestaltungsmaßnahmen verknüpft, durch die der Gesamtprozess der Produktherstellung, Vertrieb und Montage an aufeinander abgestimmte Qualitätskriterien gebunden wurde. Der Erfolg des Unternehmens wurde nicht mehr allein quantitativ an der Anzahl verkaufter Produkte gemessen, sondern ebenso an der Einhaltung von Qualitätsstandards für Lieferung und Montage der Produkte. Es wurde ein Bonus-Malusystem entwickelt, welches auf der Ebene der Filialleiter Anreize zur Verbindung von Vertriebs- und Montagequalität und auf der Ebene der Montagemitarbeiter zur kontinuierlichen Verbesserung von Montagefertigkeiten und Kundenkontakten bietet.

*„Wir haben*entsprechend das Provisionssystem verändert. Wir haben dann auch genau geguckt, Provisionssysteme alleine, d. h. Vertrieb ohne Ende, das bringt es nicht, und haben eine Qualitätsprämie im Vertrieb eingeführt. Die war dann auch so gelagert, dass es sich doch schon gelohnt hat. U.U. einmal durch ein Bonus-Malus-System, einmal eine bessere Qualität abzuliefern.[...] Da haben wir ganz klar gesagt, wir erwarten eine Umsatzzahl pro Mitarbeiter und wir erwarten eine Qualitätsprämie pro Mitarbeiter. Das haben wir dann auch entsprechend für den Filialleiter als Anreizsystem auch so genommen, dass wir die Filiale auch noch als Gesamtes betrachtet haben. Nicht nur über den Vertrieb, sondern auch durch die entsprechende Montagesteuerung. Dass der Filialleiter im Grunde aus zwei Bereichen gespeist worden ist. Auch monetär an ein Bonus-Malus-System gekoppelt, nämlich einmal Vertriebsqualität und Montagequalität“. (Interview II)*

Parallel zu diesen Gestaltungsprozessen wurden fortlaufend Phasen der Qualifikationsbedarfserhebung, Qualifizierung, Erfolgskontrolle und Nachbetreuung in einem selbststeuernden Regelkreis implementiert. Die Montagefachkräfte sollten befähigt werden, bei der Einführung neuer Produkte selbständig Verkaufs- und Montagefähigkeit zu prüfen, eigene fehlende fachliche Defizite präventiv zu identifizieren und durch Schulungen auszugleichen. Sie mussten außerdem intensiver sowohl mit Kunden als auch mit Fachabteilungen kommunizieren, um Montageprobleme rückkoppeln zu können. Hierzu wurde unter Anleitung des Beraters eine unterstützende Informationsstruktur und ein Wissensmanagementtool aufgebaut, das in Form eines Handbuches Montageerfahrungen dokumentierte und auf diese Weise Möglichkeiten bot, das Erfahrungswissen der Monteure anderen Organisationseinheiten wie der Produktentwicklung und Qualitätssicherung zur Verfügung zu stellen.

„Wir haben bei der Einführung neuer Produkte begonnen, FMEA-Analysen (Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analysen) durchzuführen. D. h. wir haben genau geschaut, ob das Produkt verkaufsfähig ist und vor allen Dingen, ob es auch montagefähig ist. Das haben die Monteure dann auch selbst von A-bis C-Monteur trainiert. Wenn wir neue Bedarfe gesehen haben, wurden

die Mitarbeiter auch entsprechend geschult über die Schulungs-Monteurs. Das war mit deren Job. Und wenn besondere Werkzeuge, Vorrichtungen notwendig gewesen sind, haben wir die auch auf dem gleichen Weg eingeführt. Hinterher hatten wir dann letztendlich so ein Wissens-Tool, das haben wir dann Montage-Handbuch genannt.

[...] Denn wir wollten ja genau an dieses versteckte Wissen der Monteure auch teilweise kommen. Wo sind denn die genauen Montage-Tricks. Der eine macht es mit der Maschine, der andere nimmt dafür etwas anderes. Und komischerweise funktioniert es da weitaus besser als beim anderen. Also, warum sollen wir es im Prinzip nicht auch nutzen?“ (Interview II)

Folge der Gestaltungsmaßnahmen zur Verbesserung von Kundenorientierung und Qualitätssicherung war eine Neustrukturierung von Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben in den Schnittstellen von Vertrieb, Logistik und Montage. Für Filialleiter ergaben sich neue Verantwortlichkeiten in der Budgetkontrolle durch die Einführung eigener Kostenstellen und erweiterte Führungsaufgaben bei der Abstimmung von Vertrieb und Montageaufgaben sowie der Qualitätssicherung von Montage. Für die Montagefachkräfte entstanden zusätzliche Aufgaben in der Montage, bei der Sicherung von Qualitätskriterien und der Pflege bzw. Verbesserung von Kundenkontakten. Begleitend wurde ein neues Entlohnungssystem sowie unternehmensinterne Entwicklungs- und Aufstiegsprofile entwickelt.

Das Beispiel zeigt einige typische Kennzeichen der Innovationsstrategie, die Brödner als „oberen Weg“ bezeichnet. Charakteristisch ist, dass Reorganisationsprozesse auf die Verbesserung von Kundenorientierung ausgerichtet sind und vor allem, dass dieses Unternehmensziel auf unterschiedlichen Organisationsebenen strategisch, normativ und personalbezogen verankert wird. Charakteristisch für diesen Innovationstypus ist auch, dass Qualifizierungs- und Lernprozesse dem organisatorischen Veränderungsprozess nicht nachgeordnet werden, sondern von Anfang als Bestandteil des gesamten Veränderungsprozesses gesehen werden. Es wurde in gewisser Weise versucht, eine neue Unternehmenskultur als gemeinsam geteilten Handlungs- und Interpretationsrahmen zu entwickeln, die an Prinzipien der Verbesserung von Kundenbeziehungen orientiert ist. Kennzeichnend für diese neue Unternehmenskultur ist ein Verständnis der Arbeitsprozesse als Leistungen zu kundenspezifischen Problemlösungen, die wertschöpfende Tätigkeiten, deren Planung und ständige Reflexion und die Verbesserung des Bestehenden als zusammenhängende Einheit begreifen. Besonders deutlich wird dies bei den Gestaltungsmaßnahmen zur Koppelung von Vertriebshandeln und Montagearbeit. Für eine integrierte Produktentwicklung, durch die bereits in Konstruktions- und Entwicklungsprozessen auch Akteure aus anderen Arbeitseinheiten wie etwa Vertrieb und Montage beteiligt wären und die Brödner zufolge ein wichtiges Merkmal dieses Innovationstypus ist, finden sich in den Interviewpassagen allerdings keine weiteren Hinweise.

3.5 Resümee

Die Beispiele aus den Beraterinterviews sollten unterschiedliche Voraussetzungen und zugrunde liegende Innovationsstrategien betrieblicher Reorganisationsprozesse und deren Einfluss auf die Gestaltung betrieblicher Personal- und Qualifizierungspolitik veranschaulichen. Dabei wurde deutlich, dass Personal- und Qualifikationsentwicklung kein Selbstzweck für Unternehmen ist. Letztlich geht es um die Frage, wo im Rahmen der jeweils verfolgten betrieblichen Strategie der wirtschaftliche Grenznutzen von Qualifizierungsanstrengungen und langfristiger Personalentwicklung liegt. Offensichtlich gibt es Branchen, Teil-Branchen oder bestimmte Aufgabengebiete, in denen z. B. aufgrund der geringen Arbeitsanforderungen oder der hohen Personalfuktuation für Qualifizierung keine ökonomische Rechtfertigung gesehen wird. Auch ließ sich an den Beispielen zeigen, dass für die Entstehung neuer Kompetenzen und Qualifikationen die Personalpolitik bzw. die – möglicherweise sogar nur implizite – Personalstrategie eine zentrale Rolle einnehmen, ebenso wie die eingelebten Traditionen und Muster betrieblicher Qualifizierungspolitik. Der Einfluss betrieblicher Innovationsstrategien sowie daran geknüpfter Personal- und Qualifizierungsstrategien auf die Entstehung von Qualifikationsanforderungen müssten unter branchen- und unternehmensbezogenen Aspekten zukünftig systematisch in die Früherkennungsforschung berücksichtigt werden.

4. Neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen im Spiegel von Beratererfahrungen

Bei der Auswertung der Interviews fällt zunächst auf, dass kaum über Veränderungen (berufs-) fachlicher Qualifikationen berichtet wird. Den Erfahrungen der Berater zufolge gehört der Umgang mit dem Wandel fachlich-funktionaler Anforderungen für die Betriebe offensichtlich zur Routine. Sie haben für fachliche Qualifikationsdefizite bis zu einem gewissen Grad eine Art „Alltagspragmatik“ entwickelt. Ständige Qualifizierung ist für Betriebe schon deshalb notwendig und selbstverständlich, weil fachliche Qualifikationen – z. B. aufgrund beschleunigter Produktlebenszyklen – sehr schnell veralten. Sie werden verhältnismäßig schnell und zielgerichtet durch Weiterbildungs-, Schulungs- und Trainingsmaßnahmen ausgeglichen, für die es offensichtlich ein hinreichendes Angebot von Anpassungsqualifizierungen auf dem Markt gibt. „*Es gibt keine fachliche Anforderung, für die es nicht ein Bildungsangebot gibt*“, so ein Berater. Fachqualifikationen werden quasi als „Hygienefaktor“ gesehen: Ihr Vorhandensein und ihre Weiterentwicklung werden als Selbstverständlichkeit wahrgenommen und vorausgesetzt. Die wirklichen Herausforderungen liegen eher auf anderen Qualifikationsebenen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

4.1 Kommunikation- und Kooperation im Geschäftsprozess

Um in sich ändernden Kontexten arbeitsfähig zu bleiben, sind nicht allein oder primär veränderte fachliche Anforderungen zu erfüllen, sondern es wird Wissen über den gesamten Fertigungs- und Dienstleistungsprozess benötigt. Von den Beschäftigten wird erwartet, mit Kollegen in den jeweils vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen oder bei Kunden und Zulieferern produktiv und effektiv zusammen zu arbeiten. Insbesondere wenn es um die organisatorische Verankerung von gruppen- und projektformigen Arbeitsstrukturen geht, wird deutlich, dass der Kontakt mit dem Arbeitsumfeld und die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten eine notwendige Bedingung für diese Arbeitsformen sind.

„Nun formieren sich ja solche Gruppen vielfach um die produktive Kernaufgabe. Aber die kann nur dann erfüllt werden, wenn die Umfeldaufgaben stabil sind. D.h., obwohl der Rüster nicht zu einer Gruppe gehören kann, weil er damit gar nicht ausgelastet wäre, muss ich mit dem Rüster einen ganz guten Draht aufgebaut haben, mit dem Instandhalter einen Draht aufgebaut haben. Mit dem Logistiker, der meine Paletten bringt und fährt. D.h. also, es müssen auch die Umfeldaufgaben – zumindestens dispositiv – mit in die Gruppe eingebaut werden. Wann brauche ich den Rüster. Umgekehrt aber auch Lernpartnerschaften zu institutionalisieren. D.h. nicht alles, was mit Rüsten zu tun hat, muss der externe Rüster als Externer der Gruppe machen, sondern da können ‚wir ganz vieles selber machen.‘ Bis hin, das wäre ja auch ein Entwicklungsziel, zu sagen: ‚Und die Rüstaufgaben können für Standardaufgaben von der Produktionskernmannschaft gemacht werden. Da brauchen wir von extern gar keinen mehr.‘“ (Interview XIII)

Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten gewährleisten, dass sich die Beschäftigten auf die im vorhergehenden bzw. nächsten Prozessschritt entstehenden Probleme frühzeitig einstellen, sie erkennen und durch eigenes angemessenes Handeln vermeiden können, was zu einer Verringerung von Blindleistungen und Reibungsverlusten beiträgt.

Einer der Berater initiierte verschiedene Maßnahmen, die beitragen sollten, betriebliche Grenzen zwischen Arbeitsbereichen durchlässiger zu machen. So wurden „Betriebsausflüge“ organisiert, auf denen Fertigungsfachleute sich in Konstruktionsabteilungen über Produkte im Planungs- und Entwicklungsstadium informieren konnten.

„Also haben wir gesagt: ‚Wie kommen wir denn dazu, die nähere Zukunft zu erfahren?‘ D.h.: wir müssen in unsere Konstruktions- und Entwicklungsabteilungen ‚rein gehen. Dann weiß ich, was demnächst auf uns zukommt. Und dann kann ich fragen, wenn diese Teile bei uns wären, wie würden wir die denn bei uns in der Werkstatt gebacken bekommen.‘“ (Interview XIII)

Zur Früherkennung zukünftiger Anforderungen diene auch der Besuch von Fachmessen durch Mitarbeiter aus der Fertigung. Die Fachkräfte wurden durch konkrete Aufgaben und Aufträge auf den Messebesuch vorbereitet. Ziel der skizzierten Maßnahmen war, wie es der Interviewpartner formulierte, die Vermittlung von *Orientierungswissen*, das er als immer wichtiger ansieht, weil „*die Binnendifferenzierung der betrieblichen Leistungserstellung immer unübersichtlicher wird*“ (Interview XIII). In beiden Fällen ging es jedoch auch gezielt darum, durch Erkundungsbesuche der Fertigungsfachkräfte in den für sie „fremde Welten“ der Konstruktionsbüros, der Marktbeobachtung und des Vertriebs „soziale Grenzen“ zwischen „Weißkitteln und Blaukitteln“ zu überwinden.

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

„Und wenn ich als Instandhalter meine Bedienungsmannschaft trimmen kann: ‘Achtet auf die Punkte und auf die Punkte. Sagt mir Bescheid falls dieses oder jenes von Euch schon bemerkt wird.’ Das können akustische Ereignisse sein. Ein guter Maschinenbediener, der hört, dass da irgend was im Busch ist. Der sieht, ob irgend eine Dichtmanschette anfängt zu suppen, bevor der Schlauch platzt. Und er noch selber durch den Druckstrahl verletzt werden könnte. Genau diese Dinge, die sensibilisieren die Bedienungsmannschaft. Durch diese ständige Kommunikation wird ein Frühwarnsystem ausgebaut [...]. Also, genau an diese Geschichte auch ‘dran zu gehen und zu sagen: ‘Es geht nicht darum, unsere Elektriker überflüssig zu machen, sondern es geht nur darum, unsere Elektriker als Elektriker punktgenau einzusetzen.’“ (Interview XIII)

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

4.2 Flexibilität und Mobilität in projektorientierter Arbeitsorganisation

Die Übernahme von temporären Aufgaben im Rahmen von Projekten stellt die Mitarbeiter insgesamt vor größere Anforderungen. Auf individueller Ebene sind Unsicherheiten auszubalancieren, die sich aus strukturellen Spannungen zwischen Fach- und Projektlogik, horizontalen und hierarchischen Koordinationsformen,

zwischen eigener und projektbezogener Arbeitsweise ergeben. Es geht also im wesentlichen um die Bewältigung von Unsicherheit, Risiken und zum Teil widersprüchlichen Anforderungen, denen Projekte in Unternehmen ausgesetzt sind. Mit Nachdruck betont eine Interviewpartnerin, dass Projektmanagementkompetenzen auf allen Beschäftigungsebenen immer wichtiger werden, um zu lernen,

„mit Unbestimmtheit, Komplexität und Intransparenz, mit teilweise widersprüchlichen Interessen, Mikropolitik und allem was so dazu gehört umzugehen [...] nicht nur um Projekte managen zu können, sondern um [...] bei ständigen Fusionierungen, Reorganisationen, Arbeiten unter unsicheren Bedingungen, Angst vor Arbeitsplatzverlust [eigene Fähigkeiten entwickelt zu haben, um ständig darüber zu reflektieren, d. A.] wie arbeite ich.“
(Interview V)

Aber der Umgang mit Unsicherheit generiert auch Fähigkeiten zur Expertise und Problemlösung. Die dabei abgeforderte Flexibilität und Mobilität berührt zugleich die fachliche und berufliche Identität der Mitarbeiter und wirft die Frage auf, wie es unter neuen Arbeitsorganisationsstrukturen möglich ist, fachliche Fähigkeiten à jour zu halten, weiter zu entwickeln, wenn die Aufgabenfelder häufiger wechseln, nur noch einen losen Bezug zur berufsfachlichen Herkunft haben und dennoch erwartet wird, den Bezug zur eignen Fachlichkeit nicht zu verlieren.

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

4.3 Die Bewältigung von Schnittstellen

Aus der Prozessbegleitung in einem Zuliefererbetrieb in der Automobilindustrie berichtet ein Interviewpartner über die qualifikatorischen Konsequenzen eines veränderten Kundenauftrages, infolge dessen es zu einer Umstellung der Produktion kam. Der Betrieb hatte bislang Einzelkomponenten produziert und sollte im

Rahmen eines neuen Auftrages auch große Systeme in Fahrzeugen wie Antriebsstrang, Achsen, Vorderwagen herstellen, die vorher von dem Original Equipment Manufacturer (OEM) produziert wurden. Zudem sollten zukünftig von diesem Zulieferer verstärkt Entwicklungsaufgaben für die Komponentenherstellung mit übernommen werden.

Als ein Element der veränderten Anforderungen an das Unternehmen sollte nunmehr ein Projektcontrolling auf der Basis eines target-costing (Zielkostenrechnung) aufgebaut werden. Solange der Zulieferer nur Komponenten hergestellt hatte, gehörte zu den Aufgaben von Controllern die Erstellung von Kostenrechnungen auf der Komponentenebene. Hierzu war technisches Wissen nicht notwendig. Dies änderte sich jedoch bei der Übernahme der Entwicklungsverantwortung für die Komponentenproduktion und die Übernahme der Systemverantwortung. Ohne technisches Fachwissen und ein entsprechendes Verständnis der Zusammenhänge ist jedoch eine Zielkostenkalkulation nicht zu leisten. Umgekehrt fehlten den technischen Einkäufern betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die es ihnen ermöglicht hätten, ein Projektcontrolling als „target costing“ vorzunehmen. Ziel war der Aufbau eines betriebswirtschaftlichen Modells, das eine Entsprechung zum technischen Modell haben sollte. Für diese Aufgabe waren jedoch weder Techniker noch Controllingfachkräfte ausreichend qualifiziert. Erforderlich war ein anderes Qualifikationsprofil an der Schnittstelle von technischer Entwicklung, Controlling und Vertrieb.⁷

Das Beispiel illustriert, in welcher Weise es in Produktions- und auch Dienstleistungsprozessen durch veränderte Organisationsbedingungen, Markt- und Kundeneinflüsse zu neuen Schnittstellen in der Aufgabenwahrnehmung kommt, die von vielen Fachkräften Kenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen fordern.

Andere Beispiele in den Interviews verdeutlichen, wie z. B. durch eine Neugestaltung von Kundenbeziehungen, die Auslagerung von Geschäftsprozessen und durch Einführung interner Cost-Center Schnittstellen erheblich verschoben bzw. neudefiniert werden. Neue Kombinationen von fachlichen Anforderungen entstehen so an den Schnittstellen von Vertrieb mit technischer Entwicklung und Konstruktion oder von Mechanik/Elektronik mit Qualitätsmanagement.

„Wir beobachten in Produktentstehungsprozessen als nachhaltiges Problem, ich greife 'mal eines raus, Qualitätsmanagement wird plötzlich mit Software-Entwicklung konfrontiert, weil, wenn wir jetzt 'mal wieder von

⁷ Tatsächlich ist im Unternehmen, ohne entsprechende Organisationsentwicklung und Qualifizierungsberatung in Anspruch zu nehmen, die neue Anforderung weder von Controllingfachleuten noch vom technischen Einkaufspersonal als Lernanlass genutzt worden. Die technischen Einkäufer haben ohne ausreichende Kenntnisse des Projektcontrollings „ihre eigenen Preise gemacht“, wodurch arbeitsorganisatorisch gesehen eine bislang existierende Verantwortungs- und Aufgabenteilung zwischen Einkauf und Controlling aufgehoben wurde.

den Automobilisten reden, die natürlich so ein Bild von Zuverlässigkeit haben, was sich jetzt auf die Hardware bezieht. Und dann aber andererseits die Motorleistung plötzlich durch eine Software realisiert wird. Und damit einfach dieses Paradox auftritt. 100%ig zuverlässige Software gibt es nicht. Software lässt sich nicht so testen, dass man das wirklich abgesichert haben kann. Und es widerspricht dem Verständnis von Fahrzeug- oder Produktsicherung, was das Qualitätsmanagement der Automobilindustrie ist.“ (Interview XVII)

Kenntnisse aus solcherart unterschiedlichen Wissensbereichen werden von Mitarbeitern sowohl für die Lösung ihrer unmittelbaren Aufgaben als auch für die aktive Beteiligung an der inner- und außerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation abverlangt. Schnittstellenqualifikationen werden jedoch nicht nur in einer Kombination von Fachgebieten deutlich, sondern auch in der Relevanz zusätzlicher Fachgebiete. Hier entstehen neue Tätigkeitsprofile, die Anteile verschiedener Berufe in neuen Mischungen zeigen.

4.4 Resümee

In Bezug auf den Charakter der neuen Qualifikationsanforderungen bestätigen Berater weitgehend Befunde aus anderen Studien (vgl. die einzelnen Beiträge im Sammelband von Lutz 2000). Nicht nur im Dienstleistungssektor sondern auch in traditionellen Produktionsbereichen erweitern sich durch technische, organisatorische und ökonomische Optimierungsanforderungen die Anforderungsprofile von Fachkräften.

Als Herausforderungen für Qualifikationsentwicklung werden von den Beratern nachhaltig die Kommunikation und enge Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Bereichen in den Fertigungs- und Dienstleistungsprozessen angesehen. Die reibungslose Bewältigung von Anforderungen, wie sie typischerweise durch veränderte Kundenwünsche entstehen macht eine genaue Kenntnis der Abläufe und Leistungsprozesse sowie der daran beteiligten Positionen bzw. Mitarbeiter ebenso nötig, wie die Fähigkeit, mit diesen ziel- und lösungsorientiert zusammenzuarbeiten.

Die Einführung ganzheitlicher Arbeitsstrukturen in fach- und funktionsübergreifenden Projekten und Gruppen stellt Fachkräfte vor neue Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen, in der temporären Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Hierin bieten sich zugleich Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung. Zu untersuchen ist, ob sich berufsfeld- und branchenspezifisch entsprechend neue Qualifikationsprofile mit horizontal und diagonal angelegten betrieblichen Entwicklungs- und Aufstiegswegen entwickeln und in welchem Verhältnis sie zu etablierten Aufstiegs- und Weiterbildungsgängen im Berufsbildungssystem stehen.

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.

5. Widerstände gegen betriebliche Reorganisationsprozesse und die Grenzen der Organisations- und Qualifikationsentwicklung

Veränderungsprozesse stellen ungewohnte Anforderungen an die Mitglieder eines Unternehmens. Beschäftigte auf allen betrieblichen Ebenen müssen sich mit unbekanntem Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen auseinandersetzen, einen Standpunkt gewinnen und Bedeutungen klären. Darüber hinaus verlangt der Veränderungsprozess selbst neue und unübliche Tätigkeiten. Der Arbeitsprozess wird selbst zum Gegenstand der Beobachtung und Reflexion. Eine veränderte Arbeitspraxis erfordert meist einen Abschied von Routinen und erprobten Handlungsfolgen. Stattdessen müssen neue Prozessschritte mit neuen Personen eingeübt und neue Aufgaben bewältigt werden, für die es noch keine sicherheitsstiftenden Routinen gibt. Insgesamt muss mit Unsicherheit umgegangen werden, es entstehen neue Qualifizierungsbedarfe und weitreichende Lernprozesse werden nötig. Diese häufig als „Zumutungen“ empfundenen Anforderungen erzeugen Widerstände und Barrieren gegenüber dem Veränderungsbestreben, über die in den Beraterinterviews ausführlich berichtet wurde. Sie sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

5.1 Das Verlernen-Defizit – Überwindung eingespielter Nicht-Zusammenarbeit

In einem Beratungsbeispiel wird als organisatorische Lösung der Steuerungs- und Koordinationsprobleme in der Auftragsabwicklung eines Unternehmens die Einrichtung eines Auftragszentrums vorgeschlagen. Durch die räumliche Zusammenführung der für die Auftragsabwicklung zuständigen Mitarbeiter in einer Organisationseinheit sollten die Kommunikationswege schneller und effektiver gemacht werden.

„Im Auftragszentrum soll die Gesamtplanung für das Unternehmen laufen. D. h. natürlich stückweise Entmachtung der bisher relativ autonomen

Abteilungen. Da sitzen übrigens zukünftig, [...] auch Entwickler mit drin. [...] Jedenfalls die Arbeitsabläufe, die Arbeitsorganisation wird sich verändern. Das Auftragszentrum wird [...] auch die entsprechende Überwachung [vornehmen]. Und auch Kompetenzen bekommen [...] Die Kollegen können das noch nicht wahrnehmen, weil sie aus den unterschiedlichen Abteilungen kommen und so etwas bisher nie entschieden haben und vor allem nicht durchgesetzt. Das muss mit denen in den nächsten Wochen, Monaten noch trainiert werden.“ (Interview VIII)

Die Planungs- und Durchsetzungsbefugnisse, die den Mitarbeiter des Auftragszentrums institutionell übertragen wurden, mussten erst in den Einstellungen der Beschäftigten verankert werden. Sie mussten lernen, die neuen, für sie ungewohnten Koordinations- und Kooperationswege mit unterschiedlichen Abteilungen und unterschiedlichen Hierarchieebenen zu nutzen, statt wie gewohnt in kritischen Situationen auf persönliche kollegiale Beziehung zurückzugreifen.

„Vor kurzem habe ich mit den fünf Kollegen in diesem Bereich, die dort arbeiten, noch mal gemeinsam ein Gespräch geführt. Und habe gefragt: ‚Wie läuft denn das jetzt ab, wenn ein Auftrag kritisch ist?‘ Dann sagten die: ‚Ja, dann rufe ich den und den an, den kenne ich ja noch von früher. In dem Bereich war ich ja auch und mit dem habe ich gut zusammengearbeitet‘ [...] es kamen im Grunde genommen immer personengebundene Situationen raus. Und im Grunde genommen nicht das, was das System schaffen wollte, unabhängig von Personen, eine hohe Funktionalität zu entfalten. Das ist nicht der Fall [...] Es werden Personen dort akzeptiert, aber nicht das Auftragszentrum.“ (Interview VIII)

In diesem Beispiel sind es nicht eigentlich die Qualifikationsdefizite Einzelner, die eine Realisierung neuer Arbeitsabläufe und funktionaler Zusammenarbeit im Auftragszentrum behindern, sondern die eingelebte und gewohnte Praxis der Zusammenarbeit aufgrund der persönlichen Beziehungen der einzelnen Mitarbeiter untereinander. Realisierungschancen hatten die arbeitsorganisatorischen Innovationen offensichtlich nur, als durch intensive Begleitung im Sinne eines Coaching durch die Berater neue soziale Verhaltensweisen und Einstellungen eingeübt wurden.

Betriebe, deren Arbeitsorganisation noch weitgehend auf einer Arbeitsteilung beruht, die Funktionen und fachliche Aufgaben auf der Basis berufstypischer Qualifikationen definiert, haben häufig das Problem, dass innerbetriebliche soziale Barrieren zwischen den funktional getrennten Arbeitsbereichen bestehen, obgleich diese in der Wertschöpfung zusammengehören. Die Abgrenzungen zwischen den traditionellen Arbeitsbereichen tragen häufig Merkmale von unterschiedlichen Kulturen, hinreichend bekannt z.B. als Unterschiede von „Weißkitteln“ und „Blaukitteln“. Andere Beispiele solcher „Kulturen“ und der damit

verbundenen Wahrnehmungs- und Einstellungstereotype von Mitarbeitern aus Entwicklungsabteilungen, Technikern und Fertigungsfachkräften, Vertrieb/Marketing und Buchhaltung/Controlling finden sich in den Interviews. Diese Wahrnehmungs- und Einstellungsmuster werden in Umbruchphasen vielfach virulent, zeitweise sogar verstärkt und führen zu erheblichen Problemen bei der Organisationsentwicklung.

In diese Richtung geht auch das folgende Beispiel eines Beraters, der diese Verständigungsbarrieren als Formen „eingespielter Nichtzusammenarbeit“ beschreibt. In dem Beratungsprozess sollte die Arbeitsorganisation auf eine kunden- respektive prozessbezogene Aufgabendifferenzierung mit querfunktionaler Kooperation auf gleicher Ebene und auch über Ebenen hinweg umgestellt werden. Dafür wurden Arbeitsgruppen und Projektteams gebildet, die teilweise auch unternehmensübergreifend in der Kooperation und Abstimmung mit Zulieferbetrieben arbeiten sollten. Es kam zu erheblichen Abstimmungsproblemen und Reibungsverlusten⁸ in der Zusammenarbeit.

Unter den Bedingungen prozessorientierter Arbeitsorganisation genügt es nicht mehr, lediglich über den eigenen Aufgabenbereich Bescheid zu wissen, sondern es ist für alle Mitarbeiter an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette notwendig, Kenntnisse über den gesamten Wertschöpfungsprozess des eigenen Unternehmens und auch zunehmend über die Abläufe und Bedingungen der Arbeitsprozesse von Zulieferern und Kunden zu besitzen. Erst auf der Basis dieses ganzheitlichen Wissens können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Lage sein, „die Lage, die Tragweite und Konsequenzen ihres Handelns richtig einzuschätzen und damit zu einer effektiveren und effizienteren Form der Produktion oder Dienstleistung beizutragen“ (Interview XIII). Der Interviewpartner sieht sich selbst als „Dolmetscher“, der versucht, den Mitarbeitern ein Gesamtbild von Verfahrensabläufen zu vermitteln, Kooperationsnotwendigkeiten zu klären und Kommunikationswege aufzubauen.

„Und ich denke, dass es auch ganz wichtig ist, dass es Leute gibt, die diese Dolmetscherfunktion machen können. Meine Hauptaufgabe besteht also im Prinzip nicht darin, dass ich als Experte da hin komme, und denen von EDV etwas erzähle, sondern zu übersetzen. Begrifflichkeiten zu benutzen, mit denen sie vertraut sind, Analogien zu bauen. Und da haben Wissenschaftler oder Leute mit wissenschaftlichen Vorstellungen große Probleme, weil sie immer auf Präzision geeicht sind. Das muss 100 Prozent richtig sein. Damit überfordert man u. U. die andere Seite. Also eine Näherungserklä-

⁸ Auch BAETHGE-KINSKY und HARDWIG (2000) belegen, in welcher Weise Strukturdominanz von Funktionalorganisation Kommunikations- und Kooperationsprobleme in der Prozesskette verursacht. Obwohl dabei berufsfachliche Ausbildungshintergründe keine Rolle spielen, werden sie jedoch häufig von der Organisation als Qualifikationsproblematik verhandelt.

rung, auch wenn sie physikalisch nicht ganz sauber ist, ist hilfreicher, wenn sie bildhaft und in dessen Denkwelt eingebettet ist als die genaue präzise Geschichte, die ich dann nur mit einer Formel hier 'ranschreiben kann. [...] Ich sage immer ‚Physik in der Küche‘. (Interview XIII)

Auch ein anderer Interviewpartner schildert, wie eine „eingespielte Nichtzusammenarbeit“ erst durch gezielte Maßnahmen des Beraters aufgebrochen werden konnte um Regelkommunikation zwischen den zur Kooperation „gezwungenen Einheiten“ zu ermöglichen. So wurden Besuche und Hospitationen zwischen Kooperationsbereichen vereinbart, um einen Eindruck von der jeweiligen Arbeitssituation und den dort entstehenden Problemen zu vermitteln; es wurden Qualitätszirkel und Werkstattkreise auch mit Zulieferbetrieben organisiert, bei denen Beschäftigte aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen an der Lösung eines gemeinsamen Problems arbeiten konnten. Die Erstellung eines Soziogramms der jeweils richtigen und wesentlichen Ansprechpartner im Prozess der Abstimmung diente als wichtige Orientierungshilfe für MitarbeiterInnen.

Für das Aufbrechen von Kommunikations- und Kooperationsbarrieren, so ein anderer Berater, sei es wesentlich, Bewusstsein dafür zu wecken, dass die Gestaltung von Abläufen stark von Personen, von deren subjektiven Einschätzungen und Erfahrungen abhängig sei. Für die einzelnen Mitarbeiter sind im Grunde selbstreflexive Fähigkeiten notwendig. Sie basieren auf der Einsicht, dass es unterschiedliche subjektive Herangehensweisen und Stile in der Organisation der eigenen Arbeit gibt und dies die „Normalität“ des betrieblichen Arbeitshandelns darstellt. Letztlich schafft das Bewusstsein über die Subjektivität der Abläufe und die eigene Gestaltung des Arbeitshandelns eine Voraussetzung zur Verbesserung von Regelkommunikation (Interview VII).

5.2 Führung als Engpass für die Qualifikations- und Personalentwicklung

Unabhängig von der Branche oder Unternehmensgröße wurde von allen Beratern betont, dass Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Entwicklung neuer Organisationsstrukturen und für die Personal- und Qualifikationsentwicklung innehaben. Als klassische Fälle werden häufiger Beispiele aus kleineren, inhabergeführten Unternehmen zitiert, um den Einfluss von Führungsstruktur und Führungsstil auf Unternehmenskultur und Qualifizierungsstrategien zu beschreiben. Das Beispiel der Schmiedebetriebe in Abschnitt 3.1 veranschaulicht die als patriarchalisch charakterisierte Unternehmenskultur und Kommunikationsstrukturen. Die Führungsstile und Kommunikationswege sind klassisch autoritär „von oben nach unten“, die Unternehmenskultur wird durch eine starke Konformität und Anpassung aber auch durch eine soziale Verantwortlichkeit des Firmenchefs gegenüber seiner Belegschaft charakterisiert. Die Qualifikationsstrukturen des Unternehmens werden entscheidend durch berufliche Erstausbildung bestimmt: nach der

betrieblichen Ausbildung werden Mitarbeiter meist übernommen und bleiben in vielen Fällen bis zur Rente im Betrieb. Sie zeichnen sich meist durch hohe Fachkompetenz aus, haben jedoch Schwierigkeiten, in veränderten Arbeitsstrukturen angemessene Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten auszubilden sowie selbständig Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen. Qualifikationsentwicklung bezieht sich weitgehend auf Erstausbildung, Qualifizierungsprozesse durch Weiterbildung sind eher marginal, Lernen im Sinne von Anpassungslernen geschieht situativ meist über informelle Aneignungsprozesse Einzelner. Erst mit neuen Produkten, der Integration weiterer Wertschöpfungsprozesse in die eigene Fertigung oder durch Veränderungen im Arbeitsprozess aufgrund stofflich-technischer Innovationen wurden in diesen meist handwerklich strukturierten Betrieben tradierte Qualifikationsschranken durchbrochen, konnte eine Bereitschaft zur Weiterbildung geweckt werden. Allerdings, so berichtet ein Interviewpartner bleibt das Qualifikationsverständnis häufig auf die Vermittlung fachlich-technischer Fähigkeiten beschränkt.⁹

„Alles andere [...] die Organisationsleistungen, die soziale und methodische Fähigkeiten und Qualifikationen voraussetzen, sind auch bei denen, die sie tun, nicht als Arbeitsleistung bewusst und werden folglich auch nicht als qualifikationsbedürftig angesehen, sondern das kriegt man halt so hin.“
(Interview XIII)

Auch in anderen Unternehmensstrukturen und bei anderen Unternehmensgrößen ist Führung vielfach ein „Engpassfaktor“ für die Personalentwicklung und Weiterbildung. So belegen die Erfahrungen der Berater, dass strukturelle Probleme der Organisation einschließlich unklarer Macht-, Management-, Verantwortungs- und Führungsstrukturen von den Führungskräften „abgewehrt“ werden, indem sie als Qualifikationsdefizite Einzelnen zugeschrieben werden.

5.3 Individuelle Interessenlagen, Kompetenz- und Statusverlustängste als Veränderungsbremsen

Unberücksichtigte individuelle Interessen, Status- und Kompetenzverlustängste werden in einer Reihe von Interviews als Veränderungsbremsen identifiziert. Als Beleg dienten häufiger die Erfahrungen aus der Einführung der Gruppenarbeit während der 90er-Jahre. Einem Berater zufolge wurde Gruppenarbeit in Unternehmen häufig als ein „von außen überstülptes Verfahren“ eingeführt. Begleitende arbeitsorganisatorische Veränderungen sollten über entsprechende Trainingsmaßnahmen zur Gruppenarbeit umgesetzt werden. Unserem Interviewpartner zufolge, hatte diese Vorgehensweise eine begrenzte Wirkung, weil Motivationen und individuelle Interessen der Beschäftigten nur unzureichend

⁹ Über die betriebliche Führungskultur in Kleinunternehmen siehe KOTTHOFF und REINDL 1990; BECKE 2001.

berücksichtigt und gefördert wurden, so dass Vorteile und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten dem einzelnen nur unzureichend oder gar nicht bewusst wurden, vielfach Gruppenarbeitsstrukturen sogar als „Zumutungen“ (Minssen 1999) gesehen wurden. Dagegen optiert der Interviewpartner für einen längeren Prozess, der an der aktuellen Arbeitssituation ansetzt und über eine schrittweise Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen auch die Motivation und Beteiligung der Beschäftigten am Veränderungsprozess fördert und so langsam eine Umgestaltung betrieblicher Arbeits- und Organisationsabläufe verfestigt. Voraussetzung eines auf längere Zeit angelegten Entwicklungsprozesses sind allerdings eine kontinuierliche Prozessbegleitung, Coaching und Qualifizierung.

„Und wir brauchen nicht Gruppenarbeit als ein von außen übergestülptes Verfahren hinkriegen. [...] Es gibt von tayloristischer Einzelarbeit bis zur integrierten Gruppenarbeit ganz viele Zwischenschritte. Das fängt eben mit den alten klassischen Begriffen von „enlargement“ und „enrichment“ an. [...] Die brauchen ja keinen Trainer, weil sie Fußball spielen lernen müssen. Das können die ganz gut. Aber immer zu erkennen, wo bin ich ein bisschen schwächer, was muss ich wieder tun. Genau dieses zu tun. [...] Nun gibt es allerdings unterschiedliche Selbstbildnisse von der Arbeit. Es gibt welche, die sagen: ‚Eine abwechslungsreiche Arbeit, das ist eigentlich das, was ich noch gerne hätte. Etwas Neues machen.‘ Und es gibt andere, die sagen ‚Mensch, bleib mir damit vom Leib! Ich will eine Aufgabe haben, die kann schwer sein. Da muss ich schwitzen, die staubt. Aber das ist meine Aufgabe. Da habe ich mich eingefuchst.‘ [...] Also immer auch zu sagen: ‚Lasst den Leuten eine Denkpause!‘ Ich habe die Erfahrung, dass vielfach Gruppenarbeit zu schnell eingeführt wird. Dass man die Menschen nicht mitnimmt; und dann aber nachher wahnsinnig viel nacharbeitet.“ (Interview XIII).

Der Verlust individueller Dispositionsspielräume ist ein weiterer Grund, warum betriebliche Veränderungen häufig auf Widerstand stoßen. Aus dem Kontext von Gestaltungsaufgaben bei der Einführung der Gruppenarbeit erwähnen die Interviewpartner häufiger den Kompetenz- und Statusverlust von Meistern und mittleren Fach- und Führungskräften. Durch die Einführung von Gruppenarbeitsstrukturen wurden diesen vielfach dispositive Aufgaben entzogen, ohne dafür Ersatz zu verschaffen bzw. mit ihnen andere Rollen und Aufgaben im Rahmen der Gruppenorganisation und des Projektmanagements einzuüben.

Die Arbeit von Beratern ermöglicht einen Einblick in die individuelle Gestaltung von Arbeitsumgebungen und in die Art der Aufgabenbewältigung durch die Beschäftigten. Letztere besteht häufig in „findigen Schleichwegen“ um den „offiziellen Arbeitsplan“ herum, um Arbeitsschritte zu verkürzen und zu beschleunigen, kann also oft als verdeckte Rationalisierungsstrategie betrachtet

werden. Aus einer Diskrepanz zwischen offiziell vorgeschriebenen Handlungsverpflichtungen und der real erwarteten Arbeitsanforderungen können Mitarbeiter somit eigene Vorteile und auch Einfluss ziehen. Sie werden – wie Ortmann es sinngemäß ausdrückt – „zu wichtigen Ressourcen, die auf den Tauschbörsen der Organisation gehandelt werden“ (Ortmann 1997 zit. nach Kühl 2001, 199). Es ist daher plausibel, dass Befürchtungen bei Mitarbeitern bestehen, diese individuellen Dispositionsräume zu verlieren. Sie können bei Neustrukturierungen von Aufgaben, bei Qualifikationsbedarfsanalysen zu erheblichen Widerständen und Verweigerungen führen.

5.4 Resümee

Diese von den Beratern erwähnten Widerstände und Hemmnisse in der Umsetzung betrieblicher Veränderungen verweisen auf die wichtige Rolle individueller und gruppenmäßig gebündelte Arbeitsinteressen. Sie beinhalten sowohl die in betrieblichen und individuellen Vereinbarungen offen ausgehandelten als auch die verdeckten und impliziten Interessen in Form heimlicher Privilegien, eingeschliffener Kommunikationsformen etc. Sie prägen die Beziehungsmuster zwischen Unternehmensleitung bzw. Management und Beschäftigten und strukturieren betriebliche Aushandlungsprozessen z.B. bei der Definition von Leistungserwartungen, Belohnungs- und Sanktionsregelungen.

Diese Interessen werden bislang in der betrieblichen Qualifikationsforschung eher randständig behandelt, obwohl sie offensichtlich bedeutsame Scharniere in der Realisierung betrieblicher Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsprozesse sind. Hierauf weist die Arbeit von Baethge-Kinsky und Hardwig (2000) hin.¹⁰ Im Rahmen eines Begleitforschungsprojektes zur betrieblichen Kompetenzentwicklung widmeten sie sich der Frage, wie durch Veränderungen der betrieblichen Sozialorganisation gute Voraussetzungen für die Kompetenzentwicklung geschaffen werden können. Sie nennen drei strukturbezogenen Probleme, die sich in verschiedenen Variationen und Ausprägungen in den von ihnen untersuchten Fallbetrieben zeigten und die zu den kompetenzblockierenden Momenten der „alten“ betrieblichen Sozialorganisation zählen.

1. Der Leistungskonflikt. Hier geht es um darum, wie individuelle und gruppenbezogene Beiträge und Leistungen gewertet und belohnt werden. Kriterien hierfür sind Entlohnung, Arbeitszeiten, Personalbemessung und Arbeitsplatz-

¹⁰ BAETHGE-KINSKY und HARDWIG schließen an Studien aus der Industrie-, Arbeits- und Organisationssoziologie an. Unter dem Eindruck, dass betrieblich initiierte Maßnahmen und Konzepte wie Gruppenarbeit, Problemlösezykel, Qualifizierungsangebote die Interessenlage der Beschäftigten häufig verfehlen und sogar als „Zumutungen“ (MINNSEN 1999) empfunden werden könnten, wurden individuelle Interessen insbesondere in verschiedenen Studien zur Gruppenarbeit thematisiert (vgl. insb. KÜHL 2001, MINNSEN 1999, GERST 1998).

sicherung. Aber es geht auch darum, wie mit Qualifikationsdefiziten, Belastungsfähigkeit, Kommunikation umgegangen wird.

2. Der Aufgaben und Kooperationskonflikt. Hier geht es um Kooperationsformen zwischen Funktionen und Kollegen anderer Abteilungen, um die Abgrenzung unterschiedlicher Aufgaben.
3. Das Führungsproblem. Hier geht es um Entscheidungs- und Handlungsspielräume von Mitarbeitern und Führungskräften (a. a. O., 96)

Die Realisierung betrieblicher Kompetenzentwicklung setzt – so die Schlussfolgerungen der Autoren – die Bewältigung dieser strukturellen Probleme voraus. Die Voraussetzung hierfür ist wiederum ein betriebliches Veränderungsmanagement, das Fragen des bisherigen und des zukünftigen sozialen Umgangs im Betrieb aufgreift, positiv begleitet und hierdurch zur Veränderungen betrieblicher Sozialorganisation als Basis von Kompetenzentwicklungsprozessen beiträgt (ebda. S. 22-25).

6. Ausblick – Herausforderungen für die zukünftige Qualifikations- und Kompetenzentwicklung

Nach Einschätzung einiger Interviewpartner, wird es zukünftig in der Berufsbildung um die Entwicklung ganzheitlicher Qualifikationen und nicht mehr um enges Fachspezialistentum gehen. Dabei bleiben nach wie vor fachliche Kompetenzen die Basis einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz, die zur dispositiven Aufgabenwahrnehmung befähigt.

„Das Thema sind breitere und auch ganzheitliche Qualifikationen. Meines Erachtens sind die Zeiten der absoluten Spezialisten irgendwie vorbei. Die werden zwar immer noch gebraucht, natürlich, aber die Tendenz geht doch stärker dahin, dass nicht jeder seinen kleinen Miniausschnitt an Tätigkeiten macht, sondern eher ganzheitlich, breitere und ganzheitliche fachliche Anforderungen an die Leute gestellt werden [...] Nicht nur das Verständnis, sondern das Spektrum dessen, was sie selber bearbeiten, das wird auch breiter.“ (Interview III)

Auch geht es einem Berater zufolge um eine „neue Dimension von Qualifizierungsbedarfen“, die in dem folgenden Zitat für Individuen und Organisationen gleichermaßen Herausforderungen darstellen. Sie betreffen das selbstständige Handeln und Entscheiden sowie Selbstorganisationsfähigkeiten und erfordern umfassende Veränderungen auf der Kultur- und Verhaltensebene der Organisation.

„Also eine neue Dimension von Qualifizierungsbedarfen: Im ersten Durchgang eher fehlendes Fachwissen, fehlende Handlungskompetenz und die

Frage von Transfer von Erfahrungen von A nach B. Im Zusammenhang von Gruppenarbeit natürlich auch die Frage: Wie lerne ich Zusammenarbeit. Auf der anderen Ebene dann so was wie Organisationsbewusstheit, Mitwirken in Veränderungsprozessen, was ist meine Rolle dort.

[...] dann auch Umgehen damit, dass da plötzlich Veränderung von mir erwartet wird, obwohl ich doch 20, 30 Jahre auf eine andere Art gearbeitet habe. [Früher hieß es]: „Sie werden hier nicht für das Denken, sondern für das Arbeiten bezahlt“ in der ersten Variante. Und danach: „Sie können hier nicht warten bis Sie gesagt bekommen, was hier zu tun ist. Hier müssen Sie schon selber denken.“ Und diese Veränderung von A nach B ist ein heftiger Lern- und Veränderungsanlass.“ (Interview XVIII)

Der organisationale Kontext des Arbeitens – so klingt es auch in diesem Zitat an – hat sich tiefgreifend geändert und dies begründet qualitativ neue Anforderungen für die Qualifikationen und Kompetenzen der einzelnen. Was die neue von der traditionellen Unternehmensorganisation unterscheidet sind – so die Ergebnisse aus den Beraterinterviews – die funktionsübergreifenden, integrierenden Formen der Zusammenarbeit in der internen Prozesskette und zwischen Organisationen. Wesentliche Anforderungsdimensionen sind durch die Stichworte „Kommunikation und Kooperation in Geschäftsprozessen“, „Bewältigung von Schnittstellen“ und „Flexibilität und Mobilität in projektorientierter Arbeitsorganisation“ bezeichnet. In den Äußerungen der Berater verschiebt sich der Blickwinkel von eher funktionalen Elementen der Qualifikation hin zu prozessualen (Kommunikation und Kooperation), zu aneignungsbezogenen (Lernen und Adaptieren) und zu persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen. Auch wird betont, dass fachliche, prozessuale und soziale Kompetenzelemente eine integrierte Einheit darstellen, die man nicht isoliert bearbeiten kann. Zugleich wurde in den Beschreibungen der Berater der vergleichsweise heterogene, prozessnahe Zuschnitt von Anforderungsprofilen deutlich.

Trotz der Beschreibungen von erweiterten Zuständigkeiten, ausdifferenzierten und vertieften Kooperations- und Kommunikationserfordernissen und der Bewältigung von offenen Aufgabenstellungen finden sich in den Interviews keine Hinweise darauf, dass hierdurch Berufe selbst obsolet werden, wie dies in der Qualifikationsforschung zum Teil vertreten wird.¹¹ Vielmehr lassen sich in den Beschreibungen neuer Anforderungsprofile durch die Berater Anknüpfungspunkte an die von Michael Schumann (2003) vertretene These einer „neuen Fachlichkeit“ herstellen. Diese beschreibt die neuen Qualifikationen im wesentlichen als „Ergänzungen“ und „Umgewichtungen“ von beruflichen Qualifikationen entlang von Prozesserfordernissen. (a.a.o., 108). Schumann knüpft hier an Olsen

¹¹ Vgl. BAETHGE-KINSKY und KUPKA 2002, 59.

(2001) an, der die veränderten Qualifikationsanforderungen im wesentlichen als „Erweiterungen der Beruflichkeit“ interpretiert. Grenzen zwischen Berufen können neu gezogen werden, oder „die Öffnung zu anderen Berufen hin kann als Teil eigener (veränderter) Beruflichkeit gefasst werden“ (vgl. Olsen (2001, 173).

Über die Feststellung, dass Qualifikationen sich im Rahmen funktionsübergreifender Zusammenarbeit in neuer Qualität bewähren müssen, darf allerdings eine andere Tendenz nicht aus dem Blick geraten, die in Abschnitt 3 angesprochen wurde: im Gesamtzusammenhang des Reorganisationsgeschehens differieren je nach Unternehmenstyp die Richtung und das Ausmaß dieses Qualifikationswandels erheblich. Im Ergebnis muss die grundlegende Frage nach der neuen Dimension von Qualifikationen also differenziert und zwar nach Unternehmenstyp, Berufen, Tätigkeitstypen, Fachabteilungen und hierarchischen Ebenen beantwortet werden.

Die Einschätzungen der Berater zur Entwicklung von neuen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen konturieren insgesamt ein Verständnis, das gegenwärtig in der Berufsbildungs- und insbesondere in der Weiterbildungsforschung mit dem Begriff der Kompetenzentwicklung belegt ist. Kompetenz wird in Unterscheidung zur Qualifikation „als personengebundene Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln in privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Kontexten“ interpretiert (Deutscher Bildungsrat 1974, 65). In der neueren Diskussion wird Kompetenz im Anschluss daran, als Voraussetzung und Fähigkeit zum selbstständigen und flexiblen Handeln und Wirken nicht nur bei der Ausübung der unmittelbaren Arbeitsaufgaben, sondern dispositiv im Berufsumfeld und innerhalb der Arbeitsorganisation (Bunk, 1994) und als aktiver Selbst- und Dispositionsbezug der Arbeitenden auf ihr Fähigkeits- und Handlungspotential (Erpenbeck und Heyse 1996; Erpenbeck 1997) gefasst.

Erpenbeck (1996, 10) beschreibt Qualifikation als sachverhaltszentriert objektiv beschreibbare Bildungspositionen, die im Sinne von Leistungsparametern prüfbar und durch gezielte Maßnahmen verbesserbar sei. Davon wird Kompetenz als „Dispositionsbezug“ unterschieden, der die sozial-kommunikative, aktionale und persönliche Handlungsdispositionen einer Person umfasse, die nicht direkt überprüfbar seien, sondern sich nur aus der Realisierung der Möglichkeiten evaluieren ließen. Auch wird darauf hingewiesen, dass der Kompetenzbegriff stärker ganzheitlichere Vorstellungen verkörpere, „weil sie kognitive und wertende, emotional-motivationale verankerte Aspekte des Handelns zusammenbinde (Erpenbeck und Heyse 1996, 35). In der Kompetenzentwicklung wird eine neuartige Synthese individuellen Handlungskompetenzen und beruflichen Qualifikationen angestrebt, die sich in folgender Interviewpassage wiederfindet.

Und ich glaube, dass diese Strukturen unter dem Aspekt von „Lebenslangem Lernen“ auch Qualifikationsanforderungen [...] eine besondere Bedeutung [haben]. D. h.: Wie entscheiden sich Mitarbeiter? Was will ich

lernen? Wo will ich hin? Welche Art von beruflichem Lebensweg sehe ich denn? Wie schätze ich den ein? Und wie manage ich mein eigenes berufliches Leben? Und [...] diese Verknüpfung zwischen beruflichem Leben, im Sinne von Qualifikation oder von Kompetenz, [...] mit dem, was man eigentlich privat macht. Diese Wechselbeziehungen werden immer stärker. [...] Dass also die Frage: Welche Lebens- und Arbeitsmuster gibt es eigentlich? Welche Kompetenzen brauche ich, um in solchen gesellschaftlichen Kontexten, auch mit den Berufs- und Arbeitsstrukturen, da einigermaßen voran zu kommen? (Interview XIV)

Ein aktiver Selbst- und Dispositionsbezug von Arbeitskräften ist nur möglich, wenn das Arbeitshandeln nicht durch fremdorganisierte Anpassungsleistungen definiert wird und sich auch auf das Berufsfeld und die gesamte Arbeitsorganisation beziehen kann. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Empirie zeigt sich jedoch, dass die Nutzung, Anwendung, und Weiterentwicklung von Kompetenzen keinesfalls ausschließlich vom Individuum abhängt, sondern von den organisatorischen und sozialen Bedingungen im Unternehmen.

Ein besondere Anforderung an die betriebliche Qualifikations- und Kompetenzentwicklung besteht einem Interviewpartner zufolge darin, „Mobilität“ und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten über den einzelbetrieblichen Kontext hinaus aufzubauen.

„Also, dass ich heute nicht mehr von der Bindung an das Unternehmen ausgehen kann und Karriere in einem Unternehmen, sondern dass ich praktisch mit dem Thema Employability selber daran arbeiten muss, auch in anderen Unternehmen anstellbar zu sein. Und dass das Unternehmen mir auch die Möglichkeit geben muss, meine eigene Employability zu erwerben, wenn es mir keine Sicherheit gibt, dann wenigstens die Meta-Sicherheit, dass ich anders wo Arbeit kriege. Nicht nur, dass dieses Denken noch nicht da ist, sondern stattdessen nur einfach die Situation passieren. Wo die Leute dann keine Chance mehr haben und die Sicherheiten erschüttert sind, die vorher aber wenig Gelegenheit haben, daran zu arbeiten, dass sie diese andere Meta-Sicherheit bekommen.“ (Interview XVII)

Hier wird einerseits Beschäftigungsfähigkeit als umfassende Kompetenzanforderung thematisiert, andererseits aber auch die „tauschwertbezogene Seite“ von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten als bedeutsam angesprochen. Betriebe können unter den neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und dezentralen Organisationsstrukturen immer weniger eine lebenslange Beschäftigung garantieren. Auch können Fachkräfte immer weniger damit rechnen, eine klar definierte Karriereleiter Schritt für Schritt nach oben zu klettern. Vor diesem Hintergrund müssen Individuen stärker als bisher Verantwortung für die eigene Mobilität und Arbeitsmarktgängigkeit übernehmen. Die Bereitschaft und

die Fähigkeit sich schnell und ohne größere Schulung in neue Arbeitszusammenhänge, Arbeitsstrukturen und Prozesse zu integrieren gehört beispielsweise dazu. Allerdings hängt diese Art der Mobilitätsfähigkeit von einigen Voraussetzungen ab, die oftmals nur durch langandauernde Kompetenzentwicklungsprozesse geschaffen werden können, die wiederum bekanntermaßen mit Möglichkeiten individueller Entwicklung und Lebensplanung über den beruflichen Kontext hinaus verknüpft sind.

Ist es im Hinblick auf die Mobilitätsfähigkeit für den Arbeitgeber notwendig, rasch und verlässlich die Kompetenzen, Stärken und Schwächen neuer Mitarbeiter einschätzen zu können, so müssen auf der anderen Seite Arbeitnehmer bei einem Arbeitsplatzwechsel in Erfahrung bringen können, was sie am neuen Arbeitsplatz erwartet. Die Schaffung dieser Transparenz war bislang eine wesentliche Funktion beruflicher Abschlüsse und anerkannter Ausbildungen.

Die Forderung nach Mobilitäts- und Beschäftigungsfähigkeit steht prinzipiell in einem Spannungsverhältnis zu der stark prozess- und betriebspezifischen Prägung neuer Qualifikationen wie diese in den Berateraussagen deutlich wurde. Mobilitäts- und Beschäftigungsfähigkeit sind keineswegs ohne weiteres mit der Anforderung an ein besseres Verständnis der gesamten Prozessabläufe und Prozesszusammenhänge vereinbar. Dieses Spannungsverhältnis zwischen „Prozessfähigkeit“ und „Marktgängigkeit“ der Qualifikationen wird sich – so lässt sich antizipieren – in Zukunft noch verstärken.

Literatur

ALDA, Holger (2004): Qualifikationseffekte arbeitsorganisatorischer Änderungen – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2001. In: DIETZEN, Agnes und LATNIAK, Erich (Hrsg.): Betriebliche Qualifikationsentwicklung in organisatorischen Gestaltungsprozessen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 9-17

ALDA, Holger und BELLMANN, Lutz (2002): Organisatorische Änderungen und betriebliche Beschäftigungs- und Qualifikationseffekte 1999-2001. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), Jg. 35, Heft 4 (Schwerpunktheft Innovation und Qualifikation), S. 523-545

ARGYRIS, Chris (1994): Good communication that blocks learning. In: Harvard Business Review 72/4, S. 77-85

BAETHGE, Martin und BAETHGE-KINSKY, Volker (1998): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation. In: LEHNER, Franz u. a. (Hrsg.): Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie. München: Hampp, S. 99-154

BAETHGE-KINSKY, Volker und KUPKA, Peter (2002): Ökonomie, Technik, Organisation: Basisqualifikationen in der globalisierten Arbeitswelt. In: GRAUBE, Gabriele und THEUERKAUF, Walter E. (Hrsg.): Technische Bildung, Frankfurt a. M.: Lang

BAETHGE-KINSKY, Volker und HARDWIG, Thomas (2000): Kompetenzentwicklung als Transformation der betrieblichen Sozialorganisation. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Quem) (Hrsg.): Kompetenzen entwickeln, Veränderungen gestalten. Berlin: Waxmann, S. 19-98

BECKE, Guido (2001): Dominanz und Führungskonstellationen. Zur Bedeutung von Führungskulturen in ökologischen Innovationsprozessen traditionsreicher Kleinunternehmen. In: SENGHAAS-KNOBLOCH, Eva (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen: Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozessberatung in Klein- und Mittelbetrieben. Münster: LIT Verlag, S. 7-37

BECKER, Wolfgang und MEIFORT, Barbara (2004): Ordnungsbezogene Qualifikationsforschung als Grundlage für die Entwicklung beruflicher Bildungsgänge. In: Rauer, F. (Hrsg.): Qualifikationsforschung und Curriculum. Analysieren und Gestalten beruflicher Arbeit und Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 45-61

BOLTE, Annegret, MÜLLER, Karl-Heinz (2000): Neue Anforderungen an Kompetenzen industrieller Fachkräfte. In: LUTZ, Burkart; MEIL, Pamela; WIENER, Bettina (Hrsg.): Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen. Frankfurt: Campus

BRÖDNER, Peter (1984): Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin: edition sigma

BRÖDNER, Peter (1999): Innovationsfähigkeit – unternehmerische Grundlage der Vorauswirtschaft. In: BRÖDNER, Peter; HELMSTÄDTER, Ernst; WIDMAIER, Brigitta (Hrsg.): Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. München, Mering: Hampp, S. 147-171

BRÖDNER, Peter und KNUTH, Matthias (Hrsg.) (2000): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München, Mering: Hampp

BUNK, Gerhard (1994): Kompetenzvermittlung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung. Kompetenz: Begriff und Fakten. Heft 1, S. 9-15

DEUTSCHER BILDUNGSRAT (1974): Empfehlungen der Bildungskommission. Zur Neuordnung der Sekundarstufe II. Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichen Lernen. Bonn

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

DIETZEN, Agnes und SELLE, Bernd (2003): Qualifikationsentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Jahrgang 32 (2003), Heft 3, S. 41-45

ERPENBECK, John (1997): Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft-Qualifikations- und Entwicklungsmanagement (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 1997. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster: Waxmann, S. 310-316

ERPENBECK John und SAUER Johannes (2002): Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“: In: Arbeitsgemeinschaft-Qualifikations- und Entwicklungsmanagement (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster: Waxmann, S. 289-335

FAUST, Michael u. a. (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München: Hampf

GERST, Detlef (1998). Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme selbstorganisierter Gruppenarbeit. Eine praxisorientierte Gestaltungshilfe. Eschborn: RKW e.V.

GIDION, Gerd u. a. (2000): Spurensuche in der Arbeit: ein Verfahren zur Erkundung künftiger Qualifikationserfordernisse. Bielefeld: Bertelsmann

KERN, Horst und SABEL, Charles (1994): Verblasste Tugenden – Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: BECKENBACH, Niels und VAN TREECK, Werner (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. In: Soziale Welt, Sonderband 9. Göttingen, S. 605-625

KERN, Horst und SCHUMANN, Michael (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 47, S. 715-724

KERN, Horst und SCHUMANN, Michael (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: SOFI Mitteilungen Nr. 26, Göttingen, S. 7-14

KLEINSCHMIDT, Matthias und PREKUHLE Ulrich (1994): Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung IAT Strukturberichterstattung 01, Gelsenkirchen: IAT

KOTTHOFF, Hermann und REINDL, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen: Schwartz

VAN DER KROGT, Fred J. und VAN ONNA, Ben (1992): Qualifizieren in verschiedenen Organisationstypen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 88. Band, Heft 7, S. 551-560

KÜHL, Stefan (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, S. 199-222

- KURZ, Constanze (2002): Innovation und Kompetenzen im Wandel industrieller Organisationsstrukturen. Mitteilungen der Arbeitsmarkt und Berufsforschung (MittAB), Jg. 35, Heft 4 (Schwerpunktheft Innovation und Qualifikation), S. 601-615
- LATNIAK, Erich und MILL, Ulrich (2003): Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen. Schlussbericht des Projekts. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Manuskript
- LATNIAK, Erich; KINKEL, Steffen; LAY, Gunter (2002): Dezentralisierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie. In: Arbeit, Heft 2, Vol. 11, S. 143-160
- LUTZ, Burkhard; MEIL, Pamela; WIENER, Bettina (Hrsg.) (2000): Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen. Frankfurt: Campus
- MILL, Ulrich (2003): Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklung. Die Fallstudien. Zweiter Zwischenbericht des Projekts. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Manuskript
- MINSSEN, Heiner (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs. Die Zumutungen der Selbstregulation. München, Mering: Hampp
- NORDHAUSE-JANZ, Jürgen und PEKRUHL, Ulrich (Hrsg.) (2000): Arbeit in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München, Mering: Hampp
- OLSEN, Ole Jonny (2001): Erosion der Facharbeit? Fragen und Einwände zu einer deutschen Debatte. In: Soziale Welt, Heft 52, S. 151-179
- ORTMANN, Günther (1997): Organisation als Regulation von Tauschbörsen – Implikationen für die Gruppenarbeit. Wuppertal: unveröffentlichtes Manuskript
- PRIES, Ludger; SCHMIDT, Rudi; TRINCZEK, Rainer (Hrsg.) (1989): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung: Chancen und Risiken für Industriearbeit; Expertenberichte aus sieben Branchen Opladen: Westdeutscher Verlag
- PRIES, Ludger; SCHMIDT, Rudi; TRINCZEK, Rainer (1990): Entwicklungspfade von Industriearbeit: Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. (1985): Das Ende der Massenproduktion: Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin: Wagenbach

SAUER, Dieter (2004): Unternehmensrestrukturierung und Arbeitsorganisation. In: Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) u. a. (Hrsg.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Wiesbaden: VS

SCHUMANN, Michael (2003): Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, Göttingen

SCHUMANN, Michael (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie. Berlin: edition sigma

WENGEL, Jürgen u. a. (2002): Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung. Stand und Dynamik des Einsatzes im internationalen Vergleich. München, Mering: Hampp

ERICH LATNIAK

Qualifikation von Management und Führung – Wandel und Stabilität der Anforderungen im Spiegel von Berateraussagen

1. Themenstellung

Im Folgenden werden Aussagen von Beratern ausgewertet, die diese über Veränderungen von Qualifikationsanforderungen im Zuge betrieblicher Umgestaltungsprozesse gemacht haben. Schwerpunkt dieses Beitrags sind dabei die veränderten Anforderungen an Management und Führung.

Ähnlich wie sich für die anderen Beschäftigten in den Unternehmen durch die Einführung neuer Organisationsstrukturen und Abläufe andere Arbeitsaufgaben ergeben, so entstehen auch für das Management andere Anforderungen. Mit einer Neuzuschneidung organisatorischer Abläufe und Grenzen ist in der Regel eine qualitative wie quantitative Veränderung der Anforderungen an das Führungspersonal verbunden. Arbeitsgestalterisch gesprochen erfolgt im Zuge von organisatorischen Umstrukturierungen eine Neuaufteilung der Verantwortlichkeiten, Führungs- und Koordinationsaufgaben sowie Managementfunktionen zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen und Funktionsträgern in der Organisation, die zu Veränderungen der reziproken Verhaltenserwartungen, d.h. der Rollen des Führungspersonals, führen. Dies gilt z.B. bei Dezentralisierungsprozessen, beim Outsourcing sowie bei der Übernahme anderer Unternehmen („mergers and acquisitions“), aber auch schon bei strategischen Neuausrichtungen der Unternehmen am Markt oder bereits der Einführung neuer Personalführungsinstrumente.

Der Bezug zur Früherkennung neuer Qualifikationsanforderungen stellt sich dabei über mehrere Anknüpfungspunkte her. Der vorliegende Beitrag soll den Blick gegenüber den in der Berufsbildung üblichen Orientierungen in Richtung betrieblicher Arbeitsteilung insgesamt erweitern und thematisiert damit die Frage nach veränderten beruflichen Karrierepfaden, wie sie sich augenblicklich – und vielleicht prototypisch – in großen Unternehmen abzuzeichnen beginnen.

Hier besteht einerseits ein relativ enger Bezug zur in den 90er-Jahren diskutierten Frage nach den Aufstiegsmöglichkeiten von Facharbeitern, wie sie z.B. in Folge der Untersuchungen von Drexel (1993) thematisiert wurden. Die mögliche Konkurrenz zwischen Meistern/Technikern und eher akademisch ausgebildeten Ingenieuren (mit BA- oder FH-Abschluss) beschwor die Gefahr eines „enger werdenden Aufstiegsraums“ für Facharbeiter herauf, wodurch sich die Frage nach der Attraktivität von Facharbeiterkarrieren verschärft stellte. Dies führte zur Suche

nach Alternativen zu eingleisigen, hierarchisch ausgerichteten und führungsorientierten Karrierewegen entlang der traditionellen Ausbildungsgänge, etwa in Form von „Spezialistenkarrieren“ im technischen Büro. Eine durch andere Faktoren ausgelöste, aber insgesamt ähnliche Situation und ein entsprechender Bedarf nach neuen Karrierewegen zeichnen sich aktuell offenbar in großen Unternehmen ab, wie in den Interviews deutlich wurde (vgl. Kap. 5.6).

Andererseits ist anhand der Entwicklung der Managementanforderungen festzustellen, dass hier exemplarisch die Frage nach dem Zusammenhang von fachlicher Kompetenz (als Kern der beruflichen Kompetenz) und der Persönlichkeitsentwicklung thematisiert wird. Für die Berufsbildungsdiskussion und die Frage der Bedeutung von Fachlichkeit im Verhältnis zu persönlichen Kompetenzen können hier möglicherweise anregende Anhaltspunkte gewonnen werden.

2. Begriffsklärungen: Führung, Management, Change Management

Die beiden Ausdrücke „Management“ und „Führung“ werden zusammen verwendet, um ein möglichst breites Spektrum von steuernden, leitenden und kontrollierenden Aktivitäten und Aufgaben in den Unternehmen thematisieren zu können. Abhängig von der wissenschaftlichen Orientierung werden mit ihnen unterschiedliche Aspekte bezeichnet. Führen ist zunächst ein Rollenhandeln auf der Grundlage persönlicher und institutioneller Ermächtigung, das darauf gerichtet ist, auf Andere einzuwirken, damit die unterstellten Personen in einer gewünschten Weise handeln, zu der sie nicht ohne weiteres bereit sind. Während „Management“, in Anlehnung an Selznick (vgl. Türk 2000, 278ff.) eher alltägliche Steuerungsleistungen betont und zur Charakterisierung von Prozessen wie Planung, Budgetierung, Controlling, Organisation und Personalwirtschaft genutzt wird, hebt „Führung“ – sowohl als Personalführung wie als Unternehmensführung (vgl. von Rosenstiel 1999) – stärker auf die Aspekte ab, die sich z.B. auf „Vision“, strategische Richtungsvorgaben, Mitarbeitermotivation und Veränderungsprozesse beziehen. Während sich Management nach dieser Unterscheidung primär auf Mittel-Entscheidungen bezieht, werden mit „Führung“ eher Werte und Ziele bzw. das darauf gerichtete Handeln des Führungspersonals betont (vgl. z. B. Kotter 1996, 45).¹

Ähnlich, aber nicht deckungsgleich, ist die Unterscheidung zwischen „strategischem“ und „operativem Management“. Aufgabe des strategischen Manage-

¹ Zur aktuellen Auseinandersetzung um Führung und Management vgl. die Ausgaben der Zeitschriften „Personalführung“ (6/2003), „Harvard Business Manager“ (April 2004) sowie „Die Mitbestimmung“ (04/2004), darin insbesondere zum „deutschen Führungsstil“ BRODBECK (2004). Kritisch-ironisch dazu NEUBERGER 2002 und 1989.

ments ist es, langfristige Orientierungen zu erarbeiten, festzulegen und zu vermitteln, wodurch wiederum ein in Budgets umgesetzter Handlungsrahmen für das Unternehmen vorgegeben wird (z. B. durch Entscheidungen über Absatzmärkte, Produktionsvolumina, Beschäftigung, Produktivität etc.). Dies umfasst sowohl die Strukturierung der Aktivitäten des Unternehmens in den Produktmärkten („market based strategy“) als auch die Festlegung von Kernkompetenzen und die daraus abzuleitenden grundlegenden Strukturentscheidungen für das Unternehmen („resource based strategy“). Die Aufgaben des operativen Managements richten sich dann entsprechend auf die Umsetzung dieser Entscheidungen in alltägliche Steuerungsleistungen im Unternehmen im oben genannten Sinn.

Für unseren Zusammenhang sind darüber hinaus Management-Kompetenzen zu berücksichtigen, die im Verlauf der Veränderungsprozesse selbst eine Rolle spielen. Dies wird unter dem Begriff „Change Management“ thematisiert (vgl. Doppler/Lauterburg 1996; Reiß 1997). Gemeint sind damit Techniken, Methoden und Verfahren zur Bewältigung von betrieblichen Veränderungsprozessen. Diese Kompetenzen lassen sich keiner der bisher genannten Kategorien restfrei zuordnen. Sie dienen dazu, den Übergang von einer eingespielten Organisations- und Ablaufstruktur hin zu einer neuen Struktur mit all ihren Unsicherheiten zu bewältigen und damit den Wandel handhabbar und lenkbar zu machen. Während das Tagesgeschäft also auf routinisierten Abläufen basiert, stellen Reorganisationsprozesse und deren Strukturierung andere Anforderungen an die Führungskräfte, für deren Bewältigung nicht nur spezifische Kenntnisse, sondern sonst kaum gefragte Fähigkeiten und Eigenschaften benötigt werden. (siehe Kap. 4)

Im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen wird der zunehmende Bedarf an Professionalisierung und Qualifikation von Führungspersonal besonders deutlich. Mit der spezifischen Situation konfrontiert, Verändernde und Veränderte gleichzeitig zu sein, sehen sich Führungspersonen in solchen Übergangssituationen mit Problemen wie Rollenunklarheit, Rollenkonflikten oder einer Rollenüberlastung konfrontiert. Hier entsteht besonderer Klärungs- und Reflexionsbedarf, verkürzt auf die Formel gebracht: „Denn sie wissen nicht genau, was sie tun sollen...“ (Ganz/Tombeil 2001, 19). Einerseits sind die Führungspersonen sozusagen Garanten für Sicherheit und Stabilität in organisatorischen Veränderungsprozessen, andererseits sehen sie sich mit unterschiedlichsten und wechselnden Erwartungen konfrontiert, die zu bewältigen sind, wie Schein (1994, 9) zusammenfasst: „Zu häufig wird immer noch unterstellt, daß die gegebenen Aufgabenstrukturen in einzelnen Positionen über die Zeit hinweg stimmig, den Verhältnissen angepaßt und stabil bleiben und nur bei größeren und grundlegenden Reorganisationsmaßnahmen einer Überprüfung bedürften. Die Neustrukturierung von Aufgabenbereichen [...] wird aber umso häufiger zur täglichen Praxis werden, je mehr Dynamik das Umfeld entwickelt und je schneller sich in der Folge die Erwartungshaltungen der Bezugspersonen ändern.“ Dies scheint zunehmend zu einer Dauersituation zu werden.

Unabhängig von dieser Dynamisierung in Veränderungsphasen gab es bislang kein klares, festgeschriebenes Berufsbild des Managers, das in gleicher Weise auf unterschiedliche Unternehmen oder Branchenkontexte anwendbar ist, wie etwa bei Ausbildungsberufen. Die Rolle, die von der jeweiligen Führungsperson ausgefüllt werden muss, entsteht in einem Austausch- und Anpassungsprozess zwischen Organisation und Person. Abstrakt formuliert wird im Austausch von wechselseitigen Erwartungen anhand konkreter Situationen zwischen den Beteiligten die Rollengestaltung geleistet. Dabei sind Persönlichkeitsaspekte und individuelle Orientierungen natürlich von besonderer Bedeutung, wie sich an der Diskussion um Führungsstile immer wieder zeigt. „Professionalisierung“ von Führung hat in diesem Zusammenhang entsprechend zunächst zwei Aspekte. Einerseits geht es um eine Bewusstmachung und Reflexivierung des Führungshandelns, damit um eine gezieltere und bewußtere Nutzung des Handlungsrepertoires – also eine Erweiterung der Handlungsoptionen. Zum anderen geht es auch um die Annäherung an „Standards“ im weiteren Sinn. Es ist davon auszugehen, dass sich die beruflichen Orientierungen mit zunehmender Berufserfahrung ansatzweise weg von den Anforderungen der Organisation entwickeln, hin zu den Erwartungen einer beruflichen „Community“, die nicht unbedingt kodifiziert sind, aber z.T. doch erhebliche Stabilität aufweisen.² Damit ist angedeutet, dass es bei Marketing- oder Vertriebsleuten, „Personalern“ und „Controllern“ durchaus weitgehend geteilte Vorstellungen darüber gibt, was an Kompetenzen mit der jeweiligen Tätigkeit verbunden ist. Diese haben jedoch nicht die Verbindlichkeit eines standardisierten Berufsbildes.

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, Verschiebungen in dem gesamten, angerissenen Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum zu illustrieren, soweit dies das Datenmaterial aus den Interviews zulässt. Die dargestellten Berateraussagen und die ausgewertete Literatur zu diesem Themenkomplex sollen einen aktuellen Eindruck von den Veränderungen vermitteln und erste Hinweise geben auf mögliche Professionalisierungstendenzen von Führung und Management in den in den Interviews angesprochenen Bereichen von Industrie und Dienstleistung. Dies soll nicht zu vorschnellen Verallgemeinerungen führen, die wegen der begrenzten Empirie ohnehin kaum plausibilisierbar wären. Dennoch zeigten sich in den Interviews einige recht prägnante Wahrnehmungen, die eine Momentaufnahme von Brüchen und Umbrüchen traditioneller Führungs- und Managementvorstellungen darstellen. Im Zuge weiterer Untersuchungen wäre zu klären, ob sich diese als Trends bestätigen und ausdifferenzieren lassen.

² So z. B. HOLTSMANN u. a. 2003; zu den national-kulturellen Erwartungen an Führung vgl. BRODBECK 2004 und die dort zitierten Quellen.

3. Zum Verhältnis von Beratung und Management

Die von uns befragten Berater wurden in die Unternehmen geholt, um die Strukturierung und Gestaltung von Veränderungsprozessen zu unterstützen. Da sich hier bei vielen Unternehmen deutliche Defizite zeigen, liegt es nahe, dass der Aspekt des Change Managements eher durch die befragten Berater als durch das Management abgedeckt wurde. Dies deutet allerdings an, dass das Verhältnis zwischen Beratern und Management nicht unproblematisch ist, da sich in der Zusammenarbeit immer Klärungsbedarfe hinsichtlich der Kompetenzen und Zuständigkeiten ergeben, die sich entsprechend in Konflikten niederschlagen können. Dies ist auch für unseren Ansatz, Managementqualifikation im Spiegel von Berateraussagen zu betrachten, zu berücksichtigen und zu reflektieren.

Berater sind durch einen Kontrakt, d. h. durch eine Leistungsvereinbarung partiell und zeitlich befristet an die Organisation gebunden. Berater und Kunde stehen dabei in einer vertraglich geregelten Geschäftsbeziehung, in deren Rahmen eine zunächst grob definierte Dienstleistung erbracht wird. Der betriebliche Kunde erwartet vom professionellen Berater eine praxisnahe Expertise. Beratung, die sich – wie in unseren Beispielen – nicht in der Bereitstellung von Fachwissen erschöpft, ist damit immer an den konkreten Einzelfall gebunden. Entsprechend konzentriert sich auch die diagnostische Aufmerksamkeit des Beraters auf die Besonderheiten und Eigenarten des jeweiligen Falles: Es geht dabei für ihn um die Generierung solcher Informationen, die für praktische Interventionen, d. h. für Anstöße zur Veränderung, relevant sein könnten.

Für unseren Zusammenhang ist festzuhalten, dass wir die Berater nicht über betrieblichen Alltag befragten, sondern gerade über ihre Erfahrungen in organisatorischen Übergangs- und Veränderungsphasen, die wiederum durch hohe Turbulenz und Unsicherheit gekennzeichnet sind. Ortmann u. a. (1990, 59ff.) haben dies mit der Unterscheidung von „Routinespielen“ und „Innovationsspielen“ charakterisiert: Letztere sind die Phasen, in denen quasi die Regeln und die Erfolgskriterien für die Routinespiele, den betrieblichen Alltag, erarbeitet und festgelegt werden. Dazu gehört auch die Festlegung, welche Führungsleistung von den jeweiligen Personen erwartet und welche Kompetenzen dafür vorausgesetzt werden. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird ersichtlich, dass die Führungskräfte in den Veränderungsphasen der Organisation selbst in einem Dilemma stecken, da sie nicht „nur“ die Organisation, sondern auch sich selbst und ihr Verhalten verändern müssen, wenn sie im Unternehmen Veränderungen nachhaltig erfolgreich einführen wollen. Berater dürften für diesen Aspekt eine relativ gute Informationsquelle darstellen, da sie sehr früh – mit dem Auftrag beginnend – mit den Bedarfen und Defiziten des Managements konfrontiert werden. (zur Rollendefinition des Beraters vgl. Wimmer 1992)

Für das Verhältnis von Management und Berater ist noch ein weiterer Aspekt wichtig. In der Regel erhalten die Berater Zugang zum Unternehmen durch einen Auftrag, der mit einem Manager bzw. Geschäftsführer ausgehandelt und vereinbart wird. In dieser Phase des Veränderungsprozesses, der Kontrakt-Phase (vgl. Cords-Michalzik/Kremer 2001), werden durch den Auftrag wesentliche Handlungsmöglichkeiten, aber auch die Wahrnehmungsmöglichkeiten der Berater festgelegt. Dabei hat der Berater einen relativ eingeschränkten Einblick in die Organisation. Diejenigen, die den Zugang der Berater zu den Ressourcen der Organisation, also z. B. Geld, Zeit, Personen und Wissen, regulieren, haben wir als „Gatekeeper“ bezeichnet (vgl. Latniak/Mill 2003, Mill 2003). „Gatekeeper“ sind die Führungspersonen, die selbst qua Macht oder Herrschaft über veränderungsrelevante Ressourcen verfügen können. Sie haben neben ihrer Binnen- gleichzeitig auch eine Außenorientierung: Diese „Zaunreiterrollen“ (Mill 2003) sind für den Beratungsprozess wichtig, weil sie den Blick des Beraters zumindest partiell nachvollziehen können und darüber hinaus dem Berater den Blick „in die Organisation hinein“ öffnen. Die Qualität der Expertise, die Berater für Qualifikationsanforderungen des Managements entwickeln können, hängt u. a. davon ab, wie die „Gatekeeper“ ihre Rolle ausfüllen und mit dem Berater kooperieren. Voraussetzungen, Ansprüche und Ressourcen und damit die Einblicke der Berater in die Praxis der jeweiligen Unternehmen können entsprechend vielfältig ausfallen.

Angesichts dieser komplexen Beziehung zwischen Berater und Auftraggeber, die zudem oft durch persönliche Affinitäten geprägt sein kann, ist eine quasi „neutrale“ Sicht der Berater nicht uneingeschränkt vorauszusetzen. Bemerkenswert ist, dass in den Interviews das tendenziell spannungsreiche Verhältnis zum Management der beratenen Unternehmen von den Beratern kaum explizit thematisiert wurde. Die Einschätzungen und Beobachtungen der Berater sind statt dessen weitgehend gekennzeichnet von einer professionellen und abgeklärten Distanz, die die Leistungen und Schwächen der Führungskräfte in einem ausgewogenen Verhältnis erscheinen lässt. Entsprechend lassen sich in den Interviews eine Vielzahl von Hinweisen finden, die Aufschluss geben über die Sicht der Berater einerseits und andererseits die mit organisatorischen Veränderungen verbundenen Verschiebungen der Aufgaben und Anforderungen des Managements.

4. Veränderungstrends und Anforderungen an die Führungskräfte

Um sich den Veränderungen der Kompetenzanforderungen zu nähern, sollen zunächst einige wesentliche strukturelle und organisatorische Trends benannt werden, die als Einflussfaktoren auf die Branchen und Unternehmen wirken. Letztlich bestimmen diese industrie-strukturellen Verschiebungen und die dominierend verfolgten Rationalisierungskonzepte die möglichen betrieblichen Lösungen, die in konkreten Reorganisationsprozessen umgesetzt werden.

In den vergangenen Jahren erfolgten Neuzuschneide ganzer Branchen im Zuge unternehmensübergreifender Rationalisierung (Sauer et al. 2001), wie z.B. seit Mitte der achtziger Jahre im Automotive-Bereich und z.T. in der Elektrotechnik oder, wie aktuell, in der Finanzdienstleistungsbranche, die teilweise durch spektakuläre Übernahmen und Firmenzusammenbrüche ins öffentliche Bewusstsein drangen. Eine zweite grundlegende Veränderung stellt die Privatisierung öffentlicher Infrastruktur-Dienstleister dar, die in Folge der seit den achtziger Jahren praktizierten Marktöffnung ihre ehemalige Monopolstellung verloren haben und sich nun mit z.T. internationaler Konkurrenz auseinandersetzen müssen. Intern mussten sich diese Organisationen von teilweise hoheitlich agierenden Behörden zu am Markt konkurrierenden Unternehmen wandeln, so wie dies etwa in den Bereichen Telekommunikation (vgl. Blutner/Brose/ Holtgrewe 2002), Post, Eisenbahn, Energie- und Wasserversorgung und ansatzweise auch im Rundfunk- und Fernsehsektor der Fall war. Verbunden war dieser Wandel häufig mit einer Ausrichtung der Aktivitäten auf die Anforderungen des Kapitalmarkts (vgl. Kädler 2003), mit einer teils regulierten, teils offenen Konkurrenzsituation mit internationalen Wettbewerbern, sowie der Umsetzung einer unumgänglichen Dienstleistungs- bzw. Kundenorientierung für alle internen Abläufe.

Die Führungsanforderungen, die sich auf Grund dieser veränderten Rahmenbedingungen stellen, sind entsprechend andere als sie z.B. für die Leitung einer Behörde erforderlich waren. Dies beginnt z.B. mit der veränderten Bedeutung von Marketing und Vertrieb, die es in Monopolbetrieben oft gar nicht gab, und reicht bis zur Nutzung einer leistungsorientierten Personalführung über Zielvereinbarungen, die in vielen dieser Unternehmen mittlerweile eingeführt wurde. Zudem ist es eine Daueraufgabe des Managements solcher Unternehmen, die fast schon permanente Umstrukturierung und Neuausrichtung zu bewältigen.

Von diesen industrie-strukturellen Verschiebungen sind die konzeptionellen Leitbilder zu unterscheiden, an denen sich Neustrukturierungen in den Unternehmen ausrichten. Die dominierende konzeptionelle Orientierung für die organisatorische Struktur ist nach wie vor, ein „schlankes“ Unternehmen zu werden. Dabei wird in der Regel versucht, Ertragsprobleme vor allem durch Einsparungen von Personalkosten aufzufangen. Personalabbau und „outsourcing“ bestimmter betrieblicher Funktionen gehören nach wie vor zum betrieblichen Alltag. Empirische Untersuchungen in der Investitionsgüterindustrie (vgl. Latniak u.a. 2002) zeigten, dass die Unternehmen gegen Ende der 90er-Jahre den Schwerpunkt der Veränderungen auf den Abbau von Hierarchieebenen und zentraler Bereiche gesetzt hatten. Konsequenz daraus dürfte häufig eine Vergrößerung der Führungsspannen, d.h. der Summe der unterstellten Stellen einer Führungsposition³,

³ Dabei wird traditionell von Größenordnungen von 5-6 Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen ausgegangen, wenn noch fachliche Aspekte bearbeitet werden müssen, und bis zu etwa 20 MA bei „reiner“ Führung und Leitung.

und eine Verdichtung der Arbeitsanforderungen auch auf Managementebene sein, wobei dies zunächst unabhängig von qualitativen Veränderungen in den verfolgten Führungskonzepten zu sehen ist. Eine Intensivierung der Tätigkeit von Führungspersonal wird durch diese Entwicklung zumindest nahe gelegt.

Neben diesem Verdichtungsmoment dürfte eine qualitative Veränderung der Managementaufgaben vor allem durch zwei Trends angestoßen worden sein. Dies ist zum einen die Einführung von umfassenden Managementsystemen in vielen Unternehmen. Beispiele dafür sind z. B. Qualitätsmanagement (ISO-9000ff.-Zertifizierung, EFQM) und – in geringerem Umfang – für Umwelt- und Gesundheitsmanagement. Wichtig daran ist, dass Qualitätsmanagementsysteme nicht nur für den Einzelbetrieb von Bedeutung sind, sondern sich über die gesamte Wertschöpfungskette auswirken, und zu entsprechenden Abstimmungsbedarfen zwischen den Unternehmen führen. Durch die zwingenden Anforderungen der Kundenunternehmen, die z. B. bei taktgenauer Teileanlieferung 0-Fehler-Quoten voraussetzen müssen, um ihre Produktion aufrecht erhalten zu können, stehen beispielsweise die Zulieferer häufig unter dem Zwang zur Nutzung und Zertifizierung solcher Managementsysteme, und müssen die organisatorischen Konsequenzen tragen. Diese Managementsysteme führen innerorganisatorisch einerseits zur Ausdifferenzierung spezifischer Stellen („Qualitätssicherungsbeauftragter“ als neue betriebliche Position), was z. T. durch die Normungs- und Zertifizierungsvorgaben geboten ist. Andererseits ist ihre Anwendung mit umfangreichen Dokumentations- und Kontrollaufgaben für die operative Führungsebene verbunden, die zeit- und aufwandsintensiv sind. Die damit dokumentierte Transparenz der Abläufe – so sie denn erreicht wird – steht einem erheblichen bürokratischen Mehraufwand gegenüber. Probleme mit Qualität führen in Zulieferketten entsprechend zu erhöhtem Abstimmungs- und Regelungsbedarf über die Unternehmensgrenzen hinweg, der von den zuständigen Managern zu bewältigen ist.

Für die Steuerung der Unternehmen ist, zum anderen, die Nutzung kennziffernbasierter Controlling-Verfahren als wesentliche Änderung zu nennen, die in den vergangenen Jahren offenbar an Bedeutung gewonnen hat (vgl. u. a. Kinkel 1999). Gerade in großen Unternehmen und Aktiengesellschaften liegt das schon wegen der kapitalmarkt-bezogenen Berichtspflichten nahe. Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen muss dort gemäß internationaler Standards geführt werden und ist auf Kostentransparenz gerichtet. Inwieweit von einem generellen Trend zur Nutzung kennzahlenbasierter Steuerung der Unternehmen (wie etwa Balanced Scorecards) und dem Einsatz von Managementsystemen quasi flächendeckend auszugehen ist, mit deren Hilfe eine Integration unterschiedlicher, sich z. T. widersprechender Unternehmensziele erleichtert werden sollte, ist z. T. allerdings nicht geklärt.

Verbunden mit den veränderten Steuerungsmodi der Unternehmen ist dabei häufig auch ein verändertes Personalführungskonzept, wie z. B. der Einsatz eines „Führens mit Zielen“ bzw. Zielvereinbarungen, die in jährlichen Gesprächen zwi-

schen Vorgesetzten und direkt unterstellten Mitarbeitern vereinbart werden (pars pro toto: REFA 1995).⁴ Diese Form der Mitarbeiterführung bedingt allein schon durch den nötigen Aufwand der Vorbereitung und Dokumentation eine erhebliche zeitliche Belastung des Managements. Der Umgang mit den Mitarbeitern wird durch diese formalisierten Gespräche nachhaltig beeinflusst.

Ob und inwieweit man aus diesen eher unpersönlichen, „systemischen“ Managementtrends auf eine Tendenz zur „indirekten Kontrolle“ und „Marktsteuerung“ der Unternehmen schließen kann, wie dies in einer ganzen Reihe industriesoziologischer Arbeiten anklingt (vgl. Dörre/Röttger 2003), wäre weiter empirisch zu überprüfen. Die mit dieser Steuerungslogik verbundene Konsequenz wäre, dass die Beschäftigten über diese Systeme direkter mit dem Markt, und damit mit den ökonomischen Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit konfrontiert werden. Bildlich gesprochen entsteht eine Situation, bei der der scharfe Wind des Marktes, der früher nur in gefilterter Form in die Fertigung und Leistungserstellung durchgeschlagen ist, jetzt direkt in die Fabrikhallen weht. Das Management tritt zunehmend weniger als Puffer gegenüber dem Markt auf. Der Rationalisierungsdruck wird nicht durch das Management übersetzt, sondern schlägt sich quasi unmittelbar – in Form direkten Kundenkontakts (z. B. durch Reklamationen) – bis in die operative Arbeit nieder.

Die Rolle des Managements stellte sich in solch einem Steuerungsmodell völlig anders dar, als dies in traditionellen Führungsmodellen angelegt ist. Zentral ist dabei, dass nicht mehr persönlicher Zwang oder Machtausübung im Vordergrund stehen. Eine minutiöse Verhaltenskontrolle und Steuerung einzelner Prozessschritte weicht – zumindest im Modell, möglicherweise weniger im realen Alltag – einer weitgehenden Selbstregulation durch die Ausführenden. Das Management konzentrierte sich entsprechend auf die Kostenkontrolle, die Personalführung über Ziele/Vereinbarungen und die Organisation der Rahmenbedingungen („indirekte Steuerung“), „Markt“ erscheint als Sachzwang, der vom Management nur noch exekutiert wird. Der Konflikt zwischen möglichst kundenorientierter Fertigung und dem weiterhin bestehenden Ziel, mit möglichst geringen Kosten effizient zu produzieren, ist dann ein alltäglich zu lösendes, operatives Problem.

Exemplarisch klingt dies bereits in industriesoziologischen Untersuchungen der späten neunziger Jahre an. In ihrer Studie zur Veränderung der Situation und Arbeitsbedingungen der Führungskräfte, insbesondere in Großbetrieben, kamen Faust u. a. (2000) zu der Einschätzung, dass vor allem drei Konsequenzen aus den teilweise widersprüchlichen Anforderungen der Reorganisation der Firmen entstehen. Dies sind:

⁴ BRÖDNER und LAY (2002, 50) nennen für 1999 eine Nutzungsquote von rund 68 % der Unternehmen für „Führen mit Zielvereinbarungen“ in der Investitionsgüterindustrie, wobei weitere 12 % der Unternehmen eine Einführung beabsichtigten.

1. ein „Kaskaden“-Effekt, der unternehmerisches Handeln als Anforderung bis hinein in Bereiche des mittleren Managements transferiert. (vgl. a. a. O., 21ff.). Selbst für Meister, Abteilungs- und Profit Center-Leiter besteht zunehmend die Anforderung unternehmerisch zu handeln, obwohl klar ist, dass die dafür notwendigen Handlungs- und Entscheidungsspielräume innerhalb der Organisation nicht wirklich gegeben sind. Feste Budgets und geregelte Zuständigkeiten stehen einem solchen Anspruch entgegen, d. h. alle „unternehmerischen“ Aktivitäten im mittleren Management bleiben in die entsprechenden Leitungs- und Führungsstrukturen integriert. Was bleibt ist der Anspruch, selbst weiter kosten- und kundenbewusst – und vielleicht insofern analog zum strategischen Management unternehmerisch – zu handeln.
2. eine Verunsicherung des bisherigen Rollenverständnisses von Führung (vgl. a. a. O., 98-115). Dies liege zum einen an der Erosion der traditionellen, fachlichen Grundlagen für betriebliche Autorität. Die Führungskräfte, so die Autoren, seien in erheblichem Umfang dazu gezwungen, diskursive Koordinationsmechanismen zu nutzen, also zu moderieren, auf Konsens hin zu arbeiten, Unsicherheit durch Diskussion (und nicht durch autoritäre Entscheidung) zu bewältigen. Daraus resultiere eine Politisierung der Auseinandersetzungen, die eben nicht mehr allein durch die Autorität des Vorgesetzten gelöst werden könnten. Andererseits spiele in der Führungskultur der reorganisierten Firmen die Inszenierung und Präsentation der eigenen Leistung und Macht eine viel größere Rolle als früher. Dies führe insgesamt zu einem Zustand, in dem neue Konventionen, was gutes Managementhandeln sein soll, erst ausgehandelt werden müssen, während die alten Muster nicht mehr uneingeschränkt funktionierten und insofern die Rede von einer „Krise der Führung“ durchaus angemessen sei (vgl. Akademie 2003).⁵
3. eine Krise des bisherigen Karrieremodells (vgl. Faust u. a. 2000, 311ff.). Statt der bisher üblichen stabilen Beschäftigungsverhältnisse und der damit verbundenen hierarchischen Aufstiegsmöglichkeiten, die – gerade in den Großbetrieben – für eine hohe Mitarbeiterbindung sorgen konnten (so auch Kotthoff 1997), wird in restrukturierten Unternehmen zunehmend die ungleiche Verteilung von Chancen und Risiken auch für das Führungspersonal erfahrbar. Es gibt durchaus Gewinner und Verlierer in Restrukturierungsphasen. Gerade ältere Führungskräfte geraten unter erheblichen Druck, vor allem, wenn sie sich nicht frühzeitig

⁵ Dazu auch eine Beobachtung aus der CGEY-Studie zu Change Management (CGEY 2003, 22): „In der betrieblichen Praxis ist in den vergangenen Jahren allerdings auch das Phänomen einer eleganten Verlagerung der „bad guy“-Rolle von der Spitze zur Mitte zu konstatieren. Oft wirken die ersten beiden Führungsebenen im persönlichen Kontakt mit ihrer Belegschaft und in den unternehmensinternen und –externen Medien durchaus smart und oft sogar umgänglich. Sie haben – gestützt auf „Management by Objectives“ und „Key Performance Indicators“ – die Kommunikation von schwierigen Botschaften sowie die Implementierung von unangenehmen Entscheidungen auf mittlere Führungsebenen verlagert. Durch unzureichende Erfahrung und ungenügende Ausbildung ist das Middle Management zu dieser Krisenkommunikation jedoch kaum in der Lage, geht dann in Deckung oder zieht über die Strenge.“

an die veränderten Gegebenheiten anpassen können. Das reicht teilweise bis zum Abwarten einer „biologischen Problemlösung“, i.e. dem Ausscheiden bestimmter Führungskräfte aus Altersgründen (vgl. Latniak 1997). Die früher bestehende langfristige Bindung von Führungskräften ist durch das Durchschlagen des Beschäftigungsrisikos als integrierendes Moment tendenziell entkräftet.

5. Ergebnisse aus den Interviews

Diese Trends und Beobachtungen aus der Literatur liegen den Erfahrungen und Informationen, die wir im Rahmen der Berater-Interviews erschlossen haben, nicht fern. Viele Motive, die zur Nutzung von Beratung durch die Unternehmen führen, sind damit bereits genannt und finden sich auch im Angebotsportfolio der Berater wieder. Unsere Interviewpartner waren u. a. im Telekommunikations- und Energiesektor tätig, ebenso wie in der IT-Beratung und dem Finanzdienstleistungsbereich, wodurch die Verschiebungen aus diesen Branchen bzw. Sektoren in den Aussagen teilweise wiedergespiegelt werden. Für die Darstellung der veränderten Anforderungen und Bedingungen für das Management, wie sie in den Interviews deutlich wurden, stehen vor allem folgende Aspekte im Vordergrund:

Der erste Teil (5.1) illustriert und erweitert das bisher Gesagte um Hinweise zur Führungspraxis in kleineren Unternehmen. Die Anforderungsveränderungen an Führung in diesen mittelständischen Firmen und im eher ländlichen Raum werden durch entsprechende Aussagen aus den Interviews berücksichtigt. Kapitel 5.2 beleuchtet dann die im Mittelstand wie in den Großunternehmen auffindbaren Schwierigkeiten des mittleren Managements. In Kapitel 5.3 werden die Beispiele systematisierter Managementpraxis in großen, z. T. international agierenden Konzernen beschrieben.

Damit wird das breite Spektrum von empirischer Führungspraxis verdeutlicht, mit dem die Berater unter den angesprochenen Bedingungen in unterschiedlichen Typen von Unternehmen jeweils konfrontiert sind. Es reicht vom eher patriarchalen Führungsverständnis mittelständischer Eigentümer-Unternehmer-Firmen, in denen ausgehend von einem noch ungebrochenen, traditionellen Führungsmodell und eingebunden in lokale soziale Kontexte, die Führungskräfte andere Lernprozesse bei Reorganisationen bewältigen müssen als dies in großen, industriellen Strukturen der Fall ist, wobei damit die Ungleichzeitigkeiten und die erhebliche „Spreizung“ der Anforderungen in den Unternehmen deutlich hervortreten. Hinsichtlich des Qualifizierungsbedarfs und der Kompetenzentwicklung wird anschließend ein differenzierendes Zwischenresümee formuliert (5.4).

Für die größeren, konzerngebunden Unternehmen werden im Anschluss daran zwei weitere Aspekte beleuchtet. Dies ist zum einen die in vielen Interviews angesprochene Fokussierung auf Projektarbeit und Projektmanagement (5.5), die offensichtlich bei den Befragten eine zentrale Rolle in der Tätigkeit und im Beratungs-

angebot spielt, zum anderen die Frage nach neuen Karrierewegen (5.6). Durch den oben skizzierten Abbau hierarchischer Positionen und tendenziell wechselnder Anforderungen an Fach- und Führungskräfte entsteht der Bedarf, alternative Entwicklungsmöglichkeiten zur hierarchischen Laufbahn für qualifiziertes Personal zu entwerfen und anzubieten, und so die langfristige Orientierung und Bindung von wesentlichen Leistungsträgern an das Unternehmen zu sichern.

5.1 Führung und Management in mittelständischen Unternehmen

Zunächst ein Beispiel für die angesprochenen, eher traditionellen Führungsmuster in mittelständischen, eigentümergeführten Firmen, und die prägende Wirkung, die das soziale Umfeld für die konkrete Praxis von Führung und Verhandlung in diesen Unternehmen hat.

„Es sind viele der heutigen Industriebetriebe aus ehemaligen Handwerken oder Manufaktur-Betrieben entstanden. Also, es gibt eine sehr starke Tradition inhabergeführter Betriebe, die erst ab einer gewissen Größe, einfach aufgrund der dann fehlenden Kapitalisierung eben anders strukturiert wurden. Und das bestimmt auch das Mitbestimmungsklima. Die Arbeiterschaft kam also aus dem Einzugsbereich, der Inhaber kam aus dem Einzugsbereich. Man traf sich ja im allgemeinen sozialen gemeindlichen Leben, im Schützenverein, im Sportverein, Gemeinderat, so dass also eigentlich auch zwischen Betriebsinhaber und den Betriebsräten sehr oft ein sehr burschikoses Verhältnis ist. Es wurde viel mehr mit Fingerhakeln als mit Rechtsformalien gearbeitet, aber mit großer Verlässlichkeit. Wenn die sich also die Pfote gegeben haben, ‚So sei es!‘, dann war das so. Das hätte kein Akt sonst bewirken können, was da lief. Da gab es auch eine sehr starke soziale Konformität in solchen Dingen. Und das muss man erst mal lernen, damit umzugehen.“ (Interview XIII)

Was für den Berater offensichtlich irritierend war, ist die sozial moderierte Konfrontation zwischen Unternehmer und Mitarbeitern im ländlichen Raum. Durch ihre „gemeinsamen Wurzeln“ haben die Beteiligten andere, nicht den industriell üblichen, formellen Mustern entsprechende Umgangsformen entwickelt. Der Eigentümer ist als Person in ein soziales Umfeld eingebettet, auf dessen Grundlage Regelungsformen und Absprachen möglich sind, die nicht zu einem formalisierten und systematisierten Management-Modell passen würden. Die soziale Moderation und Bindung der Leitung wie der Mitarbeiter durch den regionalen Kontext ist eine Grundlage für eine – bei allen unterschiedlichen Interessen – vertrauensbasierte Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen. Das patriarchale Führungsmodell, das hier anklingt, bindet beide Seiten (durch Anweisung und Befolgung) und macht sie wechselseitig berechenbar und vertrauenswürdig.

Dass diese Formen durchaus als funktional angesehen werden können, wird an dem Zitat erkennbar. Die gemeinsame soziale Klammer ist hier ein wichtiges Integrationsmoment, das in vergleichbaren Unternehmen häufiger anzutreffen sein dürfte. Allerdings sind mit diesem kulturellen Muster auch bestimmte Begrenzungen verbunden, die sich bei sich ändernden Wettbewerbsbedingungen als massive Probleme und Hindernisse bei der Veränderung des Unternehmens niederschlagen dürften.

Schwierig erweist sich hier insbesondere der Schritt weg vom allein und umfassend zuständigen Chef zu einer ausdifferenzierten und organisierten Führung. Weitergehende Gestaltungsvorschläge wie z.B. Versuche, projektförmige Strukturen einzuführen, Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einzubinden, Gruppenarbeit oder beteiligungsorientierte Führungsmuster zu implementieren sind in solchen Unternehmen schwer umsetzbar, wie das folgende Zitat eines anderen Beraters andeutet.

„... Der Kern war eben, dass sie als Unternehmen nicht projektförmig arbeiten konnten. Also, dass sie das nie wirklich gelernt haben, wie man z.B. Reorganisationsprozesse strukturiert. Dass sie aber auch kein Verständnis von betrieblicher Reorganisation oder auch von Führungsarbeit hatten, die eben auf die entsprechende Einbeziehung der Mitarbeiter zielte. Obwohl das ja formal eingefordert war, modernes Führen auch mit zu vermitteln, stark am Projekt orientiert. [...] Ob man sich da hinstellt: ‚Ihr müsst jetzt morgen das und das machen!‘ oder ob es nicht notwendig ist, in der Lage zu sein, auch zuzuhören, Regelsysteme in den Betrieben zu vereinbaren und zu verändern. Man muss die Bedeutung, die diese Regelsysteme haben, begreifen. Die sich über betriebliche Routinen festgeschrieben haben, Qualifizierungen dann ganz bewusst einzusetzen und ein vernünftiges Verhältnis zwischen Selbstorganisation und Führung im traditionellen Sinne zu bekommen.“ (Interview IX)

Gerade Veränderungskompetenz und das Spektrum „moderner“ Führungstechniken wie Moderation, Visualisierung und Mediennutzung, aber z.T. auch eine klare, aufgabenbezogene Arbeitsweise kann offenbar in solchen Unternehmen nicht durchgängig vorausgesetzt werden. Dabei geht es nicht nur um das „handwerkliche“ Element der Führungstechniken: Entscheidender scheint hier der (unternehmens-)kulturelle Bruch vom patriarchal handelnden und entscheidenden Chef, der sozusagen „kulturell adäquat“ und entsprechend den Rollenerwartungen agiert, hin zu einer strukturierteren und transparenteren, damit auch anonymeren, unpersönlicheren Form von Management, die letztlich mit einem völlig anderen Unternehmensmodell korrespondiert. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen eigener Arbeiten zu diesem Thema (vgl. Brödner/Kötter 1999, 3-15 und 247ff.). Die Brüche, die mit diesem Übergang verbunden sind, treten dann als nicht-authentisches Verhalten – als Rollenkonflikt, bei dem widersprüchliche Erwartungen nicht erfüllt werden können – im Veränderungsprozess auf. Prozesskritisch ist dabei das im folgenden Zitat anklingende, fehlende Bewusstsein über die Wirkung des eigenen

Auftretens, selbst bei „wohlmeinenden“ Führungskräften. Hinsichtlich der Veränderung der Führungsstruktur in den Unternehmen äußert ein Interviewpartner:

„Das ist ein sehr widersprüchliches Bild. Zum einen gibt es bestimmte Personen, die einfach bestimmte Strukturen mitbringen. Und Führungsverhalten ist ja mehr als nur Techniken anzuwenden. Die kann man ja vermitteln. Führungsverhalten als Begriff: „Ein Gefühl zu haben, wie ich führe“, das ist, wenn man zwanzig Jahre lang eine bestimmte Struktur gelebt hat, diese bleibt einfach. Die kann man noch so gut verstecken wollen oder mit bestimmten Techniken übertünchen. Und da ist es sehr unterschiedlich. Es gibt Leute, bei denen würde ich sagen, die haben sich überhaupt nicht verändert. Und das ist auch sehr schwierig für die, sich zu ändern, auch wenn sie das von der Idee her gut finden. Die es einfach nicht leben können. Die es auch gar nicht spüren, [...] Der Geschäftsführer, der war jemand, der das wirklich gut fand, der alles hervorragend fand, aber kein Gefühl dafür hatte, wie er selber so wirkte. Der z. B. in die Steuerkreissitzung herein kam und sagte: „So, jetzt bin ich mal dran!“. Ohne das böse zu meinen. Oder dann in so eine Gruppensitzung kam und irgendwelche Leute da niedermachte [...] Der hatte keine Vorstellung davon, was er da bei den Leuten anrichtete.“ (Interview IX)

Offensichtlich wird daran, dass eine Rollenreflexion der Führungsperson und die Fähigkeit, einen anderen, neuen Führungsstil auch glaubwürdig und authentisch verkörpern und „leben“ zu können, als eine wichtige Voraussetzung zu Bewältigung von Veränderungsprozessen zu sehen ist. Das Zitat verdeutlicht, welche Bedeutung das Führungsverhalten gerade in kleineren Unternehmen hat. Die Aussage „Führung bilde Muster“, die von Organisationsentwicklern zur Illustration solcher Zusammenhänge gerne herangezogen wird, wird an dieser Stelle in ihrer Tragweite für den Organisationswandel unmittelbar einsichtig.

Das Bewusstmachen solcher Zusammenhänge über Verfahren wie Coaching (Looss 1992) oder Supervision (Pühl 2000), d. h. über eine systematische Rollenreflexion, ist dabei ein wichtiger (Lern-)Schritt, der dazu führen sollte, das Handlungsrepertoire des Führungspersonals zu erweitern. Der „Sozialarbeiter-Touch“, der diesen Maßnahmen in der Wahrnehmung vieler betrieblicher Akteure häufig noch anhaftet, und der mit der verbreiteten Modellvorstellung des „heroischen Managers“⁶ unvereinbare Bedarf externer Hilfe, der mit solchen Reflexionsformen assoziiert wird, dürften zur begrenzten Nutzung solcher Lernformen beitragen.

⁶ Mit beißender Ironie kommentierte Neuberger diese Manager-Fiktion bereits 1989 (NEUBERGER 1989, 454): „‘Führung’ ereignet sich in Organisationen: das Great-Man-Modell, das den entschlossenen Einzelgänger feiert, der in einer chaotischen Situation kraft seiner Überlegenheit Ordnung schafft und einer amorphen Urhorde seinen starken Willen aufzwingt, erweist sich als Phantasie-Gebilde, das für Wildwest-Filme taugt, aber nicht die Lage in wirtschaftlichen Unternehmungen wiedergibt. In diesen sind Bedingungen des Handelns für alle einzelnen reguliert, so dass Abstimmung (Ko-Ordination) gleichsam eingebaut ist ...“.

Deutlich wird an diesen Interviewpassagen ein offenbar charakteristisches Kompetenzdefizit von Führung in mittelständischen Unternehmen, das greifbar wird in organisatorischen Veränderungsphasen. Mehrere Aspekte kommen zusammen: Solche Eigentümer-Unternehmen werden stark von der Person des Chefs geprägt, der es in der Regel gewohnt ist, eigenständig und ggf. autoritär, von „oben nach unten“ zu entscheiden. Sozial abgefedert durch ein patriarchales Verantwortungsbewusstsein und gestützt auf eine weitgehende Adaptierung der Mitarbeiter an dieses Muster erweist sich eine Veränderung solcher Strukturen (und Kulturen) als langwierig und schwierig, weil die Bewältigung des Übergangs hier sehr kritisch ist: Alte Rollenmuster sind nicht einfach weg, sondern werden von allen Beteiligten, insbesondere in Konfliktsituationen wieder reproduziert; ein Rückfall in die vermeintliche Sicherheit der alten, gewohnten Rolle liegt dann nahe. Zudem fehlt in den Firmen offenbar häufiger das Wissen über die entsprechende Gestaltung solcher Veränderungsprozesse und ein Bewusstsein für die Bedeutung solcher Konfliktszenen.

In den Beraterinterviews wurde deutlich, dass gerade die Kommunikationsmuster in mittelständischen Unternehmen nach wie vor eher ‚traditionell‘ sind. Medieneinsatz (Visualisierungsmittel als Management-Tool (*Interview IX*)) und die teilweise nicht vorhandene Meeting-Kultur (*Interview VI*) lassen sich als Ausdruck eines auf Anweisung basierenden Führungsverständnisses deuten, das auf die Erläuterung und Information über wichtige Arbeitszusammenhänge und auf die Einbindung der Kompetenzen Vieler (in Gruppendiskussionen) glaubt, verzichten zu können. Gerade bei den im Umstrukturierungsprozess häufig angewandten Techniken der Moderation und bei Gruppenprozessen kommt es zudem auf die relative Neutralität und eine entsprechende Haltung des Durchführenden an, weniger auf die Beherrschung einer bestimmten Technik (*Interview X*). Hier stoßen gerade in traditionell geführten Firmen Führungspersonen an ihre Kompetenzgrenzen, Rollenkonflikte sind die Folge.

Man kann also nicht „einfach“ moderne Managementtechniken in einem traditionell geführten Unternehmen einsetzen, ohne kulturelle Brüche und massive Irritationen zu riskieren, wenn dies nicht glaubwürdig von der jeweiligen Person „verkörpert“ wird. Häufig kann – problemverschärfend – bei diesen Personen nicht auf eine unterstützte Rollenreflexion zurückgegriffen werden. Insofern ist es ein langer Weg, in derartigen Unternehmen neue organisatorische Strukturen einzuführen. Geeignete Führungskräfte müssen entwickelt und an die Aufgaben herangeführt werden, in die sich der „alte“ Eigentümer dann auch nicht mehr einmischen darf. Dies ist ein ausgesprochen schwieriger Schritt für das Unternehmen, der sich häufig erst mit einem Generationswechsel in der Führung bewältigen lässt und von den Führungskräften in hohem Maß auch Persönlichkeitsentwicklung in Auseinandersetzung mit den organisatorischen Bedingungen erfordert. Die Möglichkeit, über Coaching oder Supervision eine reflexive Begleitung solcher Lernprozesse zu leisten, wird zwar zunehmend diskutiert, über die reale

Nutzung dieser Angebote und ihre Effekte ist allerdings noch wenig gesicherte Information verfügbar.⁷

Exemplarisch zeigen sich die Auswirkungen des Fehlens einer solchen Unterstützung in den Problemen gerade der Meister und des mittleren Managements, die in vielen Interviews ausführlich geschildert wurden.

5.2 Das operative Management

Die Rollenänderung, die in der Folge von Umstrukturierungsprozessen nötig wird, betrifft nicht allein die – in mittelständischen Unternehmen ohnehin eher kleine – Führungsmannschaft, sondern auch das operative Management wie Meister, Schichtführer und Vorarbeiter.

Ähnlich wie sich für die anderen Beschäftigten in den Unternehmen durch die Einführung neuer Organisationsstrukturen und Abläufe andere Arbeitsaufgaben ergeben, so entstehen auch für das operative Management andere, neue Anforderungen (vgl. z.B. Stahl 2004). Exemplarisch wurde dies deutlich im Zuge der Einführung von teilautonomen Gruppenarbeitsstrukturen in der Fertigung (vgl. Brödner/Kötter 1999, 86f.; 181f.). Wenn z. B. geregelt wurde, dass die neu gestaltete Gruppe Planungs- und Steuerungsaufgaben selbst erledigen sollte und wenn zudem Qualitätssicherung und Wartungsaufgaben durch die Gruppenmitglieder bearbeitet werden sollten, so verschob sich der Charakter der Meister-Aufgaben in Richtung Dienstleistung und Unterstützung der Gruppen. Dies hatte mit den traditionellen Industriemeister-Aufgaben, die vor allem durch die Planung des Arbeitseinsatzes und die Leistungskontrolle gekennzeichnet waren, nur noch begrenzt zu tun. Zudem war ein anderer Führungsstil gefragt, der weniger auf Anweisen, Befehl und Gehorsam ausgerichtet war (vgl. auch Jaeger 1996).

Diese Veränderungen des professionellen Selbstbildes und der betrieblichen Wertigkeit sind häufig mit Angst vor Statusverlusten, Gefährdung der beruflichen Identität, Verletzungen von Wertschätzung etc. verbunden. Die daraus folgende Skepsis und Zurückhaltung bzw. Opposition gegen Veränderungsprozesse dieser Beschäftigtengruppe führte dazu, dass sie häufig polemisch als „Lähmschicht“ bezeichnet wurde. Über solche Erfahrungen berichten auch unsere Interviewpartner:

„Also das war bei O. ein großes Problem. Die haben am Anfang ein Konzept gehabt: ‚Wenn wir die Gruppen einführen, dann brauchen wir die Meister nicht mehr!‘ Und damit gewinnt man natürlich keine Meister. Man hat aber festgestellt, dass das gar nicht stimmt.“ (Interview IX)

⁷ VOGELAUER (2000) nennt Größenordnungen von etwa 30 % der Industrieunternehmen, die Einzelcoaching nutzen, und etwa 45 % der Unternehmen im Dienstleistungsbereich. Vorgesetztencoaching finde sich in ca. 15 % der Industrieunternehmen und etwa 13 % der Dienstleistungsunternehmen. Neuere oder präzisere Zahlen sind mir nicht bekannt.

Dabei wurde der aus Sicht dieser Betroffenengruppe durchaus rationale Widerstand offensichtlich nicht selten eher geschürt als produktiv bearbeitet.

„Bei der X-firma haben wir das ganz anders gemacht, da haben wir gesagt: ‚Die Meister werden nicht ganz überflüssig, sie müssen einfach nur eine andere Rolle übernehmen.‘ Und diese Rolle setzt sie frei. Sie müssen sich da nicht mehr um bestimmte Sachen, wie sie wen einteilen, kümmern. Das machen jetzt die Gruppen: ‚Damit habt ihr nichts mehr zu tun, da braucht ihr euch nicht mehr ‚drum kümmern. Den ganzen Ärger, den ihr damit hattet ...‘. Aber diesen Prozess konnten sie nicht leisten. Sie haben es nicht als Chance begriffen. Obwohl es nicht vorgesehen war, sie irgendwie abzubauen. [...]“

Die Grundfunktion hätte sein können: ‚Die Betreuung der Gruppen. Die Coachingfunktion. Das Coaching der Weiterbildungsmaßnahmen usw.‘. Und sich ein bisschen frei zu schaufeln, von diesem Alltagskram, der eben dann nicht mehr ihre Aufgabe wäre. Und vielleicht hätten wir dann nicht mehr 30, sondern nur noch 20 Meister gebraucht. Nur diese Aufgabe konnten die nicht wahrnehmen und wollten die auch nicht. Das waren alte gestandene Industriemeister. Das hat dann nach ein paar Jahren dazu geführt, dass dann alle den Kaffee auf hatten, und sagten: ‚So, jetzt reicht es!‘“ (Interview IX)

Das folgende Zitat illustriert dann, was geschieht, wenn es nicht gelingt, eine attraktive Entwicklungsperspektive für die Meister zu entwickeln – sie erleben eine Abwertung, eine soziale Demontage ihrer Position:

„Es hätte aber nicht als Demontage erlebt werden müssen. Das war auch nicht angestrebt worden. Man hätte eben, und das ist auch der entscheidende Punkt, die Meisterrolle neu füllen können. Das haben auch einige gemacht, die eben in der Lage waren, Führung neu zu definieren. Die Meister hatten weiterhin die Verantwortung. [...] die Autonomie in den Gruppen, ist ja immer eine Teilautonomie. Und insofern sind die Meister auch noch in einer gewissen Funktion, wo auch klar beschrieben wird: ‚Dafür seid ihr weiterhin zuständig.‘ Das ist auch das Problem. Und das war auch ein spezifisches Problem, weil die Meister ja sowieso von der Altersstruktur ein bisschen herausragten und die auch nicht mehr die qualifiziertesten waren. Sie waren am Ende ihrer Entwicklung angekommen. Und sich nur hätten weiterbilden können, wenn sie jetzt versuchen, ihre Führungsrolle neu zu definieren. Und das haben die wenigsten geschafft.“ (Interview IX)

Kam zur organisatorischen Veränderung noch eine entsprechende Disposition der betroffenen Personen, im Zitat durch „Alter“ und Lernhemmungen angedeutet, dann war keine erfolgreiche systematische Weiterentwicklung des Führungsver-

haltens mehr zu erwarten. Zusammengefasst werden diese Erfahrungen in der folgenden Aussage:

„Meister alter Art, die jeden einzelnen Auftrag im Kopf hatten und wirklich mit einer unglaublichen Kompetenz jedem vormachen konnten, wie es zu machen ist. Und die als absolut unverzichtbar für die Lieferfähigkeit des Unternehmens angesehen worden sind. Und das wahrscheinlich auch waren. Und die jedenfalls als Figuren nicht ohne weiteres damit leben konnten, dass jetzt plötzlich die Gruppen überhaupt irgendwelche Entscheidungen treffen konnten, z. B. über die Auftragsreihenfolge oder über Personalbedarfe, wie: ‚Der kann nach Hause gehen‘ oder was auch immer noch alles da entstanden ist. Das betraf deren berufliches Selbstverständnis, was sie über Jahrzehnte entwickelt hatten. Und was im Grunde die Einführung von Gruppenarbeit in den betreffenden Unternehmen von vorn herein gedämpft hat. Und zwar nachhaltig. In dem Sinn, dass genau da Gruppenarbeit eingeführt worden ist, wenn diese, meistens sind es Herren, fast durchweg Herren, noch integrierbar waren, in deren persönliche berufliche Entwicklung. Das geht bis hin dazu, dass es eben ganz tolle Lösungen von Gruppenarbeit gegeben hat, dort wo jemand noch genügend Lernbereitschaft und Lerneifer gehabt hat, um zu sagen: „Ach, das ist was Neues, da lasse ich mich richtig ‚drauf ein.“ (Interview XVIII)

Diese Situation scheint für eine Vielzahl von Gruppenarbeits-Versuchen der 90er-Jahre charakteristisch zu sein, bei denen sich zeigte, dass es nicht ausreicht, eine organisatorische Struktur zu ändern und Fertigungsaufgaben neu zu verteilen. Es ist gleichzeitig erforderlich, die Rollen der bisher Leitenden und des operativen Managements wie auch die Kommunikationsmuster zu verändern, was letztlich tief greifende Veränderungen der beruflichen Identität der Betroffenen bedeutete und – selbst bei motivierten und entwicklungswilligen Personen – ohne eine angemessene Unterstützung und Betreuung nicht ohne Weiteres zu leisten war.

5.3 Anforderungen an Führung in Großunternehmen

Die Situation der Führungsebene in international tätigen konzerngebundenen Unternehmen unterscheidet sich von der Ausgangssituation in mittelständischen Unternehmen fundamental, wie mit der folgenden Interviewpassage verdeutlicht wird:

„... was bei uns stattgefunden hat, ist, dass wir sehr nachdenklich geworden sind: ‚Verdammt noch mal, was sollen die Führungskräfte alles noch machen!‘ Wir haben uns selber die Frage gestellt. Und ich kam da ganz einfach an den Punkt, dass ich mir mal eine Auflistung gemacht habe. Die haben ihre normale Aufgabe als Führungskraft. Ob sie Marketing-Führungskraft sind, Sales-Führungskraft oder in irgend einer Stabsabteilung.

Aber die haben noch zack, zack, zack Dinge ‚on top‘. Was ist das? Da müssen sie mit ihren Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche führen, dann müssen sie mit ihren Mitarbeitern Gehaltsfindungsgespräche führen. Dann müssen sie mit ihren Mitarbeitern u.U. auch noch zu diesem Zielvereinbarungssystem Feedback-Gespräche nachher führen. Dann.[... hat das Unternehmen weitere Projekte durchgeführt ...] Da müssen sie tätig werden. Die haben ‚key projects‘ für ganz bestimmte Themen. Die sind in organisatorischen und strukturellen Veränderungen drin usw. Ich habe diese Liste einfach mal an die Wand gehängt und geguckt: ‚Ach du lieber Gott! Wie sollen die das denn alles unter einen Hut bringen?‘ Und dann wurde eigentlich eines sonnenklar. Wir haben in der Vergangenheit ... einen Fehler gemacht: Wir hatten immer wieder Systeme gehabt. Hier ein System und hier ein System. Und in einem guten Willen immer wieder versucht, diese Systeme nach vorne zu bringen – follow-up-Maßnahmen, Steuerung, Kontrolle etc. Aber es war nie einer da, der das Gesamtbild versucht hat, in den Griff zu bekommen. [...] Und alles strömte auf die Führungskraft ein.“ (Interview XVII)

Die Führungssituation in diesem Unternehmensbeispiel ist geprägt von einer ausdifferenzierten Aufgaben- und Verantwortungsstruktur. Seitens des Top-Managements wurden Initiativen zur Standardisierung und Vereinheitlichung des Führungshandelns ergriffen, die quasi in Form von Kampagnen durchgeführt wurden.

Mit dieser Veränderung ging eine Neudefinition der Führungsrollen einher: Führung vollzieht sich hier nicht mehr allein durch persönliche Anweisung, die durch fachliche Kompetenz und Position in der Hierarchie oder durch Besitz legitimiert ist (wie im Beispiel des traditionell geführten Unternehmens), sondern es wird ein relativ abstraktes Führungssystem umgesetzt, das bestimmte Verhaltensmuster auch für die Führungspersonen vorgibt.⁸ Die Verhandlungsbedingungen für Zielvereinbarungen und Gehälter sind letztlich durch die strategischen Vorgaben der Geschäftsführung gesetzt, die Renditeziele ebenso. Damit entsteht ein Verhandlungsbedarf zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern, in dem die allgemeinen Vorgaben an den konkreten Kontext angepasst werden. Der Spielraum ist aber relativ eng.

Offensichtlich sind in diesem Beispiel die expliziten Aufgaben und Anforderungen an die Führungskräfte erheblich angewachsen. Neben der Bewältigung der „Kernaufgaben“, die durch entsprechende Kompetenzen abgedeckt sein müssen, sind durch die Führungsgespräche etc. erweiterte soziale und kommunikative Kompetenzen gefragt. Zudem sind Kompetenzen zur Bewältigung von unklaren,

⁸ Vgl. zum personalen und zum strukturalen Ansatz von Führung u. a. REICHWALD u. a. 2004, 51, und die dort zitierte Literatur.

z.T. riskanten Situationen nötig. Die Einführung und Umsetzung unterschiedlicher Führungs- bzw. Managementsysteme ergänzte die jeweiligen fachlichen Aufgaben des Führungspersonals. In der Summe zeigte es sich, dass die mit besten Absichten eingeführten Systeme offensichtlich erheblichen individuellen Aufwand generierten, der zu Belastungen und damit zur Gefährdung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte führte. Die Notwendigkeit einer Priorisierung und Abstimmung der Aufgaben und der Unterstützung des Managements bei der Bewältigung dieser Veränderungen wurde in diesem Beispiel offensichtlich erkannt.

Das weltweit agierende Unternehmen geht offenbar aber noch einen Schritt weiter. Dort soll die laufende Dezentralisierung der Strukturen in „virtuellen“ Organisationsformen enden. Entsprechende Erwartungen an die Führungskräfte werden möglicherweise zukünftig erhebliche Bedeutung haben:

„Der Trend ist, dass wir immer stärker in virtuelle Organisationen 'rein gehen. Und der Trend, der sich dementsprechend ergibt, dass ich Führung heute nicht mehr in dem Maße erlebe, diese eins-zu-eins-Situation: Da ist das Büro des Vorgesetzten, neben an ist das Zimmer des Mitarbeiters. Sondern wir kommen plötzlich in Situationen rein, wo wir hier jemand sitzen haben, der ist im Gesamtverbund der Ländergesellschaften ein sehr, sehr guter Spezialist für ein bestimmtes Thema: Den habe ich dann plötzlich zum Projektleiter, aber virtuell sozusagen für ein Produkt in allen Ländergesellschaften. Das bedeutet nämlich auch, dass ich heute mit den Führungskräften am Thema arbeiten muss: Nicht nur, wie führe ich klassisch individuell, sondern, was bedeutet das, ‚Führungsverhalten in virtuellen Organisationen‘? Da geht eindeutig der Trend hin!“ (Interview XVII)

Damit ist in diesem Unternehmen zu erwarten, dass eine stabile, an einem Ort befindliche Linienorganisation nicht der einzige Kontext sein wird, in dem sich das Führungspersonal zukünftig bewegen muss. Es ist – folgt man dieser Aussage – zu erwarten, dass Projekte mit räumlich getrennt voneinander agierenden Mitarbeitern hinzukommen und eine Koordination von Mitarbeitern bei Kunden und anderen Unternehmensteilen geleistet werden muss. Unter solchen Bedingungen ist es unvermeidlich, dass auch unterschiedliche Führungskonzepte und –kulturen aufeinander treffen, und die Bearbeitung dabei auftretender Irritationen und Missverständnisse quasi eine Daueraufgabe für das Führungspersonal sein wird; ein allein auf Fachkompetenz begründetes Management erreichte hier endgültig seine Grenzen. Ohne die soziale und kommunikative Kompetenz, gut funktionierende Arbeitsbeziehungen auch mit „remote“ arbeitenden Mitarbeitern aufzubauen, lassen sich solche Strukturen nicht mehr führen.

Zur Charakterisierung dieses Steuerungsmodus wird in der soziologischen Organisationsforschung von „diskursiver Koordination“ (Braczyk 2000, 562) gesprochen. Gemeint ist damit u.a. auch die Fähigkeit, adäquate Rahmensituationen

für Entscheidungen für alle Beteiligten transparent zu machen und diese in die Entscheidungsvorbereitung entsprechend einzubinden. Dieser Schritt erscheint in dem Beispielfall zwingend, da anstehende Probleme in solchen, z.Zt. entstehenden Arbeits- und Entscheidungsstrukturen eigentlich nur kollektiv gelöst werden können: Alle Beteiligten verfügen über Kompetenzen und Ressourcen, die für die Leistungserbringung beim Kunden oder für die Lösung des anstehenden Problems notwendig sind und nicht substituiert werden können. Diese Ressourcen sind vom jeweils verantwortlichen Manager zu erschließen. Er hat für diese Aufgabe nur begrenzte Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Fähigkeit (organisations-) kulturelle Unterschiede zu erkennen und „diskursiv“ zu überbrücken, ist hier die nötige Kompetenz, über die diese Manager verfügen müssen. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass in solchen „virtuellen“ Organisationsstrukturen das traditionelle Koordinationsinstrument persönlicher, autoritärer Weisung nicht mehr ungebrochen greifen dürfte.

Bezeichnend für das aktuelle Bild von Management, das die Interviewpartner für die Großunternehmen schilderten, ist zudem, dass in den Interviews der „heroische“ Einzelkämpfer als Rollen-Modell für das Management dominiert. Das Leitbild, gemäß dem Bonmot: „Lieber Feuerwehrmann als Brandschutzbeauftragter“, wirkt offensichtlich weitgehend ungebrochen weiter. Interessant ist dabei, dass die Konfliktlösung – etwa im Zusammenhang mit Projektmanagement (s.u.) – ebenfalls eher individualisiert gesehen wird: Es sind in der Wahrnehmung also die Probleme der Projektmanager, und nicht allgemeine, organisationsbedingte Managementprobleme in einer an Linienstrukturen ausgerichteten Organisation, die gelöst werden müssen. Dies ist für die Problemebene sozusagen die zur „Einzelkämpfer“-Metapher analoge Deutungsfigur.

Es entsteht insgesamt eine paradoxe Situation: Führung in großen Unternehmen wird einerseits durch die Einführung von Systemen z.B. zum Kosten- und Qualitätsmanagement tendenziell unpersönlicher, formalisierter, verregelter und abstrakter, andererseits gewinnt gleichzeitig die Persönlichkeit der Führungskraft, ihre Kompetenz, ihr Geschick im Umgang mit unvorhersehbaren Situationen und die Fähigkeit, in kritischen Situationen Orientierung zu geben und dies entsprechend zu kommunizieren, an Bedeutung. Die Betonung von individueller Verantwortung und Kompetenz einerseits und die forcierte Umsetzung von Managementsystemen andererseits charakterisieren ein widersprüchliches Anforderungsprofil, das sich offenbar für das Führungspersonal in großen, insbesondere international agierenden Unternehmen abzeichnet.

Eine teamorientierte Qualität des Führens, die durch die geänderte strategisch-organisatorische Aufstellung der Unternehmen eigentlich nahe gelegt wird, wird in den Interviews nur selten angesprochen (*Interviews I* und *XVII*), und dies im Zusammenhang mit Projektarbeit und entstehenden „virtuellen“ Organisationsstrukturen: Manager sind auf Teamarbeit offenbar ebenso wenig vorbereitet, wie andere Mitarbeiter. Eine teamorientierte Führung wäre ein plausibler möglicher

Ausweg aus der tendenziell noch zunehmenden Lastsituation, die ausgelöst wurde durch die verschärften Leistungsanforderungen, den Abbau von Hierarchien und die „Verschlankung“ der Führungsstrukturen, der aber von den Unternehmen offensichtlich nicht eingeschlagen wird.

5.4 Qualifikationsbedarfe – ein Zwischenresümee

Die bisher dargestellten Interviewpassagen illustrieren, dass es ein breites Spektrum von Unternehmen mit grundsätzlich unterschiedlichen „Führungskulturen“ gibt, in denen im Zuge von Veränderungen jeweils unterschiedliche neue Kompetenzanforderungen für das Management entstehen. Der Bedarf an Kompetenzentwicklung und Professionalisierung von Führung ist also unternehmensspezifisch – „pfadabhängig“ in dem Sinn, dass an die bestehende Führungskultur angeschlossen werden muss. Die organisatorischen wie die individuellen Entwicklungsprozesse müssen jeweils von den unterschiedlichen betrieblichen Ausgangsbedingungen aus durchlaufen werden. Die empirische Vielfalt der Anforderungen und der wechselnden Aufgaben wurde anhand der Interviewausagen exemplarisch an dem traditionellen und dem „systematischen“ Management-Modell verdeutlicht.

Bemerkenswert erscheint an diesem Befund zunächst zweierlei: Es ist – bei allen Schulungs- und Lernmöglichkeiten – kaum zu erwarten, eine einzelne Person so zu qualifizieren und zu entwickeln, dass sie über das gesamte Verhaltens- und Kompetenzrepertoire von Führung verfügt, das in den Interviews angeklungen ist. Eine Einzelperson kann das wohl kaum glaubhaft („authentisch“) leisten. Das Spektrum von Führungsstilen lässt sich z.B. anhand der Tabelle 1 zeigen, die Ganz/Tombeil in Adaption der Goleman'schen Kategorien entworfen haben. Dass zukünftig ein breiteres Verhaltensrepertoire von den Führungspersonen erwartet werden wird, ist anhand der dargestellten Beispiele zwar nahe liegend. Allerdings zeigte auch die zitierte Untersuchung von Ganz/Tombeil (2001), dass in den dort analysierten Startup-Unternehmen kaum ein Manager mehr als zwei dieser Stile wirklich beherrscht hat.

Eine Befragung von Managern zu Karriereverläufen, Erwartungen und Motiven gipfelte vor nicht allzu langer Zeit in der Vorstellung: „Diejenigen Führungskräfte sind am erfolgreichsten, die nicht nur zielstrebig und durchsetzungsstark sind, sondern gleichermaßen ein hohes Maß an Aufmerksamkeit für Mitarbeiter und Kollegen haben und diese aktiv einbinden“ (zit. n. Meier 2001, 32). Wie realistisch solche umfassenden Management-Kompetenz-Vorstellungen überhaupt sind, müßte sich empirisch erst noch erweisen. Es bleiben Zweifel, inwieweit es erlernbar ist, mehrere Stile im o.g. Sinn authentisch zu beherrschen und diese situationsadäquat einzusetzen („situativ führen“ war ein vor einigen Jahren propagiertes Modell, vgl. Neuberger 1989). Ob ein solch variables Führungsverhalten überhaupt authentisch möglich und dann auch noch erfolgreich ist, sei dahinge-

Tabelle 1: Führungsstile in Anlehnung an Ganz/Tombeil (2001, 21)

	autoritär	autoritativ	affiliativ	demokratisch	leistungs- betont	coached
Führungsverhalten	Befehl – Gehorsam	Anspornen	Harmonie schaffen	Konsens durch Mit- beteiligung	setzen hoher Leistungs- standards	Mitarbeiter für die Zukunft vorbereiten
notwendige persönliche Voraus- setzung	Tatendrang, Tatkraft, Selbstkont- rolle	Selbstver- trauen, Empathie, Katalysator bei Verände- rungen	Empathie, Fähigkeit zum Aufbau von Bezie- hungen und zur Kommu- nikation	Zusammen- arbeit, Team- führung, Kommunika- tion	Gewissen- haftigkeit, Erfolgsdrang, Tatkraft	Förderung anderer, Empathie, Selbstreflex- ion
geeignete Situation für diesen Stil	in Krisen oder bei Proble- men mit schwierigen Mitarbeitern	Vorgabe einer klaren Richtung oder neuen Vision	Überwindung von Ver- stimmungen bzw. zur Motivation in belastenden Situationen	Um Engage- ment oder Konsens zu erzeugen, oder um Beiträge von Mitarbeitern zu bekom- men	wenn von einem hoch- motivierten Team schnelle Ergebnisse gefordert werden	um Mitarbei- ter bei der Entwicklung von Stärken oder der Leistungsstei- gerung zu unterstützen

stellt. Nimmt man die griffige Formel „Führungskompetenz = Rollenkompetenz + Kontextkompetenz“ ernst (vgl. Schmid 2002), so ist zumindest ein einheitliches Führungsmodell, das Erfolg garantiert, ein ziemlich unwahrscheinlicher Fall bei der gegebenen Vielzahl der Kontexte.

Der Ansatz, mittels Rollenreflexion die Voraussetzung für die Wahlmöglichkeit im Verhalten zu schaffen, ist für viele unserer Beispiele anschlussfähig. Das Bewusstsein über die eigene Rolle und die Reflexion der eigenen Rolle scheint nach den Aussagen der befragten Berater der zentrale Dreh- und Angelpunkt zu sein, an dem Führungskräfte bei Veränderungsprozessen Unterstützung benötigen. Insofern ist die Entwicklung von Selbstkompetenz in unseren Interviews als eine zentrale Lerndimension für Führung und Management deutlich geworden.

Was, zweitens, lern- und übertragbar ist, sind konkrete Techniken (Visualisierung, Moderation, Kreativität) und Prinzipien, mit deren Hilfe bestimmte Arbeitssituationen unterstützt werden können. Die Kreativität und Zweckmäßigkeit, mit der diese jeweils eingesetzt werden, ist von den Vorerfahrungen und Kenntnissen des jeweiligen Anwenders in seinem Unternehmen abhängig. Es wurde oben bereits darauf hingewiesen, dass damit u.U. Kulturbrüche ausgelöst werden, die die Legitimität und Autorität des Führungspersonals in Zweifel ziehen können. Dies tritt auf, wenn zwischen dem Führungsverhalten, den vorgegebenen Intentionen und der Rollenwahrnehmung durch die Mitarbeiter Widersprüche auftreten.

Wie gehen insbesondere die großen Unternehmen mit dieser Entwicklung um? Generell wird seitens der Interview-Partner festgehalten, dass Führungskräfteent-

wicklung ein Schwerpunkt der Personalentwicklung ist (z. B. *Interview I*). Führung ist ein zentrales, strategisches Thema, wobei insbesondere bei der Auswahl von zukünftigem Führungspersonal erheblicher Aufwand betrieben wird. Die Professionalisierung des Management-Nachwuchses beginnt mit der Nutzung von Verfahren wie Assessment Center und individueller Potentialanalysen (*Interview I*), die z. T. mit externer Unterstützung durchgeführt werden, um die Kandidaten für zukünftige Führungsaufgaben zu ermitteln. Diese werden dann in entsprechenden Schulungsmaßnahmen und Einsatzbereichen auf ihre Aufgaben vorbereitet. Die Trainingsprogramme werden dabei von den Beratern durchaus positiv beurteilt:

„Das würde ich sehen, ja. Dass die Management-Qualifizierungs-Programme, die ich jetzt aus mehreren großen Betrieben kenne, schon sehr stark auf die neuen organisatorischen Strukturen auch ausgerichtet sind und darauf ausgerichtet sind, dass die mit Leben gefüllt werden können. Also Trainings in Richtung Führen von Teams, Trainings in Richtung Beurteilungsgespräche, Zielvereinbarungen machen, die auch gemeinsam stattfinden. Wo die auch gemeinsam üben, Leute zu beurteilen, Zielvereinbarungen zu machen. Das ganz konkret trainieren.

[...] Und da kenne ich jetzt wirklich vier Unternehmen von denen ich das so sagen kann, zwei Energieversorgungsunternehmen und diese beiden Versicherungen. Das was an Führungskräfte trainings stattfindet, passt auf das, was sich organisatorisch an Veränderungen abspielt und es ist systematisch darauf abgestimmt und damit auch verzahnt. Trotzdem vermisse ich, dass sich auf der Mitarbeiterebene nichts abspielt. Das finde ich unterbelichtet, weil ich nicht glaube, dass alles über diese Multiplikatorenfunktion von Führungskräften funktioniert. Das ist zwar wichtig, aber das andere ganz zu vernachlässigen und sich da als Personalentwicklung gar nicht drum zu kümmern, finde ich trotzdem falsch.“ (Interview III)

Deutlich wurde in den Interviews auch, dass die zunehmende Konfrontation des Managements mit Unsicherheit und mit unvorhersehbaren Anforderungen einen Bedeutungszuwachs für Projektarbeit und Projektmanagement bedingt, mit denen wir uns im nächsten Abschnitt befassen wollen.

5.5 Projektmanagement – das Unvorhergesehene bearbeiten lernen

Ein zentrales Thema für Training und Personalentwicklung, gerade bei den beratenen IT- und Dienstleistungsunternehmen, ist Projektmanagement und die für Arbeit in Projekten notwendige Kompetenz (u. a. *Interviews I, III, V, XVII, XVIII*). In einem Interview mit einem Weiterbildungsanbieter wurde betont, dass sich die Themen von Trainingsmaßnahmen in den letzten Jahren insgesamt deutlich verlagert haben vom eher sozial- und kommunikationsorientierten Teamtraining hin zum Projektmanagement (*Interview XV*), oder, anders formuliert:

„Projektarbeit, auch unter dem Aspekt der Entwicklung von Management-Fähigkeiten, ist ein ganz, ganz wichtiges Thema.“ (Interview XVII)

Projektarbeit lässt sich, angelehnt an die DIN 69901, in erster Näherung kennzeichnen durch:

- „Neuheit“ oder Erstmaligkeit der Aufgabe, etwa im Zusammenhang mit Produktentwicklung, aber auch – in unserem Kontext – bei Umstrukturierungen,
- „Einmaligkeit“ der Aufgabe im Gegensatz z.B. zu routinisierten Regelaufgaben in Fertigung oder Dienstleistungserbringung,
- Zielvorgaben, die Zeit, Personal und Ressourcen betreffen; Projekte sind temporäre Aufgaben mit definiertem Beginn und Ende,
- eine projektspezifische Organisation, die von einem Projektleiter gemanagt wird,
- Kooperation von Personen aus unterschiedlichen organisatorischen Einheiten oder Unternehmen, die i.d.R. fachliche Spezialisten und dementsprechend zeitlich stark belastet sind.
- Projekte sind schließlich wegen ihrer begrenzten Planbarkeit mit größerem Risiko als Routinehandeln behaftet; ein Scheitern ist zwar nicht erwünscht, aber möglich (bei Entwicklungsprojekten z.B.).

Von diesen Charakteristika der Projektarbeit⁹ ausgehend, ist es nicht verwunderlich, dass Projekte in vielen größeren Unternehmen neben die Linienorganisation getreten sind. Projekte werden für die Bewältigung von Ausnahme- und Veränderungssituationen genutzt, sorgen also insofern für kontrollierte Flexibilität in sonst eher starren Organisationsgefügen, wobei die Praxis der jeweiligen Unternehmen sehr verschieden ist.

Dieses Nebeneinander konkurrierender Organisationsprinzipien führt zu einer ganzen Reihe von strukturellen Problemen, da eine Integration der Projekte mit den Routineaufgaben zu Prioritäts- und Ressourcenkonflikten führen kann und häufig nicht ganz bruchlos erfolgt. Kritisch ist vor allem die begrenzte Verfügbarkeit knapper personeller Ressourcen und Expertise in den Unternehmen, die in vielen Fällen zwischen Projekt- und Linienmanager ausgehandelt werden muss.

„[Beim Thema Führung wurde deutlich, E.L.] dass Projektmanager, jedenfalls die high-level-Projektmanager, zwar den Status einer Führungskraft formell haben sollen, dass sie aber nicht die entsprechenden Befugnisse

⁹ Inwieweit damit so unterschiedliche Kontexte wie Softwareentwicklung, ein Vorhaben wie der erste Mondflug und die Arbeit von Designern und Konstrukteuren, die alle als Projekte bezeichnet werden, angemessen und zutreffend als gleich oder ähnlich charakterisiert werden, bleibt hier offen. Vgl. insgesamt die Beiträge zum Projektmanagement in den Ausgaben 02/04 und 3/04 der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung.

und Kompetenzen haben. Das war für die ein ganz großes Dilemma, weil sie zwar die Leute, die sie im Projekt haben, führen sollten, und das sind dann ja nicht wenige. Da kommen leicht Projektteams von 50 Leuten zusammen. Ich erinnere mich an ein Beispiel: Da sagte im Interview so ein Projektmanager zu mir: „Wissen Sie, da komme ich hin, habe die Projektorganisation aufgebaut, die Zusagen von den Linienmanagern, dass sie ihre Leute schicken, sitze im kick-off, und dann sagen mir zwei Drittel der Leute, ab nächste Woche sind sie im Urlaub oder auf Weiterbildung oder sonst wo“. Und bei einem knapp kalkulierten Projektplan, ist das eine Katastrophe.“ (Interview V)

Zur Bewältigung dieses Organisationsproblems gibt es in der Regel zwei Ansatzpunkte. Einerseits wird Projektmanagement standardisiert, d. h. es werden verbindliche Regelungen eingeführt, die klären sollen, wer Projektaufträge erteilen darf, welche Ressourcenzuweisungen wie stattfinden, wer die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse hat und wer wann worüber zu informieren ist usw. So schilderte uns ein Interviewpartner:

„[Thematisch wesentlich, E.L.] ... war die ‚Einbettung von Projekten in die Organisation‘. Welche Rollen spielen da, außer dem Projektleiter und den Projekt-Teammitgliedern, noch eine Rolle? Welche Aufgaben und Pflichten sind damit verbunden? Da ein Stück Einheitlichkeit hinzukriegen, z. B. zu sagen, dass es grundsätzlich ein Lenkungsausschuss für Projekte gibt oder ähnliche Dinge. Und dass die Leute, die in diesem Lenkungsausschuss sitzen, sich auch ihrer Aufgaben und Pflichten bewusst sind und die auch erfüllen.“ (Interview V)

Dies führt innerhalb des Unternehmens zu einer gewissen Vereinheitlichung der Projektabläufe, allerdings:

„Ja, wobei Standardisieren darf man nicht in einem so engen Sinne verstehen. Sondern es geht dabei immer um eine Vereinheitlichung auf einem relativ abstrakten Level. [...] Und wenn man den kennt, dann ist das eine sehr allgemeine Beschreibung davon, wie man professionelles Projektmanagement macht. Wir haben das für das Unternehmen spezifisch nochmal ausgestaltet, dennoch bleibt das eine allgemeine Beschreibung, wo das in einem konkreten Projekt immer nochmal runtergebrochen werden muss. Aber wir wollen sicherstellen, dass über diesen allgemeinen Standard einfach ein bestimmtes Qualitätslevel oder Qualitätsniveau eingehalten wird und dass man im Unternehmen eine gemeinsame Sprache spricht. Und nicht dieses Problem hat, dass man erst mal zwei Monate braucht, bis man im Projektteam zusammen arbeiten kann ...“ (Interview V)

Die Grenze der Standardisierbarkeit des Projektmanagement zeigt sich doch relativ schnell. In diesem Fall wurden zwar ergänzende organisatorische Vorgaben gemacht, etwa wer mit welcher Ausbildung und Erfahrung überhaupt Projektleiter sein darf, ob es einen Steuerkreis gibt etc. Entscheidend ist aber, dass diese Probleme vom jeweiligen Projektmanager gelöst werden.

Der andere Ansatzpunkt, den die Unternehmen wählen, ist entsprechend die – oft komplementär zur Standardisierung durchgeführte – Schulung der Projektmanager. Das Spektrum dessen, was dabei zu lernen ist, gibt die folgende Aussage wieder:

„Wenn man das gesamte Projektmanagement betrachtet, was sind da Essentials, die ich als Projektleiter tun muss, beachten muss. Das fängt an, wie mache ich einen ordentlichen Projektstart, wo muss ich beim Projektstart darauf achten. Wie formuliere ich meinen Projektauftrag. Über kick-off mit Projektteam, wie kriege ich die Leute zusammen, wie verpflichte ich sie auf das Projekt, wie kriege ich ein commitment von den Leuten, wie motiviere ich sie. Über wie plane ich das Projekt, was sind da Mindestanforderungen, was ich tun muss. Über Projektdurchführung sowohl in Sachen Teamentwicklung als auch Projekt-Controlling. Bis hin zum ordentlichen Projektabschluss und einer Dokumentation. Und da haben wir entlang von so einem ‚angenommenen Projekt‘ Projektverlauf, Projektentwicklung an bestimmten Stellen, Standards gesetzt, die aus unserer Sicht wichtig sind. Aber nur wenige, weil wir gesagt haben, Projektleiter müssen gute Manager sein. Und jedes Projekt ist anders und das kann man im Detail nicht vorschreiben, aber wir geben zentrale Dinge vor. Und die sind einheitlich zu machen.“ (Interview V)

Das formale „Handwerkszeug“, um Projekte zu steuern, ist dabei ein Teil der Kompetenz, die man als Projektmanager mitbringen muss. Probleme liegen aber in den Details der Durchführung, die Projekt-Praxis scheint, wie in diesem Fall ersichtlich, doch erheblich komplexer zu sein, als es die Standardisierung auf Unternehmensebene erwarten lassen würde.

„Wir sind ja dezentral organisiert. Und diese ‚high-level-Projektmanager‘ werden bei großen Projekten von den dezentralen Einheiten eingekauft. D. h. die haben immer wieder erlebt, dass sie in Einheiten gekommen sind, wo ganz unterschiedliche Standards gelebt worden sind. Und immer so eine Einstiegsphase hatten, um da auf einen Nenner zu kommen. D. h. wirklich in der Methodik Standards setzten.“ (Interview V)

Anhand dieser wenigen Hinweise aus den Interviews wird deutlich, dass es sich bei Projektmanagement nicht um ein einheitliches Konzept oder einen homogenen Lerngegenstand handelt, der unabhängig von der jeweiligen betrieblichen Praxis erlernt werden kann. Projektmanagement ist für die Unternehmen offen-

sichtlich praktisches, erfahrungsgeleitetes Handeln und weniger theoretisches Wissen, wobei selbst eine Vereinheitlichung in einem (großen) Unternehmen nur begrenzt möglich zu sein scheint.

Projektmanagement ist, wie viele unserer Interviews zeigen, ein wichtiges Thema im Zusammenhang mit dem Erwerb von Führungskompetenz geworden. Projekt-Erfahrung wird als eine zentrale Lerndimension, gerade für Führungskräfte genannt, denn mehrere, wesentliche Anforderungen an Führung können beim Projektmanagement bearbeitet und erlernt werden:

„Ich denke, dass diese Projektmanagement-Kompetenz immer wichtiger werden wird, nicht nur, weil es weiterhin große Kundenprojekte geben wird, die nur mit gutem Projektmanagement zu bewältigen sind. Sondern auch, weil man in einer solchen Projektmanagement-Funktion lernen muss, mit Unbestimmtheit, Komplexität, Intransparenz, teilweise widersprüchlichen Interessen, Mikropolitik und allem was so dazu gehört, umzugehen. Und ich glaube, diese Kompetenz wird künftig immer wichtiger im Unternehmen werden. Nicht nur, um Projekte managen zu können, sondern um die Situation im Unternehmen überhaupt aushalten und bewältigen zu können. Bei ständigen Fusionierungen, Reorganisationen, Arbeiten unter unsicheren Bedingungen, Angst vor Arbeitsplatzverlust ist nicht das Thema, aber [...] es geht darum, E.L ...] wie arbeite ich.“ (Interview V)

Eine unsichere, turbulente Gesamtsituation und das damit verbundene Strukturieren und Aushandeln von nicht völlig überschaubaren und wechselnden Arbeitssituationen stehen beim Projektmanagement im Vordergrund. Dabei müssen die Projektmanager die Voraussetzungen einer erfolgreichen Durchführung ihrer Projekte selbst schaffen und die Bewältigung schwieriger, unvorhergesehener Situationen erlernen. Gerade Führungskräfte, die zukünftig ein Unternehmen führen sollen, müssen mit dem Umgang mit „Unbekanntem“ bzw. „Unerwarteten“ vertraut sein, wie es etwa in der folgenden Interviewpassage beschrieben wird:

„Das ist etwas, wo unser spezielles Beratungsfeld Projektmanagement uns immer wieder sehr stark in Situationen bringt, wo wir erleben, dass Leute an ihre fachlichen Grenzen kommen. Und dass die Kompetenz, jenseits dieser fachlichen Grenzen, mich noch zu bewegen, zwar als Neugieriger und Lernender, und dabei meine eigene Fachlichkeit nicht zu verlieren, sondern eine gute Beziehung zu gestalten, zwischen dem Neuland, was ich betreten muss, und der Ausgangsposition, die ich nicht völlig aufgeben darf, weil ansonsten der Bereich, in dem das Unternehmen fachlich 'mal gut war und in dem ich 'mal gut war, plötzlich leidet.“ (Interview XVIII)

Der Interviewpartner benennt dabei gerade das Spannungsverhältnis zwischen der in der Regel fachlichen Vorqualifikation vieler Projektmanager, die aber mit

der Bearbeitung des Projekts die Sicherheit ihrer fachlichen Qualifikation und damit einen gesicherten Teil ihrer beruflichen Identität verlassen müssen, um mit anders Ausgebildeten, mit Mitarbeitern aus anderen Unternehmensteilen oder anderen Unternehmen temporär und produktiv zusammenzuarbeiten. Die Transdisziplinarität und die Auseinandersetzung mit anderen (unternehmens-)kulturellen und sozialen Mustern sind unumgängliche Voraussetzungen, um einen spezifischen Projektauftrag erfüllen zu können. Hier, an der Grenze der eigenen Kompetenz, sozusagen am „Gewahrwerden des Nicht-mehr-Verstehens“ der Situation oder des Problems, setzt letztlich jedes Lernen an. Insofern ist es gerechtfertigt von Projekten als einer wesentlichen Lernumgebung für zukünftige Führungspersonen in den Unternehmen zu sprechen. Die zitierten Passagen dürften dies hinreichend illustrieren.

Allerdings ist dieser Lernprozess nicht immer zwingend mit Projekterfolg gekoppelt. Gelingt nämlich im jeweiligen Projekt der Spagat zwischen der Lösung einer temporären Aufgabe und einer stabilen Organisation nicht, wird im betrieblichen Kontext natürlich die Frage nach dem Verantwortlichen für den Misserfolg gestellt. Der Fehlschlag wird dabei tendenziell dem Projektleiter zugeordnet:

„Was die Schwierigkeit ist, ist, dass das ganze Thema als Thema für die Projektmanager und Projektleiter angesehen wird. Und nicht als Thema für die Gesamtorganisation. Das ist die Hauptschwierigkeit! [...] Es wird ganz häufig zu einem Personalentwicklungsthema gemacht. Und das ist kein Personalentwicklungsthema.“ (Interview V)

Dabei entsteht offenbar die Gefahr, dass die Probleme zwar individualisiert wahrgenommen – und damit personalisiert – werden, aber eigentlich ein Problem der Organisation insgesamt sind, die letztlich aus dem nicht wirklich gelingenden Zusammenspiel zwischen Projekt und Stab-Linien-Modell der Organisation erwachsen. Die Konsequenz wäre, auch die Linienmanager entsprechend fortzubilden, was im angesprochenen Unternehmen bisher allerdings nicht verfolgt wurde:

„Sie können es wirklich an den Ausbildungsprogrammen sehen, die es, glaube ich, in den allermeisten großen Unternehmen zu Projektmanagement gibt. Die Zielgruppe sind Projektmanager, eventuell noch Leute, die in Projekten als Projektmitarbeiter arbeiten. Führungskräfte in der Linie als Zielgruppe, finden Sie nicht. Obwohl die es besonders nötig hätten.“ (Interview V)

Als Grundmuster wird damit deutlich, dass die Verantwortung beim Scheitern von Projekten personalisiert wird, obwohl möglicherweise die organisatorischen Bedingungen und die Kooperation der Linienverantwortlichen für eine erfolgreiche Bearbeitung gar nicht gegeben waren. Auch hier schimmert das angespro-

chene „Einzelkämpfer“-Modell des Managers durch – allerdings als negative Folie im Sinne eines „Der hat es nicht geschafft ...“

Zusammenfassend zeigt sich damit: Mit Projekten ist aus organisatorischer Sicht zwar eine sehr hohe Flexibilität bei der Lösung temporärer Aufgaben möglich, die allerdings mit Integrationsproblemen in die Organisation erkaufte wird. Projektmanagement kann deshalb als wesentliches Lernfeld begriffen werden, in dem Führungspersonen den Umgang mit den „Schattenseiten“ der geforderten Flexibilität, also mit Konflikten, Unsicherheit, Risiken und unvorhersehbaren Bedingungen in einem zeitlich begrenzten Kontext lernen können. Letztlich steckt darin die Erkenntnis, dass gerade im Rahmen von Projekten, die Nicht-Routine und Ungewissheit als konstitutive Momente haben, von den Projektmanagern individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt und erlernt werden, die in ökonomisch turbulenten Zeiten zum elementaren Kompetenzrepertoire moderner Führung gehören.¹⁰

In den Interviews wurden drei Dimensionen von Projektarbeit benannt, die in spezifischer Form die Kompetenzen und Kompetenzverteilungen der Projektleiter wie der -mitarbeiter tangieren. Dies sind die Standards des Projektmanagements, die Ressourcenverfügung und -kontrolle, und schließlich die Verantwortlichkeit für Probleme im Zusammenhang mit Projekten. Zu diesen Punkten ist festzuhalten:

1. Große Unternehmen versuchen eine Standardisierung und Vereinheitlichung der Vorgehensweisen im Projektmanagement (insbesondere hinsichtlich Kosten, Dokumentation, Struktur und Organisation der Projekte, Ressourcenverfügbarkeit) komplementär zu einer Schulung und Entwicklung der Projektmanager. Trotz der Standardisierungsbemühungen variiert die Projektpraxis innerhalb eines Unternehmens. Kritisch ist dabei die Einbettung der Projekte in die Strukturen des Unternehmens, mit denen letztlich die Voraussetzungen für erfolgreiche Projektarbeit definiert werden. Es besteht die Erwartung, dass auf dieser Grundlage die Projektmanager die konkreten Umsetzungen in den jeweiligen Organisationskontexten leisten. Projektmanagement ist insofern eher praktisches Können, weniger abstraktes Wissen, und muss insofern praktisch – „im Tun“ – erworben werden. Die in Trainings oder Kursen vermittelbaren Aspekte sind notwendig und hilfreich, aber eher formaler und allgemeiner Natur.

¹⁰ „Das Tempo der Veränderungen in Organisationen nimmt zu und ‚Management of Surprise‘, das Zurechtkommen mit dem nicht Vorhersehbaren, erscheint als Gebot der Stunde. Eine wesentliche Begleiterscheinung ... ist es, daß selbst die Tätigkeitsfelder von Führungskräften und Mitarbeitern zunehmend unscharf werden, schwerer festzulegen und kaum noch abzugrenzen sind. Wenn die Prognose auch nur halbwegs stimmt, daß hierarchische Prinzipien an Bedeutung verlieren und zunehmend horizontal-projektorientierte Strukturen an ihre Stelle treten werden, dann werden sich Führungskräfte wie Spezialisten einem häufigen und schnellen Wechsel ihrer Aufgabengebiete ausgesetzt sehen“ (SCHEIN 1994, 1).

2. Mit Projekten verbunden sind die bekannten, „klassischen“ Probleme der Matrixorganisation. Für die Projektleiter entsteht so eine Situation, in der sie zwar führen müssen, aber ohne dass sie Disziplinarfunktion, Ressourcenverantwortung und –kontrolle wirklich ausüben können (vgl. auch Klutmann 2003).
3. Im gleichen Zusammenhang wird deutlich, dass die Form der Führung, wie sie in den Projekten praktiziert werden muss, durch ihre Betonung von Verhandlung und Kooperation (im Gegensatz zur hierarchischen Anweisung) und – soweit es um organisatorische Veränderungsprojekte geht – durch das Offenlegen von Unsicherheit und „noch nicht genau wissen, wie“ die Unternehmenskultur erheblich prägen kann (vgl. Interview V). Dies wäre besonders für „traditionell“ geführte Unternehmen ein wichtiges Lernfeld. In Projekten ist – salopp gesagt – nicht mehr der „anweisende Chef“ gefragt, sondern eher ein „Dirigent und Motivierer“.¹¹

5.6 Karriere – Suche nach „Ankern“

Die bisherige Karrierepraxis insbesondere für Führungskräfte war in vielen Unternehmen gekennzeichnet durch eine lange Firmenzugehörigkeit, in deren Rahmen unterschiedliche Positionen durchlaufen werden konnten und eine enge Vertrautheit mit den Gegebenheiten des Unternehmens entwickelt wurde. Diese Unternehmensbindung wie auch die relative Gewissheit, dass Leistung langfristig Aufstieg und Karriere¹² ermöglicht, ist einer der wesentlichen Bestandteile des sog. „impliziten Vertrags“, also der zugrunde gelegten Erwartungen an eine faire und ausgeglichene Arbeitsbeziehung, der wichtig für Motivation und „commitment“ ist. Dies führte bisher etwa zu folgenden Karrierewegen:

„Im Prinzip ist es so, dass Managementpositionen intern besetzt werden. Es ist eher die Ausnahme, dass man da extern auf dem Markt jemand einkauft. Das kann bei der einen oder anderen Stelle mal sein. Aber so, was die operative Managementebene betrifft, d. h. wir haben ja eigentlich nur zwei Ebenen – Abteilungsleiter und Gruppenleiter [...] So ein ‚normaler [Gruppenleiter, E.L.]‘, der kommt aus dem Unternehmen. Es gibt den klassischen

¹¹ „Der Vorgesetzte ist nicht mehr der autoritäre Befehlsgeber, sondern kann sich auf die strategischen Ziele und Leistungsindikatoren berufen. Weit größeres Gewicht in der Führung erhalten nun die fortlaufende Revision der Prozesse, die Bereitstellung angemessener Ressourcen und die systematische Entwicklung des Humankapitals“ (BRÖDNER und LAY 2002, 50).

¹² Nach SCHEIN (1993, 13) ist „äußere Karriere“ (die hier gemeint ist) eine Folge von Stufen, die Berufsstände oder andere Organisationen als Voraussetzungen für den Fortschritt im Beruf bestimmt haben. Er unterscheidet davon die „innere Karriere“, die die Entwicklung des Berufslebens aus der Sicht der jeweiligen Person beschreibt und die vor allem auf „Karriereanker“, d. h. Elemente eines entwickelten Selbstkonzeptes, fußt, die jemand keinesfalls aufzugeben bereit ist.

Weg: Jemand hat hier die Lehre gemacht, eine Ausbildung durchlaufen, ist gut gewesen in seinem Feld, hat sich als sozial kompetent bewiesen, und engagiert. Dieser wird dann irgendwann Gruppenleiter. Das ist schon auch ein sehr klassischer Weg, dass Leute eben aus ihrem Bereich heraus aufsteigen bzw. in einen Nachbarbereich wechseln. Das gilt schon auch noch für Abteilungsleiter, wobei bei Abteilungsleitern [...] es schon auch eher so ist, dass da Quereinsteige passieren. Jemand kommt von außen, kommt irgendwo in den Stabsbereich in Geschäftsführungsnähe und übernimmt dann irgendwann eine Abteilungsleitung. Also, nicht direkt von außen und dann sofort Abteilungsleiter, sondern jemand durchläuft eher auf einer höheren Steuerungsebene bestimmte Bereiche, Prozesse, Projekte und qualifiziert sich dann für eine Position als Abteilungsleiter. Es gibt aber auch wirklich noch den ganz klassischen Weg, [...] Zunächst wurde er Gruppenleiter, dann Abteilungsleiter und dann Geschäftsführer. Also, diesen Weg gibt es auch genauso. [...] Also, es gibt eigentlich alles, aber eben eher nicht das oder seltener, dass man sagt, da ist eine Abteilungsleiterposition, da haben wir jetzt intern keinen, da gehen wir nach draußen. Das kommt auch vor, aber es ist wirklich eher selten.“ (Interview I)

Auffallend ist hier zunächst die Betonung von Erfahrung und der Kenntnis des Unternehmens. Mittlerweile entsteht durch die zunehmende Dynamik in den Branchen und durch die oben angesprochenen Eliminierung von Hierarchieebenen – als treibenden Faktoren – eine andere Ausgangssituation. Exemplarisch lässt sich dies anhand der Veränderungen in der Telekom-Branche illustrieren, wo die Veränderungsdynamik in Widerspruch zu langfristiger Personalplanung zu geraten droht:

„Das ist ja selbst ein Widerspruch in der Telekommunikationsbranche. Gerade da ist ein ziemlicher hoher Wandel. Alle zwei Jahre sind 70 bis 80 % aller operativen Kräfte ausgetauscht. Da ist ein Widerspruch. Welche Bereiche kann ich denn entwickeln, um eine Kontinuität zu kriegen? Das geht dann eigentlich nur auf der Führungsebene. Da man aber den Spagat nicht hin bekommt, und den Leuten eine Fachkarriere anbietet, was hat man davon? Entweder habe ich dann Top auf der Fachkarriere erreicht, so nach 10 oder 15 Jahren Berufspraxis. Was mache ich dann? Dann muss ich nach dem neuen Bild [für die Laufbahnentwicklung in diesem Unternehmensbeispiel, E.L.] erst einmal runtergestuft werden, damit ist aber keiner zufrieden. [...] Entsprechend ist das Sprengstoff pur.“ (Interview II)

Durch das Ausdünnen der etablierten Aufstiegswege werden für die Unternehmen die Chancen geringer, Leistungsträger durch Aufstiegsangebote langfristig zu halten.¹³ Diese Entwicklungen stehen tendenziell im Widerspruch zu der Ein-

¹³ Vgl. insgesamt dazu FAUST u. a. (2000) sowie KOTTHOFF (1997).

schätzung, dass es für den Erfolg des Unternehmens notwendig ist, gerade die kreativen und leistungsfähigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dies wurde auch von mehreren Interviewpartnern geschildert, so u. a. in folgender Aussage:

„Das ist klar, wenn man einen Haufen Hierarchieebenen, Führungsebenen rausschmeißt, merkt man, man kann guten Leuten kaum mehr Entwicklungsperspektiven bieten. Und um das dann doch machen zu können, macht es Sinn auf der Fachlaufbahnebene auch etwas zu tun. Gleichzeitig haben sie eben in dem Moment auch erkannt, dass nicht alle Leute führen können und eigentlich, wenn man sich darauf konzentriert, die Hierarchie zu verschlänken, die Führungsverantwortung, das eigentliche Führen noch stärker in den Vordergrund rückt, im Vergleich zu beste Fachkraft sein usw. Und insofern kam die Idee auf, das so ein bisschen zu trennen: Die Leute, die sich überwiegend auch für Führen interessieren und das auch können, die eher auf die Führungslaufbahn und die anderen eher auf die Fachlaufbahn, wobei man das natürlich nicht so ganz trennscharf zu sehen ist, sondern das auch mit einander verschränkt ist.“ (Interview III)

Gerade in Großunternehmen entsteht in der aktuellen Situation die Notwendigkeit, alternative Entwicklungs- und Karrierewege zum hierarchischen Aufstieg zu konzipieren und attraktiv zu machen. Die unterschiedlichen Vorstellungen zu solchen alternativen Karrierepfaden, denen wir begegnet sind, lassen sich anhand der folgenden Interviewpassagen zeigen, die gerade die spezifische Verknüpfung von Projekterfahrung und Führungsqualifikation unterstreicht:

„Projektmanagement in großen Projekten ist im wesentlichen Führung und Management. Und es gibt so ein Entwicklungsmodell im Unternehmen, wo auf der einen Seite das Linienmanagement steht, dann gibt es Projektmanagement. Und daneben gibt es noch entsprechende weitere Schwerpunktbereiche im Unternehmen. Also, es gibt auch die Karriere im Bereich Sales. Und es gibt die Karriere im Bereich Servicemanagement. Das Bestreben ist, wirklich parallele Entwicklungsstufen zu bauen. Eine Karriere im Servicemanagement wird nicht bis ins Topmanagement gehen, aber Projektmanagement reicht fast bis dahin.“ (Interview V)

Noch klarer trennt sich dies in einem anderen Unternehmen der IT-Branche, wie das folgende Zitat belegt:

„Mit Druck auf die IT-Branche, mit immer schneller werdenden Veränderungsprozessen hat das Projektgeschehen eine ganz andere Bedeutung bekommen. Und die Überlegung, die wir haben, ohne es jetzt bereits etabliert zu haben, ist, dass wir sagen: Wir brauchen eigentlich drei Wege. Wir brauchen die klassische Fachlaufbahn, wir brauchen die klassische Führungslaufbahn und die Projektlaufbahn.“ (Interview XVII)

Hier besteht im Kern eine Vorstellung von Karriere, die sich nicht mehr allein hierarchisch ausrichtet, sondern bei der sich Laufbahnen entlang dreier Kompetenz-Dimensionen entwickeln könnten (vgl. u. a. Meier 2001):

1. „Fachkarriere“ – Gemeint ist damit eine Laufbahn, die sich auf einer Spezialisierung auf inhaltlich-fachlicher Ebene gründet und eine kontinuierliche Vertiefung der Kompetenzen in diesem Feld impliziert. Für Entwicklungsbereiche könnte dies z.B. technische Forschungsaufgaben umfassen, in denen sich Expertise und eine Art „Klassenbesten“-Position entwickelt („Vertiefung“).¹⁴
2. „Projektkarriere“ – Hier sind die angesprochenen Kompetenzen gefragt, mit Unsicherheit, unvorhergesehenen Situationen etc. umgehen zu können. Die inhaltliche Basis für diesen Karriereweg ist zunächst auch die Fachkompetenz in dem zu bearbeitenden Projektbereich, dann zusätzlich die Anschlussfähigkeit an benachbarte und für das Projekt benötigte Wissensdomänen („Verbreiterung“), sowie schließlich das praktische Können als Projektmanager. In Frage kommen dafür z. B. Aufgaben im Qualitätsmanagement, in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, in der Inhouse-Beratung oder der Organisationsentwicklung.
3. „Managementkarriere“ – Dies entspricht am ehesten der traditionellen Aufstiegskarriere in der Hierarchie, die zu strategischen Führungsaufgaben hinführt. Sie wird sich tendenziell in Kernbereichen der Unternehmen auch zukünftig finden (Marketing, Vertrieb, Einkauf, Produktion z. B.). Inwiefern zukünftig Projektmanagement Erfahrung Voraussetzung für eine Managementlaufbahn werden wird, bleibt zu klären.

Wesentlich an dieser Aufgliederung ist es, dass nicht mehr allein fachliche Kompetenz in einem Feld die Grundlage für die Laufbahn werden dürfte, sondern dass es dafür noch andere „Ankerpunkte“ geben kann. Zudem ist die Festlegung auf einen bestimmten Weg in den bisher erkennbaren Varianten nicht zwingend gegeben, sondern es wird quasi ein modularer Aufbau von Erfahrungen unterstellt, der durch verschiedene Entwicklungsstufen und Bereiche in einem Unternehmen führen kann. Wie in einem Interviewzitat angedeutet, ist Projekterfahrung eine zentrale Schule für das zukünftige Management und insofern auch Projektmanagement eine Durchgangs- und Bewährungsstufe für eine Management-Laufbahn.

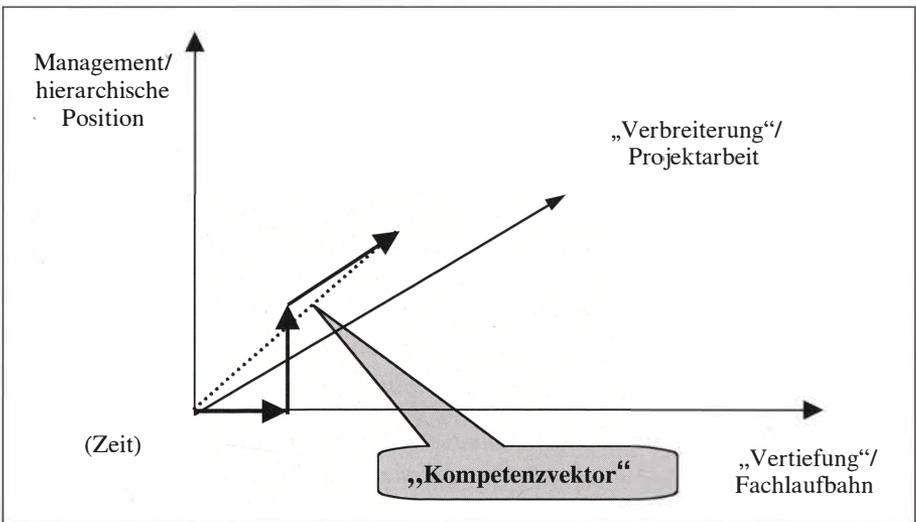
Hinzu kommt allerdings, dass die individuellen Dispositionen und Orientierungen für die Auswahl der entsprechenden Karriere-Wege von zentraler Bedeutung sein werden. Insofern sind Reflexionsinstrumente wie Coaching oder die Kenntnis der persönlichen „Karriere“-Anker, die der amerikanische Organisations- und Personalentwickler Ed Schein (vgl. Schein 1993) ausgearbeitet hat, für die Orientierung

¹⁴ Negativ abgegrenzt ist diese Laufbahn tendenziell durch die Vermeidung von Kunden- oder Mitarbeiterbezug.

des Führungs- oder Fachpersonals von zunehmender Bedeutung. Dabei geht es um die Bewußtmachung und Klärung der individuellen Werte und Ziele, der Potentiale und Ressourcen sowie deren Nutzung und Weiterentwicklung, die für das Verfolgen einer bestimmten beruflichen Perspektive vorausgesetzt werden. Diese Grundlage beruflicher Entwicklung spielt in den bisherigen Karrieremodellen nur eine untergeordnete Bedeutung, ist aber in Zeiten unsicher werdender Karriereverläufe ein wesentlicher Anker.

Über den Zeitverlauf könnte sich eine individuelle Laufbahn so entwickeln (vgl. Abb. 1), dass der Mitarbeiter zunächst für ein Jahr eine bestimmte Fachaufgabe und im Anschluss daran für die gleiche Zeit eine Linienführungsaufgabe wahrnimmt. Danach könnte dann für etwa 1½ Jahre eine spezifische Projektaufgabe folgen, die weitergehende Koordinations- und Planungsaufgaben ebenso umfasst wie eine spezifische technische Kompetenz. Der resultierende Endpunkt gibt quasi ein Maß des Erfahrungsschatzes des Betreffenden nach 3½ Jahren wieder, den man als „Kompetenzvektor“ in einem dreidimensionalen Raum deuten könnte.

Abbildung 1: **Illustration eines denkbaren Karriereverlaufs bei drei Entwicklungsdimensionen**



Die Vorteile für die Unternehmen sind offensichtlich, wenn es damit gelingt, Leistungsträger und die viel beschworenen „high potentials“ zu binden. Für die Mitarbeiter ist die Möglichkeit, zwischen unterschiedlichen Optionen zu wählen, durchaus attraktiv, wenn die „klassische“ Laufbahn nicht mehr gangbar ist. Allerdings stecken in diesen Karriere-Perspektiven auch einige spezifische Unsicherheiten: Zunächst ist im Moment davon auszugehen, dass sich solche Laufbahnen erst allmählich etablieren werden. Inwiefern es zu einer Übertragbarkeit oder gar

Standardisierung (i.e. Professionalisierung) der Karriere-Wege und damit zu einer Anerkennung bei anderen Unternehmen oder auf dem Arbeitsmarkt kommen wird, ist derzeit noch nicht absehbar. Deutlich sind aber die Probleme, die sich durch die Koppelung von Karriere und Status („Titel“), Aufgaben-/Weisungsbefugnissen sowie Gehalt in diesem Modell ergeben. Insbesondere der letzte Punkt, die Erwartung nämlich, dass mit einer neuen Aufgabe auch eine Gehalts- oder zumindest Statusverbesserung erfolge, ist unter den gegebenen Bedingungen nicht mehr umstandslos vorauszusetzen. Ob diese Karrieren gewählt werden und damit ein Äquivalent zu den früheren impliziten Vertragsvorstellungen entwickelt werden kann, ist in starkem Maß davon abhängig, ob entsprechend attraktive Vergütungsmodi gefunden werden.

6. Zusammenfassung und Forschungsdesiderate

Ausgehend von der Überlegung, dass Organisationsberater über die sich verändernden Anforderungen an die Kompetenzen von Management und Führungskräften in Unternehmen Auskunft geben können, wurden prägnante Aussagen aus den von uns durchgeführten Interviews dargestellt. Es zeigte sich dabei, dass im Rahmen der veränderten Bedingungen der Branchen und Organisationen nicht von einer einheitlichen Perspektive ausgegangen werden kann, sondern dass die Arbeitsbedingungen und Kompetenzanforderungen in unterschiedlichen Typen von Unternehmen sehr variieren. Die Spanne der Anforderungen wurde entlang einerseits eher „traditionell“ geführten, mittelständischen Unternehmen, andererseits international tätigen Großunternehmen illustriert.

Begreift man Führungskompetenz als Kongruenz fachlicher, sozialer und persönlicher Fähigkeiten, die es für eine erfolgreiche Führungspraxis anzustreben gilt, so zeigen die Interviewaussagen zunächst, dass der Reflexion der eigenen Rolle ebenso wie der Reflexion der individuellen Voraussetzungen, Werte und Orientierungen als Basis für die Kompetenzentwicklung eine wesentliche Bedeutung für die zukünftige Entwicklung von Führungs- bzw. Managementkompetenz zukommt. Führung ist damit ein Bereich, in dem sich das Spannungsverhältnis von fachlicher Kompetenz, individuellen Orientierungen und organisationalen Bedingungen zur Gestaltung der Rolle exemplarisch nieder schlägt.

Für mittelständische Unternehmen zeigte es sich, dass Führung nicht mehr als Nebentätigkeit begriffen werden kann. Stattdessen ist auch hier eine Professionalisierung anzustreben, die sich als ein dynamischer Entwicklungsprozess darstellt, bei dem von den Führungsanforderungen ausgehend eine entsprechende Anpassung und Erweiterung der Kompetenzen und Qualifikation ermöglicht wird (vgl. analog Ganz/Tombeil 2001, 22).

Projektmanagement erscheint insbesondere für Großunternehmen als zentrales Thema. Dies betrifft die Auseinandersetzung mit Unbekanntem, nicht Planbarem,

die Bearbeitung von Unsicherheit, Widersprüchen, Unkontrollierbarkeit von Situationen und Entwicklungen. Projekte sind deshalb auch als Lernfelder für den Umgang mit der Unsicherheit jenseits der individuellen Fachkompetenzen zu verstehen. Je mehr dies zu konstitutiven Aspekten des Managementhandelns wird, umso wichtiger dürfte die Bedeutung von Projektmanagementenerfahrung für das Führungspersonal werden.

Gleichzeitig gilt es, über Rollenreflexion und Coaching die „Ankerpunkte“ einer solchen beruflichen Laufbahn auch verstärkt in Aspekten der jeweiligen Persönlichkeit zu finden und bewusst zu machen. Inwieweit es hier zu einer weitergehenden Professionalisierung des Management kommen wird, ist auf Grundlage unserer bisherigen Daten nicht zu beantworten.

Neben dem Projektmanagement spielt in den großen Unternehmen derzeit eine zentrale Rolle, eine Alternative zur klassischen, hierarchieorientierten Führungslaufbahn zu erarbeiten. Hier deuten unsere Interviews darauf hin, dass es zur Ausdifferenzierung dreier unterschiedlicher Karrierepfade in den Unternehmen kommt, die sich mit „Hierarchie“, „Fachkarriere“ und „Projektkarriere“ umschreiben lassen.

Anhand der dargestellten Befunde ergeben sich eine Reihe von Forschungsfragen, die in den kommenden Jahren zu bearbeiten bleiben. Zunächst ist zu klären, ob sich die beginnende Ausdifferenzierung dieser Karrierepfade als allgemeiner Trend stabilisiert und bestätigt oder ob sich dies nur in bestimmten Branchen vollzieht, wie z.B. aktuell im IT- und im Telekommunikationssektor (vgl. Seitz 2003). Insbesondere die Frage, ob und inwieweit dies analog für die KMUs gilt, wäre zu prüfen.

Ebenso besteht empirischer Klärungsbedarf für die Frage, ob es diesen Trend zur mehrdimensionalen Ausdifferenzierung der Berufsperspektive auch in anderen Berufen bzw. Qualifikationsebenen in vergleichbarer Form gibt.

Sollte sich die Übertragung in andere Branchen bestätigen, entsteht gerade für die Zukunft der innerbetrieblichen Karrierewege die Frage, welche Rückwirkungen diese Entwicklung insbesondere auf die beruflichen Perspektiven der mittleren Managementebene hat, in der traditionell vor allem aufgestiegene Facharbeiter zu finden sind, die schon durch den rationalisierungsbedingten Wegfall von Aufstiegspositionen und der Konkurrenz mit (semi-)akademisch Ausgebildeten mit einem „enger werdender Aufstiegsraum“ konfrontiert sind.

Zu beantworten ist schließlich die Grundsatzfrage, ob der Trend tatsächlich und stabil hin zu immer stärker projektförmiger Arbeit führt, was die Bedeutung des Projektmanagements und der damit verbundenen Kompetenzen noch weiter erhöhen würde. Es bliebe zu klären, in welchem Umfang sich eine solche Veränderung in Industrie- wie in Dienstleistungsbereichen tatsächlich vollzieht.

Literatur

AKADEMIE (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft) (2003): Führen in der Krise – Führung in der Krise? Führungsalltag in deutschen Unternehmen. Bad Harzburg. Ms. (download unter <http://www.die-akademie.de/Akademie-Studien.htm>)

BLUTNER, Doris; BROSE, Hanns G.; HOLTGREWE, Ursula (2002): Telekom. Wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

BRACZYK, Hans J. (2000): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: ORTMANN, Günther; SYDOW, Jörg; TÜRK, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. durchgesehene Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 530–576

BRÖDNER, Peter und KÖTTER, Wolfgang (Hrsg.) (1999): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin: Springer

BRÖDNER, Peter und LAY, Gunter (2002): Internationalisierung, Wissensteilung, Kundenorientierung – für zukunftsfähige Arbeitsgestaltung relevante Hintergrundtrends. In: BRÖDNER, Peter und KNUTH, Matthias (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München, Mehring: Hampp, S. 27–61

CGEY (Cap Gemini Ernst & Young) (2003): Veränderungen gestalten. Change Management 2003/2008. Bedeutung Strategie Trends. Ms. (download unter <http://www.cgey.com>)

CORDS-MICHALZIK, Detlef und KREMER, Sandra (Hrsg.) (2001): Quatro-Transfer-Projekt Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse – ProGRes: Curriculum für betriebliche Prozessgestalter. 7 Bände. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

DÖRRE, Klaus und RÖTTGER, Bernd (Hrsg.) (2003): Das neue Marktregime: Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA

DOPPLER, Klaus und LAUTERBURG, Christoph (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus. (zitiert nach der 2. Auflage 1999)

DREXEL, Ingrid (1993): Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich – ein Vergleich. Frankfurt u. a.: Campus

FAUST, Michael; JAUCH, Peter; NOTZ, Petra (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München, Mehring: Hampp

GANZ, Walter und TOMBEIL, Anne Sophie (2001): Führung und Personalmanagement aufbauen und Entwickeln. In: GANZ, Walter (Hrsg.): Das Management von Wachs-

tum und Erfolg. Ergebnisse einer Kurzstudie zur Organisations- und Personalentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen. Stuttgart: FhG-IAO, S. 16–25

GANZ, Walter und TOMBEIL, Anne Sophie (2002): Organisation und Inhalte von Führung. In: GANZ, Walter (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung heute. Ergebnisse einer Befragung deutscher Unternehmen. Stuttgart: FhG-IAO. S.18–27

HOLTMAN, Doris; MATIASKE, Wenzel; WELLER, Ingo (2003): Die Kunst zu führen – Meinungen zwischen Kontinuität und Wandel. In: Personalführung 12/2003, S. 28–34

JAEGER, Dorit (1996): Fertigungsmanager, Coach oder Dienstleister – wird es den Meister in den Unternehmen der Zukunft noch geben? In: BRÖDNER, Peter; PEKRUHL, Ulrich; REHFELD, Dieter (Hrsg.): Arbeitsteilung ohne Ende? München, Mehring: Hampf, S. 55–84

KÄDTLER, Jürgen (2003): Globalisierung und Finanzialisierung. Zur Entstehung eines neuen Begründungskontextes für ökonomisches Handeln. In: DÖRRE, Klaus; RÖTTGER, Bernd (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSÄ, S. 227-249

KINKEL, Steffen (1999): Kostenkontrolle oder Controlling? Verbreitung und Effekte betriebswirtschaftlicher Planungs- und Steuerungsinstrumente in der Industrie. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 15, Dezember 1999. Karlsruhe: FhG-ISI

KLUTMANN, Beate (2003): Führen ohne Disziplinarfunktion. Wie man Gruppen führt ohne Personalverantwortung zu haben. In: ZfO 2/2003, S. 94–101

KOTTER, John P. (1996): Chaos, Wandel, Führung. Düsseldorf: Econ (zitiert nach der 2. Aufl. 1998)

KOTTHOFF, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer. Berlin: edition sigma

LATNIAK, Erich und MILL, Ulrich (2003): Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen. Abschlußbericht. August 2003. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

LATNIAK, Erich; KINKEL, Steffen; LAY, Gunter (2002): Dezentralisierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie. In: Arbeit Heft 2, Vol. 11 (2002): S. 143–160

LATNIAK, Erich (1997): Von der Schmerzhaftigkeit „organisationalen Lernens“. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1996/97. Gelsenkirchen: IAT, S. 120–133

LOOSS, Wolfgang (1992): Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. 2. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

MEIER, Harald (2001): Integrierte Karrierekonzepte. In: Personalwirtschaft, Heft 8/2001, S. 32–34

- MILL, Ulrich (2003): Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen. 2. Zwischenbericht. Die Fallstudien. August/Dezember 2003. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik
- ORTMANN, Günther u. a. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- PÜHL, Harald (Hrsg.) (2002): Supervision und Organisationsentwicklung 2. Aufl. Opladen: Leske & Budrich
- REFA (Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation) (1995): Den Erfolg vereinbaren. Führen mit Zielvereinbarungen. München/Wien: Hanser
- REICHWALD, Ralf; SIEBERT, Jörg; MÖSLEIN, Katrin (2004): Leadership Excellence: Führungssysteme auf dem Prüfstand. In: Personalführung 3/2004, S. 50–56
- REIß, Michael; VON ROSENSTIEL, Lutz; HOFMANN, Laila M. (Hrsg.) (1997): Change Management – den Wandel gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- VON ROSENSTIEL, Lutz (1999): Führung und Macht. In: Hoyos, Carl und FREY, Dieter (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Beltz, S. 412–428
- SAUER, Dieter u. a. (2001): Restrukturierung industrieller Produktion – unternehmensübergreifende Rationalisierung und ihre Folgen für die Arbeit. In: Lutz, Burkart (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin: Akademie-Verlag, S. 183–210
- SCHNEIN, Edgar H. (1993): Karriere-Anker. Darmstadt: Looss
- SCHNEIN, Edgar H. (1994): Überleben im Wandel. Darmstadt: Looss
- SCHMID, Bernd (2002): Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht. Wiesloch: Institut für systemische Beratung. Manuskript
- SEITZ, Dieter (2003): Karrierepfad Projektmanagement – tarifvertragliche Regelungen als zentrales Element der Verankerung professioneller Projektarbeit. In: WSI Mitteilungen, 6/2003: S. 386–391
- STAHL, Heinz K. (2004): Stützen des Unternehmens. In: Harvard Business Manager, April 2004, S.24–35
- TÜRK, Klaus (Hrsg.) (2000): Hauptwerke der Organisationstheorie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- VOGELAUER, Werner (Hrsg.) (2000): Coaching Praxis. Luchterhand: Neuwied
- WIMMER, Rudolf (1992): Was kann Organisationsberatung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis systemischer Organisationsberatung. In: ders. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, S. 59–111

BERND SELLE

Der schwierige Weg zum Dienstleister

Erfahrungen von Bildungsträgern mit Beratung und Prozessbegleitung als neuen Aufgaben

1. Zur Situation der Bildungsträger

Die Erwartungen und Anforderungen der Unternehmen an Qualifizierung und Weiterbildung haben sich in den letzten Jahren verändert. Wollen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten, so müssen sie sich in ihren Außenbeziehungen und ihrer internen Struktur verstärkt an Kundenbedürfnissen und Marktprozessen orientieren. Die Einführung prozessorientierter Unternehmens- und Arbeitsorganisation erfordert eine stärkere Verzahnung von Produktion und Qualifikation und führt zu einer Umgestaltung betrieblicher Lernprozesse. Diese Entwicklung macht eine Neuorientierung der betrieblichen Weiterbildung notwendig, die den Wandel von Inhalten und Schwerpunkten des individuellen Lernens berücksichtigt. Bei der Qualifizierung von Beschäftigten geht es nicht mehr ausschließlich darum, sie an veränderte Arbeitssituationen anzupassen, sondern sie zu befähigen, Prozesse mitzugestalten und Probleme zu lösen. Damit wächst die Bedeutung innerbetrieblich organisierter, arbeitsintegrierter und arbeitsnaher Lernprozesse. So belegen auch die Ergebnisse der aktuellen Weiterbildungserhebung der Wirtschaft „einmal mehr, dass das Lernen in der Arbeitssituation im Mittelpunkt der betrieblichen Weiterbildung steht“ (Weiss 2003, 36).¹ Als Folge der notwendigen Neuorientierung der Unternehmen wächst der Bedarf an Qualifizierungskonzepten, die gezielt auf ihre Anforderungen zugeschnitten sind und von den mit der Entwicklung solcher Konzepte beauftragten Bildungsträgern umfangreiche prozessbegleitende Beratungsleistungen erfordern.

Diese Bildungsinstitutionen machen jedoch bis in die jüngste Zeit den überwiegenden Teil ihres Umsatzes in der Regel mit standardisierten Seminaren, Kursen und Lehrgängen für den „Kunden Arbeitsamt“. Die Durchführung von Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der staatlichen Arbeitsförderung bildet das Kerngeschäft solcher Anbieter. Oftmals wurden und werden deren Veranstaltungen unverändert oder leicht modifiziert auch

¹ 44 % des gesamten Weiterbildungsvolumens entfallen nach Einschätzung der Betroffenen auf diese Lernform. Für betriebsinterne Lehrveranstaltungen werden weitere 16,5 % der Weiterbildungsstunden aufgewandt. Auf externe Lehrveranstaltungen entfallen dagegen nur etwa 20 % (vgl. ebd.).

den Betrieben angeboten. Die Neuformulierung der arbeitsmarktpolitischen Ziele dieser SGB III-Maßnahmen durch die sogenannte Hartz-Kommission (vgl. BMAS 2002, 158ff.) setzt auch von Seiten des Staates neue Rahmenbedingungen für die Bildungsträger. Die Betonung der Kriterien „Markt- und Bedarfsorientierung“ und „Vermittlungsorientierung“ zeigt, dass die spezifischen Bedürfnisse einzelner Betriebe und Unternehmen nicht nur von diesen unmittelbar, sondern auch vermittelt über die Arbeitsverwaltung an die Bildungsträger herangetragen werden.

Wie von den Unternehmen, so wird auch von den Bildungsträgern nun eine Umorientierung verlangt. Sie erhalten mit der geschilderten Entwicklung eine neue Funktion als Bildungsdienstleister, deren Angebot die Identifizierung und Erhebung von Qualifizierungsbedarf, die Entwicklung entsprechender Qualifizierungskonzepte, die Durchführung und Evaluierung von Weiterbildung und die Begleitung von Lernprozessen im Betrieb umfasst. In dem Maße, wie der Druck des Marktes Betriebe zu kunden- und prozessorientierter Produktion und Qualifikation veranlasst, müssen auch die Bildungsträger ihr Angebot und ihre internen Strukturen und Abläufe den Anforderungen ihres Absatzmarktes, dem Bedarf ihrer Kunden anpassen. Sie werden zu Unternehmen, die sich am Markt behaupten müssen.

Dieser Beitrag versucht, einige Erfahrungen von Bildungsträgern mit der neuen Realität darzustellen. Die ersten Abschnitte befassen sich mit dem Stellenwert von Informationen über betriebliche Praxis und Veränderung für die Arbeit der Bildungsträger (2.1) sowie mit den Wegen, die Träger beschreiten, um Kontakte zu Betrieben herzustellen oder aufrecht zu erhalten, um diese für die Konzeption von Bildungsangeboten unerlässlichen Kenntnisse zu gewinnen (2.2). Dann werden die Versuche der befragten Bildungsträger dargestellt, ihr Angebot dem Bedarf der Betriebe anzupassen sowie die Rolle, die Beratungsleistungen dabei spielen (2.3). Die ersten Konsequenzen dieser von den Bildungsinstitutionen geforderten Anpassungsleistungen zeigen sich in betriebswirtschaftlichen Rentabilitätsproblemen (2.4) und Schwierigkeiten bei der eigenen Personal- und Organisationsentwicklung (2.5). Die Ausführungen beruhen auf der Auswertung einiger längerer Interviews bei Bildungsträgern in Nordrhein-Westfalen. Selbstverständlich erheben die Daten daher keinen Anspruch auf Repräsentativität (vgl. Einführung). Sie geben jedoch einen Einblick in die Probleme, vor die sich Bildungsträger angesichts veränderter Anforderungen der Kunden und veränderter Rahmenbedingungen gestellt sehen und beschreiben einige Wege, auf denen sie diesen Anforderungen gerecht zu werden versuchen. Ergänzt wird die Darstellung durch Erfahrungen aus Modellversuchen zur Neupositionierung von Bildungsdienstleistern, wie sie bereits seit Ende der achtziger Jahre vom Bundesinstitut für Berufsbildung initiiert und betreut werden (vgl. Holz 2001 und Holz/Schemme/Westhoff 2004).

2. Die neuen Anforderungen aus der Sicht von Bildungsträgern

2.1 Information über den Kunden – Basis für erfolgreiche Dienstleistungen

Das erfolgreiche Agieren von Unternehmen am Markt setzt zunächst Forschungsaktivitäten und die Entwicklung neuer Produkte voraus. Dieses Feld ist jedoch „bei Bildungsträgern in der Regel unterentwickelt“ (Döring und Mohr 2003, 8). Im Vordergrund steht das Angebot von Standardseminaren, die über Veranstaltungsbroschüren, Anzeigen oder Mailings vertrieben werden. Auf dieser Grundlage buchen die Betriebe einzelne Seminare für ausgewählte Mitarbeiter. Der Kontakt zu Betrieben über solcherart sporadische und punktuelle Verkäufer-Einkäufer-Beziehungen hat für die Bildungsträger zur Folge, dass sie tendenziell von Informationen über die internen Prozesse der Unternehmen weitgehend abgeschnitten sind (vgl. Severing 2001, 153). Kundenspezifische Produkte und Dienstleistungen lassen sich jedoch ohne ein differenziertes Wissen über den Kunden nicht entwickeln. Das wiederum setzt dauerhafte Beziehungen zum Kunden oder aber seine Einbeziehung bei der Konzipierung der Leistungen voraus. Dauerhafte Kontakte zu den Unternehmen werden in der Tat immer wichtiger, um Informationen über den gegenwärtigen und zukünftigen Qualifizierungsbedarf der Betriebe gewinnen und Erkenntnisse für das eigene Qualifizierungs- und Beratungsangebot gewinnen zu können. Dieses Vorgehen ist nicht nur Grundlage für die abgestimmte Entwicklung eigener Bildungsdienstleistungen sondern auch für die Vermittlung von Schulungsteilnehmern in Arbeit. Bisher reagieren die Bildungsträger auf die Marktsituation zwar gelegentlich mit betriebsindividuellen Veranstaltungen, nur selten aber nutzen sie ihre Angebote zum Aufbau langfristiger Beziehungen zur Kundschaft – seien es einzelne Teilnehmer oder Betriebe.

Die Interviews mit den von uns befragten Bildungseinrichtungen zeigen, dass sie sich dieser Problematik bewusst sind und auf verschiedenen Wegen versuchen, Lösungen zu finden. Zunächst einmal ist allerdings schon die Herstellung von für einen intensiveren Informationsaustausch nutzbaren Kontakten der Bildungsträger zu Unternehmen in vielen Fällen schwierig. Das gilt insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe. Kleinere Betriebe sind nach den Erfahrungen der von uns interviewten Bildungsträger in Bezug auf Weiterbildung und Qualifikationsentwicklung durchaus aktiv. Kennzeichnend ist jedoch ein pragmatischer Umgang mit Qualifizierung, die bei Auftreten eines kurzfristigen, unabweisbaren fachlichen Bedarfs situations- und problembezogen umgesetzt wird. Wenn es Probleme bei der Bedienung einer Maschine gibt, wenn Vertretungsregelungen nicht funktionieren, erst dann „entsteht“ eigentlich erst ein erkennbarer Bedarf auf den hin geschult wird. Zur strategischen Formulierung von Entwicklungszie-

len und daraus abgeleitetem Qualifikationsbedarf sehen sich kleine und mittlere Unternehmen dagegen häufig nicht in der Lage.

„Das waren immer wieder dieselben Erfahrungen, dass operativ qualifiziert wird, gerade auf den Moment bezogen, eher noch auf den vergangenen Moment bezogen, denn man hat einen Mangel festgestellt und erst dann qualifiziert. Bei ‚Jobrotation‘ haben wir uns das hehre Ziel auf die Fahne, geschrieben: Wir gucken erst einmal, was sind die Ziele des Unternehmens? Und dann gehen wir in die Qualifizierungsberatung. Alles kalter Kaffee! Das geht überhaupt nicht, weil die Unternehmen ihre Ziele nicht kennen.“
(Interview XXI)

Die Durchführung weitergehender Maßnahmen mit alternativen Lernarrangements wie dem arbeitsplatznahen Lernen etc. hängt ab vom Verständnis der Unternehmensleitung und scheitert häufig an fehlenden personellen und finanziellen Ressourcen der Betriebe.

„Das .. ist die Frage des Geldes und der Ressourcen, die man dafür zu Verfügung stellt. Da geht es sowohl um Freizeit bzw. Freistellungen oder überhaupt Organisation von Lernzeiten ... Nur der Aufwand, der damit verbunden ist, ist für sie häufig nicht zu tragen.“ (Interview XIV)

2.2 Informationswege – Zwischen Kundenbefragung und Beratungsgespräch

Grundinformationen über Kundenzufriedenheit und Qualifizierungsbedarf gewinnen Bildungsträger in der Regel durch Umfragen bei Betrieben oder den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ihrer Kurse und Seminare. Dieses standardisierte Instrument verschafft zwar einen guten Überblick, ist hinsichtlich der Informationstiefe aber begrenzt. Ein anderer Weg führt über Beratungsgespräche im Rahmen der Qualifizierungsberatung, die qualitativ wertvolle Informationen, jedoch jeweils nur über Einzelfälle liefern. Zwischen diesen beiden Extremen werden vielfältige Wege beschritten, um vorhandene Informationskanäle in die Unternehmen zu nutzen.

Ein avanciertes Beispiel für die Informationsgewinnung bietet eine Bildungseinrichtung, deren Schwerpunkt vollzeitschulische Angebote im Bereich der Informationstechnologie bilden. Experten aus Unternehmen sitzen im Beirat der Einrichtung, begleiten die kontinuierliche Anpassung der Lehrpläne an betrieblichen Bedarf oder nehmen gutachterlich Stellung zu Neuentwicklungen beim Kursangebot. Eine weitere Quelle von Informationen sind auch die für die Schüler obligatorischen Betriebsprojekte, durch die die betreuenden Dozenten Einblicke in die Praxis der Betriebe bekommen.

„Jeder Schüler muss bisher ein siebenwöchiges Projekt in einem Betrieb absolvieren. ... Und dadurch haben auch wir ständig die Rückkoppelung. Denn diese Projekte ... werden von einem Lehrer begleitet. Und der Lehrer hat dann natürlich immer den Kontakt zur Praxis und bringt das, was er dort gesehen hat, auch zurück. Das fließt dann wiederum bei der Lehrplangestaltung mit ein.“ (Interview XII)

Auch die Beteiligung an konkreten Projekten z. B. zur Einführung EDV-gestützter Systeme in Betrieben hilft der Bildungseinrichtung, ihr Wissen über betriebliche Veränderungsprozesse und die damit verbundenen Probleme auf aktuellem Stand zu halten.

Zudem unterhält der Bildungsträger sehr enge Kontakte zu seinen „Ehemaligen“ („Alumni“), die jetzt in Firmen arbeiten. Das Kooperationsinteresse ist dabei wechselseitig, da die Betriebe durch diese Kontakte eine Möglichkeit zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter erhalten, während die Bildungseinrichtung Informationen über neue Trends in den Unternehmen gewinnt.

Auch die Produktmanager eines auf Unternehmensseminare spezialisierten Anbieters, die sich mit der Konzeption und inhaltlichen Strukturierung neuer Schulungen befassen, bauen Netzwerke aus ehemaligen Teilnehmern und Referenten auf, um von neuen Entwicklungen zu erfahren.

Eine weitere Vernetzungsstrategie wählte ein Bildungsträger, der kleine und mittlere Unternehmen in einer ländlichen Region betreut. Unter dem Stichwort „lernende Region“ versucht er, die regionale Beratungs- und Qualifizierungskompetenz von Bildungsanbietern zu bündeln und eine Kooperation mit Unternehmen und gesellschaftlichen Institutionen aufzubauen, um so bedarfsgerecht abgestimmte Angebote entwickeln zu können.

„Das sind alles Kontakte, die aus Projekten entstanden sind. Bei dieser Koordination geht es darum, von der Wirtschaftsförderung über Fachhochschulen, über Berufskollegs, über IHK, Handwerkskammer, die Partner an Bord zu haben, um genau diese Frage [der Bündelung von Beratungs- und Qualifizierungskompetenz; B.S.] noch einmal zu diskutieren, bis hin zur Planung von konkreten Maßnahmen Wie wir das denn machen können, um solche Angebote besser aufeinander abzustimmen, neue Produkte vielleicht zu entwickeln, aber auch erst einmal die Transparenz herzustellen. Man könnte dann dieses in ein regionales Netzwerk, was aber auch überregionale Vernetzungsarme hat, bringen.“ (Interview XIV)

Ein großes Qualifizierungsunternehmen dokumentiert seine Bemühungen um eine Orientierung am Markt durch eine eigene Abteilung für Marketing und Innovationstransfer. Letzterer soll gewährleisten, dass die in Projekten gesammelten Erfahrungen dokumentiert und sowohl für den eigenen internen Entwick-

lungsprozess, „für Innovationen nach Innen“, als auch für die Generierung neuer Produkte und Dienstleistungen fruchtbar gemacht werden – einer von mehreren Hinweisen in den Interviews auf den dringend notwendigen Aufbau eines internen Wissensmanagements bei den Bildungsdienstleistern. Auch dieser Bildungsträger nutzt die Kontakte von Schulungsteilnehmern zu Betrieben, indem er sie in einer Datenbank erfasst und für den Aufbau weiterer Kooperationen nutzt.

„ .. haben wir 1500 bis 1600 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, also jeder Einzelne von denen, braucht ein Praktikum. D.h. also, wir haben unzählig viele Kontakte im Jahr, schon allein durch die Praktikumsuche, die Praktikumsbetreuung und die Praktikumsabschlüsse. Und diese versuchen wir in einer Datenbank zu sammeln. Also auch wirklich zu gucken: Wer hat da den Erstkontakt? Wer macht das? Wer steckt mit wem, in welchem Unternehmen zusammen? Um daraus dann wieder die Kooperationen abzuleiten.“ (Interview XXI)

Vor allem jedoch setzt der Bildungsdienstleister auf die enge Kooperation mit Betrieben eines in der unmittelbaren Nähe angesiedelten Technik- und Gründerzentrums. Er stellt den jungen Unternehmen Beratungsdienstleistungen zur Verfügung und vermittelt ihnen qualifiziertes Personal. Die Unternehmen sollen im Gegenzug mit Fachkenntnissen und zeitnahen Informationen über technische wie betriebliche Trends zum Qualifizierungsprozess beitragen.

„ ... hier entsteht auch so etwas Neues, wo also IT-Firmen angesiedelt werden sollen, denen wir garantieren, dass sie die Mitarbeiter kriegen, die sie brauchen. Und die uns garantieren sollen, dass wir an den richtigen Themen dran sind, an den aktuellen Themen dran sind.“ (Interview XX)

Alle hier geschilderten Versuche der Bildungsträger, sich durch Inanspruchnahme unterschiedlicher Quellen, durch verschiedene Formen der Vernetzung in einer Art experimentellem Trial & Error-Verfahren eine ständige Information über den Wandel betrieblicher Prozesse zu sichern, sei es über Dozenten und ehemalige Kursteilnehmer, sei es durch längerfristig angelegte Kooperation mit Unternehmen und Zusammenarbeit mit anderen Bildungsträgern, können als Ansätze eines Projekts der Bildungsdienstleister zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen betrachtet werden (vgl. Einführung).

Die ständige Auswertung der vielfältigen Befunde im Vorfeld der Produktentwicklung verläuft jedoch quer zu den etablierten Aufgaben der Bildungsträger und weit entfernt vom Alltagsgeschäft in diesen Einrichtungen. Für den oben zitierten Bildungsträger liegt es daher nahe, Informations- und Auswertungsprozesse zu systematisieren und sich an diesem Punkt auch wissenschaftlichen Sachverstands zu bedienen. Für die Interviewpartnerin ist dies jedoch ein Blick in die Zukunft.

„Man muss ja da mit der Erneuerung der Informationen in der Kontinuität bleiben. Wir werden da gar nicht drum herum kommen, ein kontinuierliches ‚Monitoring‘ zwischen Expertinnen und Experten aus der Bildungsszene, aus der Wissenschaftsszene und aus der Wirtschaftsszene zu machen. Das hin zu bekommen, und zwar Experten, die von überall herkommen, nicht nur hier aus dem engen Bereich, in dem wir uns befinden. Und daraus dann zu versuchen, die Bedarfe zu filtern. Weil, es reicht aus den genannten Gründen überhaupt nicht, die Unternehmen zu fragen. Sondern es ist dringend notwendig, die Wissenschaft z. B. mit drin zu haben. Und mal zu sagen: ‚Wir haben das und das bei den Unternehmen herausgefunden, haben sie ähnliche Erfahrungen oder ähnliche Ergebnisse irgendwo schon erzielen können?‘“ (Interview XXI)

Der Erstkontakt zu den Kunden, die Markterschließung (vgl. Stahl 1996, 36ff.), und die Aufrechterhaltung nachhaltiger Kontakte zu den Unternehmen sind trotz einschlägiger Modellversuche ein schwierig zu lösendes Problem für die Bildungsträger. Eine konsequente kontinuierliche Marktbeobachtung oder die Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung – und davon hängt die Gewinnung von Informationen aus den Betrieben ab – sind Anforderungen an Bildungsdienstleister, denen die Bildungsträger bisher kaum gerecht werden (vgl. Stadler und Stölzl 2003, 85). Diese Informationen sind jedoch notwendig, um eine Entwicklungsstrategie festzulegen, Zielgruppen bzw. Zielbetriebe oder -branchen zu identifizieren und ein adäquates den eigenen fachlichen Kernkompetenzen und dem Bedarf der Kunden entsprechendes Angebot von Produkten und Dienstleistungen zu entwickeln.

2.3 Von der Schulung zur Beratung – Veränderung des Leistungsangebots

Den Weg vom Standardseminar zu maßgeschneiderten Bildungsdienstleistungen, die auch verschiedene Formen der Beratung einschließen, beschreiten Bildungsträger über vielfältige Variationen der kundenorientierten Anpassung, der Ausweitung aber auch Spezialisierung ihres Angebots. Diese Wege werden teils bewusst gewählt, teils ergeben sie sich, wie schon die Beschaffung von Informationen über Kunden, eher zufällig. Sie sind jedoch immer abhängig von den bisherigen Schwerpunkten, den betrieblichen Kontakten und den eigenen organisatorischen und personellen Ressourcen. Für die Vorgehensweisen der Bildungsträger bei der Diversifikation ihres Angebots liefern die Interviews einige Beispiele, die in diesem Abschnitt dargestellt werden.

Für eine Bildungseinrichtung, deren „Hauptstandbein“ nach wie vor Berufsbildungsmaßnahmen für Arbeitslose sind, besteht der erste Schritt der Neuorientierung in der strategischen Aufwertung ihres zweiten Geschäftsfeldes, der Seminare für Fach- und Führungskräfte. Dabei handelt es sich zunächst um für bestimmte

Themenbereiche konzipierte Standardprodukte, die Firmenkunden offen und gegebenenfalls auch als Inhouse-Veranstaltungen angeboten und in unterschiedlichem Grad an den Bedarf konkreter Unternehmen angepasst werden.

„Da kommen Nachfragen. Da fragen Leute nach: ‚Ich will drei Leute auf ein Seminar schicken. Macht das Sinn oder könntet Ihr mir Inhouse was anbieten?‘ Das ist sozusagen dann das Standardprodukt ins Unternehmen verkauft. Weitreichender ist dann, wenn Kunden sagen: ‚Na, ich kenne Euer Angebot, aber ich will was, was genau auf mein Unternehmen spezialisiert ist!‘ Das ist dann Aufgabe des Vertriebsmitarbeiters, diesen Bedarf herauszufinden. Und Aufgabe des Vertriebsmitarbeiters mit dem Produktmanager, das Produkt entsprechend für den Kunden zu konzipieren, anzupassen. Je nachdem, also ‚maßgeschneidert‘ ist jetzt so ein Wort, was alle benutzen, sind es teilweise wirklich die Standardprodukte, leicht modifiziert für das Unternehmen, bis hin zu wirklich individuellen Konzepten für die Unternehmen.“ (Interview XIX)

Gleichzeitig versucht der Bildungsträger, seine Angebote auf bestimmte Branchen und Zielgruppen zu konzentrieren, um prozessnähere Kompetenzen vermitteln zu können. So werden etwa auf der Grundlage der Standardausbildung zum Qualitätsmanagementbeauftragten entsprechende Ausbildungen für Industrieunternehmen und für Dienstleistungsbetriebe entwickelt. In einem weiteren Spezialisierungsschritt entstehen Konzepte für die Ausbildung zum Qualitätsmanagementbeauftragten z. B. im Krankenhaus.

Der hier betrachtete Bildungsträger bietet zwar auch Organisations- und Personalentwicklungsberatung an, die Seminare sind jedoch offenbar bisher nicht in einen Beratungsprozess eingebettet. Die Integration des Beratungsangebots in die Seminaraktivitäten wird aber als strategisch wichtiges Ziel angesehen, auch wenn das Projekt in diesem Fall noch in den Anfängen steckt und es sich bei den Äußerungen dazu mehr um Absichtserklärungen als um realisierte Angebote handelt.

„Also wir haben neben dem Seminarbereich ... eine kleine Gruppe von drei Beratern, die Organisations- und Personalentwicklung anbieten Und das versuchen wir mit unserem Geschäft immer stärker zu verknüpfen, um das ganze Nachfolgegeschäft, was eigentlich nach einem Seminar passieren muss, auch irgendwann mit abdecken zu können. Das ist der Weg, den wir gehen wollen. Und wir wollen auch den Schritt davor machen: Nämlich die Bildungsbedarfsanalyse. Also wir versuchen, dahin zu kommen, wirklich Lösungsanbieter zu werden, im Sinne: Diese ganze Wertschöpfungskette von der Bedarfsanalyse über die Durchführung bis hin zum Transfer, Kontrolle und Erfolgskontrolle ökonomischer Art zu begleiten. Da wollen wir hin! Da sind wir noch nicht! Da wollen wir hin!“ (Interview XIX)

Die Probleme einer anderen Bildungseinrichtung, die fast ausschließlich SGB III-geförderte Maßnahmen durchführt, machen deutlich, dass auch in diesem Geschäftsfeld zunehmend Beratungsleistungen erbracht werden müssen. Eine Kundenbefragung bei Betrieben zu den von Kursteilnehmern erwarteten Qualifikationen ergab, dass fachliches Wissen gegenüber überfachlichen Kompetenzen eine eher nachrangige Bedeutung hat. Im Zusammenhang auch mit den politischen Vorgaben, die „den Schulungsauftrag zu einem Vermittlungsauftrag“ haben werden lassen, bemüht sich der Träger nun unter dem Stichwort „Persönlichkeitsentwicklung“ verstärkt überfachliche, sozial-kommunikative Qualifikationen zu vermitteln, um eine stärkere Akzeptanz seiner Schulungsteilnehmer bei den Betrieben zu erreichen und so die Vermittlungsquote zu erhöhen.

An diesem Punkt stößt die Weiterentwicklung und Modifikation von Standardprodukten jedoch möglicherweise an ihre Grenzen. Die Eignung von Seminaren und Kursen, Wissen zu vermitteln, z.B. auf eine Prüfung vorzubereiten, steht außer Frage. Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit oder Flexibilität lassen sich jedoch nachhaltig nur im Arbeitsprozess trainieren, wo eine Gruppe von Beschäftigten zusammen arbeitet und ihre Umgangsformen und Arbeitsweisen reflektieren und weiter entwickeln kann. Die Vermittlung dieser Kompetenzen erfordert also im Idealfall eine Integration des Bildungsangebots in die innerbetrieblichen Prozesse im Rahmen einer begleitenden Beratung und einer kontinuierlichen Bindung an den Betrieb (*Interview XX*).

Die Notwendigkeit von Beratung hat sich für diesen Träger auch im Rahmen der Begleitung von Jobrotation in Unternehmen ergeben. Die Qualifizierung von Mitarbeitern und die Einarbeitung geeigneter Stellvertreter machten den engen Zusammenhang von Personalbeschaffung und Personalentwicklung deutlich und zeigten weitergehenden Beratungsbedarf auf. Durch eine Qualifizierungsmaßnahme wird Veränderungsbedarf in vor- und nachgelagerten Bereichen deutlich, der dem Betrieb von der Bildungseinrichtung deutlich gemacht werden muss. Dabei geht es über den Bereich der Qualifizierung hinaus auch um Probleme der Organisationsentwicklung.

„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man nicht einfach sagen kann: ‚Ja, also, da ist jetzt irgend ein Qualifizierungsbedarf und wir setzen einen Stellvertreter da rein.‘ Das ist das, was man als erste Aktion macht. Und dann muss man noch einmal da rein gehen und gucken: Was soll sich denn eigentlich entwickeln? Warum bekommt der jetzt diese Qualifizierung? Welche Qualifizierungen schließen sich an? Und wie verändert sich das Unternehmen mit der Qualifizierung? Was muss eigentlich an Anschlussstellen stattfinden, damit diese Qualifizierung, die dieser Mensch jetzt kriegt, überhaupt greifen kann? Und dann entwickelten sich auch wieder neue Ziele.“ (Interview XXI)

Eine Konsequenz aus diesen Erfahrungen – und aus der Notwendigkeit, ein systematisches Beziehungsmanagement zu Unternehmen aufzubauen – zieht der Bildungsträger mit der Entwicklung eines neuen Produkts „Personaldienstleistung“. Ein eigenes Beraterteam „Personaldienstleister“ soll mit den Unternehmen Praktikumsplätze für Schulungsteilnehmer vereinbaren und in diesem Zusammenhang durch Qualifizierungsberatung, Bedarfsanalyse und Potenzialberatung zukünftigen Personal- und Qualifizierungsbedarf ermitteln, für den der Bildungsträger entsprechende Maßnahmen bereitstellt.

Charakteristisch für beide Bildungsträger sind die parallelen Vorgehensweisen:

- die Ausweitung des Leistungsspektrums – indem bestehende Geschäftsfelder aufgewertet und neue erschlossen werden bzw. das bestehende Beratungsangebot aufgrund entsprechender Projekterfahrungen durch neue Produkte ergänzt wird, und
- die gleichzeitige Spezialisierung des Angebots – durch Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen bzw. durch Konzentration auf die Vermittlung spezifischer Kompetenzen (vgl. Kailer 2002, 36).

Eine dritte Bildungseinrichtung, die unter anderem offene und betriebspezifische Schulungen im Bereich neuer Technologien vorwiegend für kleine und mittlere Betriebe anbietet, hat ihre Erfahrungen in den Betrieben systematisch in die Konzeption ihrer Seminare integriert. Themen und Fragestellungen, die sich bei der Einführung oder Veränderung von IT-Strukturen ergeben sind denen bei Reorganisationsmaßnahmen ähnlich und beschränken sich nicht auf technische Fragen. Für den Anbieter von Schulungen ist es wichtig, dies zu erkennen, die Maßnahmen entsprechend perspektivisch zu planen, durch entsprechende Beratung das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und so eine kontinuierliche Beziehung zum Betrieb aufzubauen. Das klassische Standardseminar kann dabei durchaus als Einstieg dienen.

„Und dann haben wir von Anfang an das Konzept so angegangen, dass wir das, was wir an Prozessbegleitungserfahrungen gemacht haben, mit EDV-Schulungen kombiniert haben. Das hat ausgesprochen gut gezündet ... Und dann kamen die plötzlich mit andern Problemen, die eher in die Richtung von Beratung und Prozessbegleitung gingen: D. h. aber wirklich die vertrauensbildende Maßnahme, klassisches Weiterbildungsangebot, auf die Schiene gebracht, das zufriedenstellen, aber prozessorientiert schon angesetzt und dann haben die auch wirklich nachgefragt. Da ging es auch gar nicht über das Thema, sondern schon so ein bisschen über sichbewährt-haben in der Praxis.“ (Interview XIV)

Wie der Weg von einer klassischen EDV-Schulung über einen Beratungsprozess zur Lösung verdeckter Probleme des Betriebs führen kann, erläutert der Interviewte an einem eindrucksvollen Beispiel.

„Da hatten wir Kontakt mit Unternehmen, die zunächst mal einen EDV-Kurs haben wollten. ... Wenn die Excel oder Word gefordert haben, haben wir gesagt: ‚Wir machen jetzt nicht Einführung Word, sondern wofür wollt Ihr das eigentlich haben?‘ Und dann sagten die z. B.: ‚Ja wir haben hier ein Problem. Was allein Faxvordrucke oder Auftragsvordrucke betrifft, gibt es bei uns hier sieben verschiedene Versionen. Wir fänden einen einheitlichen nicht schlecht. Das haben wir aber noch nicht abgestimmt bekommen und auch noch nicht EDV-technisch umgesetzt.‘ Somit war die Kernproblematik, die fehlende Abstimmung, dass also keiner da war, der sagte: ‚Wir setzen uns mal zusammen, nehmen einen Bestand auf, wie wir es haben wollen und wie wir das hinkriegen.‘ Dann war der EDV-Teil nur die technologische Umsetzung.“ (Interview XIV)

Dieser Fall steht für eine gelegentlich zu beobachtende betriebliche Praxis, organisatorisch-kommunikative Schwierigkeiten in rein technische oder durch Qualifizierung lösbare umzudefinieren. Dabei wird das Problem, meist nicht absichtsvoll, individualisiert und entsprechend durch technische Lösungen oder Schulungen einzelner Mitarbeiter zu bewältigen versucht. Es gehört zur Rolle des Beraters – auch wenn er zunächst nur als Qualifizierungsberater gefragt ist –, solche institutionellen Bewältigungsmechanismen zu erkennen und das eigentliche Problem in den Vordergrund zu stellen. Erst durch Beratung kann – oft latenter – Qualifikationsbedarf erkannt werden. Beratung hilft aber auch, vermeintlichen Qualifikationsbedarf zu identifizieren, hinter dem sich organisatorische Schwachstellen verbergen.

Die Äußerungen der Interviewpartner illustrieren das Problem der Bildungsträger, „dass sich die Schnittstelle zu ihren Kunden verbreitert“ (Severing 1999, 244). Die Nachfrage nach vielfältigen Angebotsformen, der Bedarf an Dienstleistungen außerhalb des eigentlichen Bildungsbereichs und die Notwendigkeit, diese Angebote mit innerbetrieblichen Prozessen zu verknüpfen, werden gesehen oder drängen sich geradezu auf. Die Interviews verweisen auf Ansätze der Bildungsträger, sich durch Identifikation neuer Geschäftsfelder und durch Konzentration auf bestimmte Zielgruppen strategisch neu zu orientieren und am Markt zu positionieren. Es fällt allerdings auf, dass die Interviewpartner sich kaum oder gar nicht zu möglichen neuen Geschäftsfeldern, wie z. B. der Übernahme von Personaldienstleistungen (Personalwirtschaft, Personalabrechnung) oder Wissensmanagement für KMU äußern.

Den Aufbau und Erhalt eigener Beratungskompetenz sehen die Bildungsträger als strategisch wichtiges Feld an. Qualifizierungsmaßnahmen und Beratungsleistungen stehen zum Teil zunächst noch relativ unverbunden nebeneinander. Je kundenspezifischer und prozessnäher die Angebote jedoch konzipiert werden, desto eher ergibt sich die Notwendigkeit von Beratung fast „von selbst“. Die Entwicklung „maßgeschneiderter“ Qualifizierungsangebote für Unternehmen ist

ohne Beratung nicht denkbar. Nachhaltige Qualifizierung und Beratung sind miteinander verbundene Prozesse. Dabei wird über den Bereich der Qualifizierungsberatung im engeren Sinne hinaus zunehmend auch Beratung zur Personal- und Organisationsentwicklung nachgefragt.

Qualifikationsbedarfsanalysen allein stellen dabei nach den Erkenntnissen der Interviewpartner kein marktfähiges Produkt dar. Die Unternehmen kaufen sie sozusagen als Nebenprodukt mit, wenn im Zuge von Umstrukturierungsprozessen Arbeitsabläufe neu gestaltet werden oder wenn sich die Möglichkeit einer externen Zusatzfinanzierung bietet. Die Erfahrungen aus Modellversuchen mit Handwerksbetrieben zeigen jedoch, dass ein ganzheitlicher Beratungsansatz, der Weiterbildung mit Organisations- und Personalentwicklungs- sowie Lernberatung kombiniert, auch bei relativ weiterbildungsabstinenten Betrieben auf Interesse stößt und zu einer längerfristigen Kooperation mit dem Bildungsdienstleister führen kann. „Erst wenn im Beratungsprozess die Zusammenhänge zwischen der Situation des Unternehmens und dem Bedarf an Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und Weiterbildung transportiert werden, sind Handwerksbetriebe bereit, Zeit und Geld in Weiterbildung zu investieren“ (Stadler und Stölzl 2003, 88).

2.4 „Es rechnet sich nicht“ – Diversifikation des Angebots und die Grenzen betriebswirtschaftlicher Rentabilität bei Bildungsträgern

Die traditionellen standardisierten Seminarangebote der Bildungsträger stellen ein klar definiertes, abgrenzbares und dadurch marktfähiges Leistungsangebot dar, das sich über einen längeren Zeitraum planen und kalkulieren ließ und im Rahmen der Umschulungsmaßnahmen der Arbeitsverwaltung und, leicht modifiziert, an Betriebe in der Regel mehrfach abgesetzt werden konnte. Die Finanzierung dieser Leistungen der Bildungsträger war mittelfristig gesichert.

Eine solche Perspektive ist bei kundenspezifischen Angeboten, die oft einen aus kurzfristigen Prozessanforderungen abgeleiteten Bedarf der Unternehmen befriedigen sollen, nicht in gleicher Weise gegeben. Dieser Bedarf ist für den Bildungsträger schwer prognostizierbar und bindet durch die erforderlichen Entwicklungs- und Beratungsleistungen in hohem Maße personelle und organisatorische Ressourcen. „Die Planungshorizonte verkürzen sich, die finanziellen Ressourcen sind immer wieder neu zu erschließen, und das Personal wechselt eher häufiger“ (Schiersmann 1999, 208). Hier haben manche Bildungsträger offenbar Schwierigkeiten, zu kostendeckenden Lösungen zu kommen, zumal eine weitere Vermarktung der Produkte auch nicht gesichert ist.

„Also, Sie sprechen da einfach ein Problem an. Wir haben eine Reihe standardisierter Produkte hergestellt, Das geht gerade im IT-Bereich oder im Technikbereich, geht das wunderbar. Nur: Das dann individuell zuzuschneiden für ein Unternehmen, da muss man sich Gedanken über die Zielgruppe

machen. Das kann man mit Großkunden machen. Man kann es natürlich auch im Mittelstand machen, aber mit einem ganz großen Vertriebsaufwand. Das ist ein riesiger Aufwand, der dahinter steht. Das muss man sich gut überlegen. Wir machen das immer wieder, so individuell, merken aber, dass es wirklich nicht wirtschaftlich ist.“ (Interview XXI)

Der Anbieter versucht den ökonomischen Aufwand zu reduzieren, indem er die standardisierte Wissensvermittlung für einen größeren Personenkreis mit ähnlicher Interessenlage kombiniert mit Beratung bei der Übertragung des Gelernten auf die spezielle Problematik einzelner Kunden und, in einem dritten Schritt, mit ebenfalls begleiteter Anwendung im Prozess der Arbeit.

„Wir werden das über einen Methodenmix herstellen. Wenn es denn unterschiedliche Unternehmen sind, die ungefähr in dieselbe Richtungen gehen Also, wir haben z.B. eine Gruppe von 15 Personen, die haben eine ungefähr gleiche Marschrichtung. Und dann werden wir über einen Methodenmix und über die unterschiedlichen Lernorte versuchen, den einzelnen Bedarfen gerecht zu werden. Und das wird ein Mix sein aus Wissensvermittlung auf der einen Seite, wo wirklich alle zusammen sich etwas anhören müssen. Das wird dann eben die Übertragung auf den eigenen Kontext sein, der begleitet werden muss. Und dann kann man an einem anderen Lernort, im eigenen Unternehmen, die Anwendung machen. Das ist dieser Dreier-Schritt, den wir uns ausgedacht haben ...“ (Interview XXI)

Ein Interviewpartner weist auf eine Art Mischkalkulation hin, die von einer Basisauslastung, einer Grundfinanzierung z. B. durch die kalkulierbare Auslastung von Werkstätten ausgeht. Sie ermöglicht das Vorhalten von Ressourcen und damit eine flexible Reaktion auf spezifischen unternehmerischen Bedarf. Es bedarf jedoch eines sehr breiten Spektrums an Angeboten, um mit Unternehmen überhaupt ins Geschäft zu kommen. Der Bildungsanbieter versuchte, mit Hilfe eines umfangreichen Bildungsangebots regionalen Klein- und Mittelbetrieben Beratungsdienstleistungen anzubieten, die von Maßnahmen zur Berufsorientierung und überbetrieblicher Ausbildung über Fortbildung und Umschulung im Auftrag der Arbeitsverwaltung bis zu offenen Angeboten im IT-Bereich reichten.

„Das hat schon etwas von Bauchladen ... Um überhaupt mit den Kunden in Kontakt zu kommen, wurde viel gemacht. Das waren Entwicklungspläne für einzelne Mitarbeiter; das waren Workshops, in denen sich die Führungsmannschaft zusammensetzt, um über Probleme zu sprechen; das war auch ein besonderer Zuschnitt von Qualifizierungsmaßnahmen; das war die Vermittlung von Praktikanten, das war zum Teil Jobrotation und es war schon sehr offen. Also, alles das, was mit Unternehmensentwicklung und vor allem mit Personalentwicklung zu tun hatte. Umfragen in

Unternehmen zu machen, alle die Dinge zu nutzen, diese Dienstleistungen anzubieten.“ (Interview XIV)

Dieser Versuch ist jedoch wegen fehlender ökonomischer Tragfähigkeit zunächst gescheitert.

„Aber dem jetzt eine Form zu geben, dieses zu etablieren und auch wirtschaftlich tragfähig zu machen, das ist ohne Förderung aus eigener Kraft, ... trotz relativ guter Bedingungen erst einmal nicht gelungen.“ (Interview XIV)

Und das, obwohl hier erfolgreiche von klassischer Weiterbildung ausgehende Projekte Vertrauen in die Potenz des Anbieters geschaffen und zu weiterer inhaltlich positiv bewerteter Zusammenarbeit mit Betrieben geführt haben.

„... so eine Mischung aus: Erfolgreicher Arbeit ableisten, Vertrauen aufbauen und in die Unternehmenskultur wirklich eindringen. Das waren für mich so Erfahrungen zu sagen: ‚Aha, das kann schon zünden von der Sache her. Die Frage ist, wie man das organisieren kann, vor allem betriebswirtschaftlich gestalten kann.‘ Man sah ja, der Bedarf ist da, man lässt sich auch darauf ein und es bringt auch wunderbare Effekte. ... Aber trotz allem, der gesamte Aufwand, der da betrieben werden muss, auch an begleitenden Aktionen, Kontaktpflege, ist so hoch, dass sich das, wenn man das wirklich kostendeckend machen will, nur schwerlich rechnet.“ (Interview XIV)

Einen anderen Ausweg aus den wirtschaftlichen Schwierigkeiten sieht der Interviewpartner in einer Strategie der Vernetzung und Kooperation mit externem Fachpersonal und anderen Bildungsdienstleistern, die es ermöglicht, die im eigenen Hause vorgehaltenen Produkte und Kompetenzen auf ein ökonomisch vertretbares Maß zu reduzieren und gleichzeitig das Angebotsprofil als Dienstleister zu schärfen.

„Die andere Konzeption, die wir auch gefahren sind, ... ist erst einmal die Einbindung von externen Dozenten. Das wäre, so eine Mischung zu fahren, zwischen einem Weiterbildungsprofi, der sich jedoch mit einem stärkeren, engeren Profil befasst und dann Externe mit einzubinden, somit ein etwas erweitertes Agenturmodell. D.h. es gibt so etwas wie eine Bedarfserhebung, erste Gespräche, eine Rahmenkonzeption wird hier im Haus entwickelt und an entsprechenden Stufen werden dann Externe nach Absprache mit dem Unternehmen mit einbezogen. Diese Externen entwickeln dann Dinge weiter, so dass man einen Teil dieser differenzierten Angebote nicht vorhalten muss, sondern sich im Rahmen eines Netzwerkes zusammenbaut.“ (Interview XIV)

Die Zusammenarbeit mit anderen Bildungsdienstleistern bietet sich für diesen in einer ländlichen Region agierenden Bildungsträger auch an, weil eigentlich erforderliche Kompetenzen auf dem entsprechenden regionalen Stellenmarkt nicht angeboten werden. Der Bildungsträger versucht durch die Kooperation Transparenz bezüglich der regional zur Verfügung stehenden Kompetenzen zu schaffen, sodass bei Aufträgen von Unternehmen auf die Qualifikationen der Kooperationspartner zurückgegriffen werden kann.

„Und da hat die Region, was das Neueinstellen von Kompetenzen betrifft, auch Standortnachteile. Das andere ist die Frage: Kriegen wir das eigentlich regional eher hin? D. h. haben wir viele Kompetenzen, die wir uns sonst entweder schwer entwickeln müssen im Haus oder auch manchmal nicht so einfach extern und dann auch überregional einkaufen können? Können wir eigentlich durch eine Bündelung der Beratungs- und Qualifizierungskompetenz, die wir in der Region haben, dieses für uns auch besser gestalten?“ (Interview XIV)

Bildungsträger werden auch in Zukunft die auf sie zukommenden Dienstleistungsaufgaben wie Qualifizierungsberatung, Begleitung arbeitsplatznaher und selbstorganisierter Lernprozesse, Evaluation etc. durch traditionelle Weiterbildungsformen ergänzen. Mit der Entwicklung zur Nachfrageorientierung verändern sich jedoch auch die seminaristischen Standardangebote. Sie werden „heterogener, kürzer und modularer“, so wie es eine „problem- und transferorientierte Aufbereitung von Lerninhalten“ verlangt (Severing 2001a, 262). So könnten Baukastensysteme entstehen, mit denen unterschiedliche Angebote in individuellen Varianten zusammengestellt werden können.

In der augenblicklichen Phase bringen die Orientierung auf neue Produkte und Dienstleistungen, der damit verbundene Aufwand für Marketing und die Qualifizierung der Mitarbeiter finanzielle Belastungen mit sich, die notwendig vom hergebrachten Qualifizierungsgeschäft getragen werden müssen, dessen Wirtschaftlichkeit dadurch wiederum eingeschränkt wird.

„Wir haben die Berater .., wir werden sicher in den nächsten Jahren weitere Berater einsetzen. Und wir sehen jetzt schon, dass die Infrastrukturbereiche, wie ‚Akquise‘, wie ‚Vermittlung‘, wie ‚Personaldienstleistung‘ viel vom Geld auffressen, was wir an anderer Stelle verdienen. Also eigentlich wird das Kerngeschäft dadurch erheblich belastet. Also müssen wir dort zu anderen Methoden kommen, um effizienter zu werden, um das wiederum in diese Bereiche stecken zu können. Das hängt ja alles zusammen. Wir machen dieses ja auch, um letztendlich die Vermittlungsfähigkeit unserer Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu erhöhen. Das ist ja das, womit wir wirklich unser Geld verdienen – mit diesem Kerngeschäft.“ (Interview XXI)

Problematisch bleibt die Kalkulation von prozessbegleitenden Beratungsleistungen. Severing verweist auf die Erfahrungen aus Pilotprojekten, dass gerade bei der Konzipierung und Begleitung der oben erwähnten arbeitsplatznahen oder arbeitsplatzintegrierten Qualifizierungsprozesse Finanzierungsprobleme auftreten, da eindeutige Leistungszuordnungen nicht möglich sind. Diese Prozesse „sind kaum standardisierbar; sie differenzieren sich nach Inhalten und Vermittlungsformen entlang der betrieblichen Arbeitsteilung. Dies erfordert bei jeder Intervention neu zu erbringenden Konzipierungs- und Vorbereitungsaufwand“ (Severing 2001a, 263).² Auch erfolgreiche Modellversuche haben hier bisher keine Lösung gebracht. „Die Probleme liegen in der Zeitintensität der Beratung und in Folge in der Kommerzialisierbarkeit der Bildungsdienstleistung. Eine neue Aufgabe wird sein, die Beratung in dem Spannungsfeld ‘ausreichende Individualität für die Betriebe und genügend Standardisierung für den Bildungsdienstleister’ so zu positionieren, dass sie für die Beteiligten einen gangbaren bzw. rentablen Weg einer Kooperation darstellt“ (Stadler und Stölzl 2003, 92).

Ob Bildungsträger ihre Kosten decken, hängt im Übrigen nicht nur von der Abstimmung ihres Angebots an Produkten und Dienstleistungen auf die Markterfordernisse ab. Entscheidend ist ebenso, ob es gelingt, die eigene Aufbau- und Ablauforganisation auf die neuen Tätigkeitsfelder und Arbeitsformen auszurichten sowie Management und Mitarbeiter für die neuen Aufgaben zu qualifizieren.

2.5 „Alle in Richtung Fenster drehen“ – Zur Organisations- und Personalentwicklung bei Bildungsträgern

Soll auf betriebliche Bedarfe flexibel reagiert werden, so erfordert das die Entwicklung einer diesen Anforderungen angemessenen internen Struktur der Bildungsdienstleister. Letztlich treten hier die unterschiedlichen Anforderungen an das „kursförmige Normalgeschäft“ (Döring und Mohr 2003, 14) – lang- bis mittelfristig planbare Veranstaltungen, die über festgelegte Zeiträume laufen und insbesondere personelle Ressourcen binden, aber auch sichern – und an die eher kundenspezifischen Produkte, also kurzfristig zu konzipierende, zeitlich begrenzte Qualifizierungs- und Beratungsleistungen, als organisatorisches Problem der Bildungsträger zutage.

So fürchtet ein im traditionellen Weiterbildungs- und Umschulungsgeschäft tätiger Bildungsträger, dass die Akquisition betrieblicher Qualifizierungsaufträge schon an internen Koordinationsschwierigkeiten scheitern könnte, wenn die für diese kundenspezifischen Maßnahmen benötigten Fachleute parallel zeitlich nicht

² Das Thema „Betriebswirtschaftliche Rentabilität“ ist ein Kernthema des aktuellen von BMBF und BIBB geförderten Modellversuchsverbundes „Bildungsdienstleister lernen gemeinsam mit den Kunden und anderen Bildungsdienstleistern“ (vgl. HOLZ 2001, 27).

flexible Aufgaben zu erfüllen haben und daher nicht oder nur eingeschränkt verfügbar sind. Die Konsequenzen, die daraus gezogen werden sollen, betreffen die Organisations- und Personalentwicklung des Bildungsträgers gleichermaßen. Die Entwicklungsstrategie besteht sowohl in der Ablösung hierarchischer Strukturen durch flexible Teams als auch in der Ergänzung der fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter durch „Sozial- und Vertriebskompetenz“.

„Aber nehmen wir mal an, die Nachfrage wäre da, dann müssten wir an einigen Stellen sehen, dass wir die gar nicht bewältigen könnten, mit dem jetzigen Organisations- und Kompetenzstand, Dieses ist jetzt auch eine Überlegung für die Reorganisation gewesen. Wir müssen eigentlich die Erfahrungen, die wir an verschiedenen Stellen gemacht haben, noch einmal anders in der Struktur des Hauses und auch in den Kompetenzprofilen der Mitarbeiter verankern. Und zwar so, dass diese Flexibilität doch mehr gewährleistet ist und auch dieser individuelle Zuschnitt organisierbar ist. Dieses soll ganz konkret heißen, ... können wir hier jetzt Strukturen und Teams schaffen und Abläufe so organisieren, dass dann, wenn Anfragen kommen, die auch außerhalb des Hauses den Unternehmen zur Verfügung stehen.“ (Interview XIV)

Günstige Voraussetzungen für eine flexible Reaktion auf Kundenwünsche liegen bei einem Bildungsträger vor, der sein Seminargeschäft bereits im Kern mit einer Projektstruktur bearbeitet. Die für bestimmte Zielgruppen konzipierten Seminare werden in thematisch spezialisierten Projektgruppen durch ein integriertes Projektmanagement akquiriert, konzipiert und auch verwaltungsmäßig abgewickelt. Produktmanager, Vertriebsmitarbeiter und Verwaltungskräfte

„... arbeiten auch, deswegen ist unsere Struktur durchaus prozessorientiert, in jeweiligen Fachteams zusammen. D.h. wir haben ein Fachteam ‚Technik‘. Da arbeiten an dem Thema Technik Funktionsträger dieser drei Gruppen zusammen. Wir hatten früher die Verwaltung zentral organisiert. ... Jetzt haben wir das in die Teams verlagert. ... Und das ist dann aus unserer Sicht näher an diesem Prozess.“ (Interview XIX)

Eine organisatorische Konsequenz seiner Öffnung zum Kunden hin besteht für einen der Bildungsträger in der Integration einer Marketingabteilung in seine Organisation. Das gilt der Interviewpartnerin als deutliches Zeichen, dass man nunmehr „als Unternehmen auf dem Markt agiert und nicht mehr als Träger, der in irgendeiner Weise und von irgendwem bedient wird“ (Interview XXI). Es wird als ein Signal gesehen „vor allem auch nach innen, zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um zu zeigen: Es ändert sich hier etwas Erhebliches“ (Interview XXI). Sie bezieht sich dabei vorerst auf die Notwendigkeit eines Mentalitätswandels beim Personal des Bildungsträgers. Ziel dieses Wandels soll es sein, dass die Mitarbeiter die Marktorientierung des Bildungsdienstleisters internalisieren und

diese Orientierung das Verhältnis zum Kunden Betrieb bestimmt. Die Interviewpartnerin sieht ihre strategische Aufgabe daher darin, „alle in Richtung Fenster zu drehen“ (Interview XXI). Darunter wird zunächst der Erwerb von Marketingkompetenzen im engeren Sinne verstanden. Das pädagogische, qualifizierende Personal soll in der Lage sein, bei der Betreuung von Kursen in Unternehmen weitere Bedarfe der Kunden ausfindig zu machen bzw. zu erkennen und so die Möglichkeit von Anschlussaufträgen zu eröffnen.

„Wenn die nicht begreifen, dass sie letztendlich ihre Unternehmenskontakte, die sie massenhaft haben, so pflegen müssen, dass sie letztendlich für andere Produkte zugänglich werden, dann verschenken wir unser Potential.“ (Interview XXI)

„Schärfung der Marktsicht“ (Interview XXI) heißt hier auch, dass die beim Bildungsträger beschäftigten Betreuer von Projekten (z. B. zur Jobrotation) lernen, die dort gewonnenen Erfahrungen im Rahmen eines internen Wissensmanagements systematisch auszuwerten und so für die Konzipierung neuer Angebote verfügbar zu machen.

„Und das hätten wir damals schon haben müssen, dann wäre Vieles anders gelaufen. ..., wenn man zwei Jahre Qualifizierung hat, so innerhalb eines Berufsfeldes, dann sind da ja Module von ungeahnter Vielfalt drin. Da kann man ja massenhaft ausrollen. Das haben die damals so nicht gesehen ..., es war zu früh.“ (Interview XXI)

„Alle in Richtung Fenster drehen“ bedeutet jedoch darüber hinaus, dass die Orientierung am Bedarf und an den Wünschen und Problemen der Kunden nicht an tradierten Einstellungen und Arbeitsweisen scheitern darf. So gibt es, wie das Beispiel eines Interviewpartners zeigt, bei der Zusammenarbeit von Bildungsträgern mit kleinen und mittleren Unternehmen nicht nur bei letzteren Flexibilitätsprobleme.

„Ich habe eine Firma, die Weiterbildung machen wollte, aber die waren im Schichtdienst. Die hätten ihre Leute auch dafür freigestellt, aber wie gesagt, im Schichtdienst. Das hieße, also für den Bildungsträger, um 6 Uhr wird angefangen und er arbeitet bis 13.30 oder 14 Uhr. Was das für einen Aufstand gegeben hat: ‚6 Uhr anfangen?! Das geht doch nicht! Um 8 Uhr beginnt unsere Arbeitszeit‘. Das ist nur so ein kleines Beispiel.“ (Interview X)

Die Veränderung der Einstellung zu ihren Kunden ist eine Voraussetzung für die Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen durch die Bildungsträger (vgl. Döring und Mohr 2003, 1). Sie ist jedoch auch Voraussetzung für die Akzeptanz der eigentlichen Herausforderungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bildungsträger, die sich aus der Schwerpunktverlagerung der betrieblichen

Qualifizierung von kursförmig organisierten Bildungsveranstaltungen hin zur stärkeren Integration der Qualifizierung in betriebliche Prozesse in Form von arbeitsintegriertem, selbstorganisiertem und mediengestütztem Lernen ergeben. Diese Entwicklung verlangt von den Mitarbeitern der Bildungsträger eine völlige Umorientierung, eine Neudefinition ihrer Rollen (vgl. Kailer 2002 und Schiersmann 1999, 207). Schon Anfang der 1990er-Jahre sprach Severing (1993, 169f.) von einer neuen Aufgabenverteilung der Mitarbeiter bei Bildungsträgern: „Sie müssen Funktionen als ‚Bildungsberater‘, ‚Bildungsmanager‘ oder ‚Bildungsmoderator‘ übernehmen“, während die reine Vermittlungs- und Dozententätigkeit auch durch externe Dozenten geleistet werden könne.

Der Interviewpartner eines Bildungsträgers, der noch überwiegend Schulungen im Rahmen von SGB III-Maßnahmen anbietet, beschreibt die zukünftigen Anforderungen an Funktion und Rolle seines pädagogischen Personals (von ihm als Ausbilder bezeichnet), das sich vom Lehrer mit der Haltung „ich weiß etwas und sage Dir, wie es geht“ zum Lernberater und Coach mit der Einstellung „ich kann Dir beim Lernen helfen“ entwickeln muss. Seine Beschreibung enthält einige Elemente eines Stellenprofils.

„Eines ist klar. Für Teilnehmer und für Ausbilder geht es in einen ziemlichen Rollenwechsel hinein. D. h. wenn wir heute häufig noch die Ausbilder-Zentrierung haben und den Ausbilder auch als Wissensträger, so marschieren wir eigentlich in eine Zukunft, nach meiner Vorstellung, wo der Ausbilder kaum noch der Wissensträger ist, allenfalls der Wissensträger über Lernprozesse und ansonsten eher der Lernberater ist, der weiß, wo sind denn Lernquellen, der weiß, wie führt man wirklich individuelle Beratungsgespräche, der weiß, über welche Themen diese Gespräche laufen müssen, der um die Bedeutung der Motivation der Teilnehmer und Teilnehmerinnen weiß. Das spielt einfach eine Schlüsselrolle beim selbstgesteuerten Lernen, dass ich selber das wirklich will. Der also hier Ziel-Arbeit betreiben kann. Der mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern über deren Lernbiographie reden kann, in der Lage ist, die Konsequenzen daraus abzuleiten, mit denen daraus Pläne zu entwickeln. Was bedeutet das jetzt für selbstgesteuertes Lernen, für die nächsten Lernziele?“ (Interview XX)

Die Ausbilder definieren sich jedoch als Fachspezialisten, die bestimmte technische Inhalte zu vermitteln haben. Die Notwendigkeit, pädagogische Qualifikationen zu erwerben oder zu erweitern und sich zum Lernbegleiter zu entwickeln, wird von ihnen nicht immer akzeptiert. Das gilt umso mehr, wenn sie mit den gewohnten Vorgehensweisen in den Seminaren erfolgreich gewesen sind. Gerade der Erfolg der Ausbilder mit den bisher angewandten Unterrichtsmethoden entpuppt sich als eine zusätzliche Barriere für deren überfachliche Weiterqualifikation. Durch die notwendige Umorientierung sehen die Ausbilder einen Teil ihrer

beruflichen Tätigkeit in Zweifel gezogen. Es stellt sich die Frage, inwieweit die erlernten Berufsrolle den künftigen Anforderungen noch genügt.

„Klassisch definiert sich derjenige, der bei uns Unterricht macht, über sein Fach. Da holen wir ihn auch her. Also, wir rekrutieren unsere Mitarbeiter ja so aus einer Gruppe, die möglichst den Beruf mal gelernt hat. ... Und der andere Bereich ist einfach schwieriger. Also, ich habe vor einigen Wochen eine Äußerung von einem Ausbilder mitgekriegt, der den Teilnehmern gesagt hat: ‚Ich bin doch kein Lehrer oder Lehrkraft! Ich bin doch der Fachmann!‘“ (Interview XX)

Der Bildungsträger sieht sich allerdings bisher nicht immer in der Lage, den notwendigen Rollenwechsel seiner Lehrkräfte etwa durch Schulungen, Supervision oder Coaching-Maßnahmen zu unterstützen. Die ständige Veränderung des Marktes verhindert eine ausreichende Personalentwicklung. Es wird erwartet, dass sich auch die Lehrkräfte relativ schnell an wechselnde Bedingungen anpassen und bereit sind, sich auf neue Entwicklungen einzulassen. Auch für eine Einbindung der Mitarbeiter in die Projektplanung und Projektentwicklung scheint häufig keine Zeit zu sein.

„Das ist im Endeffekt der Markt. Also, so wie die Anmeldezahlen sind, so müssen wir uns mitentwickeln. Wenn irgendwo was weg bricht und irgendwo anders sich neue Chancen bieten, dann gehen wir einfach mit ... Und da läuft das, wie gesagt, auch manchmal schnell. D. h. auch relativ ungeordnet. Natürlich wünschen wir uns das anders!“ (Interview XX)

Die Vorbereitung der Ausbilder auf die Einführung von Tele-Learning-Kursen zeigt die eher unstrukturierte Vorgehensweise.

„Die Mitarbeiter sind darauf eigentlich nicht systematisch vorbereitet worden. Sondern wir sind eigentlich noch dabei, den Boden dafür systematisch zu ordnen. D. h. im Rahmen eines Projektes, wo wir eigentlich keine manpower haben, sondern wo wir nur Leute zur Schulung schicken können, werden wir ... einen Kurs für unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konzipieren, um die in allen Themen, die mit selbstgesteuertem Lernen zusammenhängen, ein Stückchen weiter zu bringen. ... Also da wird nachgefüttert. Und das passiert hier häufiger, dass wir Entwicklungen haben, wie z. B. der ganze Einstieg in die IT-Berufe. Der ist im Grunde genommen nicht geordnet erfolgt. Das ist viel zu schnell gegangen. Das hat natürlich auch negative Wirkungen gehabt ...“ (Interview XX)

Die Erfahrungen aus Modellversuchen zeigen, dass die Qualifizierung des Personals der Bildungsträger in Richtung einer konsequenten Kundenorientierung mit zu den schwierigsten Prozessen bei der Entwicklung zum Bildungsdienstleister gehört (vgl. Michel 2003). Dabei ist die Beteiligung aller Mitarbeiter bei strategi-

schen Entscheidungen unumgänglich, wenn neue Dienstleistungen später nicht unter fehlendem Engagement leiden sollen. Organisationsentwicklung ist ohne Weiterbildung nicht denkbar. Parallel zur Organisationsentwicklung muss der Bildungsträger einen permanenten berufsbegleitenden Qualifizierungsprozess des Personals gewährleisten. Dies dient nicht nur dem Abbau von Barrieren bei den Beschäftigten und ihrer Motivation sondern z. B. auch der Bindung von Dozenten an die Bildungseinrichtung.

Die Verlagerung des Tätigkeitsschwerpunkts der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Bildungsträgern von der Wissensvermittlung durch Unterricht zu lernberatenden, lernunterstützenden Aufgaben einerseits, zu Beratungsaufgaben im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen der Unternehmen andererseits, stellt – wenn sie denn durch eine entsprechende Personalentwicklung bei den Trägern unterstützt wird – eine Aufwertung der Tätigkeiten, einen Schritt zu mehr Professionalität in diesem Bereich dar (vgl. Schiersmann 1999, 208-210).

Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung haben auch die Funktion, den Unternehmen ein neues Profil der Bildungsträger zu vermitteln, die offenbar gelegentlich – zumindest wenn sie „mehr oder weniger im Geruch der öffentlichen Hand“ stehen – Schwierigkeiten haben, als Beratungs- und Qualifizierungsdienstleister wahrgenommen zu werden. Die Vertreterin einer Bildungseinrichtung schildert dies am Beispiel des neuen Geschäftsfeldes „Personaldienstleistung“.

„Es ist ausgesprochen schwierig. Das liegt aber auch an uns selbst. ... Das hat ... ein bisschen damit zu tun, wie man sich selber aufstellt. Wir entwickeln das Thema der Personaldienstleister mehr und mehr heraus aus der Bildungseinrichtung YY. Wir haben unser Kerngeschäft: die Qualifizierung. Und wir gruppieren Satelliten drum herum, wo die Bildungseinrichtung YY nicht ganz vordergründig auftaucht, sondern erst einmal der Personaldienstleister auftaucht.

Und es hat etwas damit zu tun, inwieweit die Mitarbeiter es wirklich authentisch rüber bringen können, dass das ihr Geschäft ist. Das Thema Personalvermittlung z. B.: Wenn die das nicht drauf haben und sich immer noch dem alten Qualifizierungsdenken anhängig fühlen, dann kann man das vergessen. So, das hat also viel mit Mitarbeiterqualifizierung und Mitarbeiter-Coaching zu tun, ob die draußen in dem Sinne wirken oder nicht.“
(Interview XXI)

Auf der anderen Seite sieht Schiersmann (a. a. O., 209) jedoch eine Tendenz zur Deprofessionalisierung. Die Notwendigkeit einer flexiblen Reaktion der Bildungsträger auf kurzfristig artikulierten Bedarf seitens der Kunden und die ökonomischen Probleme, die sich aus dem Vorhalten nicht immer ausgelasteter personeller Ressourcen für die Bildungsträger ergeben, führen dazu, dass diese zunehmend

mit Honorarkräften und befristet Beschäftigten arbeiten. Auch der oben zitierte Bildungsträger, der sein Kursangebot bisher fast ausschließlich mit fest angestelltem Personal bestritten hat, setzt jetzt auf Honorarkräfte, um die Personalkosten flexibel zu halten.

„Also wir haben uns eigentlich erst in den letzten Jahren auf den Weg gemacht, da so ein bißchen an der Schraube zu drehen. ... In die Richtung Honorarkräfte. Wir hatten 1998 wirtschaftlich ein schwieriges Jahr und haben gemerkt, wir sind bei unserem wichtigsten Kostenblock unflexibel, einfach unflexibel. Und da wollen wir einfach ein Stückchen Flexibilität haben.“ (Interview XX)

Der Interviewpartner berichtet jedoch, dass die Honorarkräfte nur sehr geringes Interesse an einer Beteiligung an den Entwicklungsprozessen des Bildungsträgers zeigen.

„Also, das Interesse bei den Honorarkräften ist gering. Ich führe mit jeder Honorarkraft, die sich hier bewirbt, ein Gespräch, ob die bereit ist, sich auf eine andere Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung als Honorarkraft einzulassen und Entwicklungsprozesse mit uns zu gehen. Und wir haben da ja was zu bieten. Denn sie könnten sich in dieser Weise nur entwickeln – das ist auch meine eigene Erfahrung – wenn das Umfeld mit marschiert. Also, wenn sie in eine normale ...-Maßnahme reingehen, ... und sie wollen da innovative Konzepte ausprobieren. Das können die auch als Honorarkräfte gar nicht. Aber das ist das, was wir ihnen bieten könnten, zu sagen: „Kommt, ihr habt hier auch ein Umfeld, wo ihr .. in diese Richtung, die für euch vielleicht auch unter Marketing-Aspekten von Interesse ist, die ihr da mit marschieren könnt.“ Da sind wir schon dran. Aber der Kreis ist sehr gering.“ (Interview XX)

Da vorübergehend und sporadisch Beschäftigte sich nicht ohne weiteres in Prozesse der Organisationsentwicklung und Teambildung integrieren lassen, sind die Ziele dieser Maßnahmen durch einen stark steigenden Anteil solcher „Randbelegschaften“ möglicherweise gefährdet. „Die unsicheren Beschäftigungsverhältnisse dürften ihrerseits wiederum insofern die Tendenz einer Deprofessionalisierung verstärken, als diese schlechte Rahmenbedingungen für die Aufrechterhaltung der erworbenen Professionalität bieten“ (Schiersmann 1999, 209).

3. Fazit

Die geschilderten Erfahrungen belegen exemplarisch, wie veränderte Ansprüche ihrer Kunden, der Betriebe, der Arbeitsverwaltung und anderer öffentlicher Auftraggeber von den Bildungsinstitutionen umfangreiche Anpassungsleistungen verlangen, wenn sie am Markt bestehen wollen. Gefordert werden die Verbin-

derung von Bildungsmaßnahmen mit Vermittlungsdienstleistungen und mit Beratungsangeboten, die Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen einschließen, eine kontinuierliche Prozessbegleitung und die Integration neuer Lernformen in das Angebot der Bildungsträger.

Diese agieren jedoch nach wie vor hauptsächlich als Anbieter kursförmiger Standardveranstaltungen zur Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten. Zur Zeit sind sie, wie die Interviews zeigen, damit beschäftigt, sich am veränderten Bildungsmarkt zu positionieren. Themen wie Strategieentwicklung oder strategische Neuorientierung, Bildungsmarketing, Finanz- und Wissensmanagement, Organisations- und Personalentwicklung stehen dabei im Vordergrund.

Was ihre Angebote angeht, so sehen sich die Träger gezwungen, einen ökonomischen Spagat zu vollführen. Auf der einen Seite werden sie durch den Markt gezwungen, ihre Produkte kunden- und prozessorientiert zu konzipieren. Sie stehen damit vor denselben Problemen, wie die Unternehmen, die von ihnen Beratungsleistungen erwarten. Der Markt für das bisherige kursförmige Kerngeschäft bricht andererseits zunehmend weg, muss aber soweit als möglich aufrechterhalten werden, um die ökonomisch erzwungenen neuen kundenspezifischen Angebote aufbauen und finanzieren zu können.

Die Umsetzung des Spagats hat Konsequenzen für die Personal- und Organisationsentwicklung der Bildungsträger. So besteht das Problem des Managements externer Bildungsträger unter anderem in der Umstrukturierung der Organisation in Richtung auf einen größeren Anteil an Projektarbeit, die ein flexibleres Eingehen auf Kundenwünsche ermöglicht, bei gleichzeitiger Fortführung des laufenden Kursgeschäfts. Der Wandel vom Bildungsträger zum Dienstleister ist für das Personal der Bildungsträger mit völlig neuen Rollen verbunden. So fordert die Verbindung von Arbeiten und Lernen bzw. Weiterbildung ein Mehr an Beratungsleistungen, an Lernberatung und Lernbegleitung, wobei von den traditionellen Qualifikationen des Lehrenden nur noch Teile genutzt werden. Es ergeben sich Probleme der beruflichen Identität, wie sie ähnlich auch bei Führungskräften und Meistern in sich wandelnden Unternehmen zu beobachten sind (vgl. den Beitrag von E. Latniak).

Die Konzeption marktfähiger Bildungsangebote erfordert auch von den Bildungsträgern die Früherkennung von Qualifikationserfordernissen. Zugang zu diesen Erkenntnissen gewinnen sie am ehesten, wenn sie beratend und prozessbegleitend in den Unternehmen tätig sind. Bildungsträger verfügen zwar über vielfältige Kenntnisse zu betrieblichen Entwicklungsprozessen und Qualifizierungsproblemen. Diese Kenntnisse beruhen aufgrund des schulungsmäßigen Kerngeschäfts der Bildungsträger jedoch selten auf eigenen Erfahrungen aus prozessbegleitender Beratung im Betrieb, sondern werden von Teilnehmern, dem pädagogischen Personal und aus anderen Quellen eher zufällig gesammelt und selten systematisch dokumentiert. Das gilt auch für die Projekterfahrungen der Träger – ein Wissen, das daher zur Zeit kaum abrufbar ist.

Literatur

BERNECKER, Michael (2000): Bildungsmarketing. Struktur und Merkmale einer Marketingkonzeption. In Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Jg. 11 (2000), Heft 3

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung) (Hrsg.)(2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Bericht der Kommission; o.O., o.J.

DÖRING, Ottmar und MOHR, Barbara (2003): Der Wandel vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister. Beitrag zum 4. BIBB-Fachkongress 2002 „Berufsbildung für eine globale Gesellschaft. Perspektiven im 21. Jahrhundert.“ Berlin 2003 (CD-ROM)

HOLZ, Heinz (2001): Der innovative Bildungsdienstleister. Auf dem Wege von der Standardisierung zur Individualisierung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 30 (2001), Heft 2, S. 23-27

HOLZ, Heinz; SCHEMME, Dorothea; WESTHOFF, Gisela (2004): Aktuelle Wirtschaftsmodellversuche fördern Bildungsinnovationen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 33 (2004), Heft 2, S. 5-8

KAILER, Norbert (2002): Entwicklungstrends in der betrieblichen Personalentwicklung führen zu neuen Anforderungen an Führungskräfte und PE-Experten. Vom Seminarwesen zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Jg. 13 (2002), Heft 1, S. 34-37

LOHE, Ralf (2003): Das Geschäft mit der Firmenschulung. Referat auf der Bildungskonferenz 2003 der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH). Vervielfältigte Konferenzunterlagen, S. 80-82

MICHEL, Herbert (2003): Organisations- und Personalentwicklung im Schweriner Ausbildungszentrum als Voraussetzung für erfolgreiche Bildungsdienstleistungen. Referat auf der Bildungskonferenz 2003 der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH). Vervielfältigte Konferenzunterlagen, S. 103-107

SCHIERSMANN, Christiane (1999): Veränderungen der Funktion und Aufgaben des Weiterbildungspersonals vor dem Hintergrund prozessorientierter beruflicher Weiterbildung. In: ARNOLD, Rolf; GIESEKE, Wiltrud; NUISSL, Ekkehard (Hrsg.): Erwachsenenpädagogik – Zur Konstitution eines Faches. Baltmannsweiler: Schneider, S. 201-211

SEVERING, Eckart (2001): Wissensmanagement – durch Management-Wissen? – Anforderungen an Bildungseinrichtungen. In: ARNOLD, Rolf und BLOH, Egon (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Baltmannsweiler: Schneider, S. 137-158

- SEVERING, Eckart (2001a): Entberuflichung der Erwerbsarbeit – Folgerungen für die betriebliche Bildung. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor- schung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. (Kompetenzentwicklung, Bd. 6). Münster/New York/München/Berlin: Waxmann, 2001 S. 247-280
- SEVERING, Eckart (1999): Neues Lernen – neue Bildungsträger? Bildungsträger in der Wissensgesellschaft. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Jg. 10 (1999), Heft 6, S. 241-244
- SEVERING, Eckart (1993): Bildungsmarketing – von den Schwierigkeiten und Mög- lichkeiten der Weiterbildung für kleine und mittlere Unternehmen. In: PAULSEN, Bent und WORSCHER, Franz (Hrsg.): Arbeitsorientierte Weiterbildung für KMU., Brüssel: Eurotecnet, S. 167-177
- STADLER, Max und STÖLZL, Michaela (2003): Kundenorientierte Bildungsdienstlei- stung. Referat auf der Bildungskonferenz 2003 der Zentralstelle für die Weiterbil- dung im Handwerk (ZWH). Vervielfältigte Konferenzunterlagen, S. 85-92
- STAHL, Thomas (1996): Die Integration von Organisationsentwicklung und Perso- nalentwicklung als neue Qualität der Kooperation zwischen Bildungsträgern und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In: LOEBE, Herbert und SEVERING, Eckart (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe als lernende Unternehmen. Formen der Zusam- menarbeit von Bildungsträgern und KMU. Bielefeld: Bertelsmann, S. 27-45
- WEISS, Reinhold (2003): Aktuelle Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirt- schaft. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Jg. 14 (2003), Heft 1

AGNES DIETZEN, ERICH LATNIAK

Probleme betrieblicher Qualifikationsbedarfsanalyse

1. Schwierigkeiten bei der Früherkennung und Bedarfsermittlung von Qualifikationsanforderungen – und die Expertise der Berater

Aus bisherigen Studien in der Früherkennungs- und Weiterbildungsforschung wissen wir, dass die Erhebung und Identifizierung von betrieblichem Qualifikationsbedarf ein schwieriges Unterfangen ist, vor allem wenn es um zukünftigen Qualifikationsbedarf geht. Die Unternehmen konnten lediglich aktuellen und kurzfristigen Bedarf beschreiben, ähnlich wie auch Individuen oft nur schwer artikulieren können, was sie an Fähigkeiten haben müssen, um den alltäglichen Anforderungen ihres Arbeitsplatzes gerecht zu werden.

Auch dass Betriebe ihren Qualifikationsbedarf nach außen offen legen und transparent kommunizieren, kann man, wenn man Harney (1998, 154) folgt, nicht umstandslos voraussetzen. In der Praxis von Unternehmen wird, seiner Einschätzung nach, die Äußerung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf nicht zwangsläufig honoriert und als positive Haltung gegenüber „Lernoffenheit und Steigerungsbereitschaft“ gewertet. Im Gegenteil, so konstatiert Harney, „die Zurechnung von konkreten Lernnotwendigkeiten, die ja immer das Eingeständnis von Defiziten voraussetzt, wird häufig abgewehrt und die Kommunikation des Bedarfs im sicheren Revier bewährter Sozialbeziehungen eingesperrt“ (ebd.) – und ist damit für Außenstehende nicht erfassbar.

Dagegen deute die Thematisierung von Qualifikationsbedarf in Betrieben auf „konkrete Änderungsvorstellungen oder Krisenwahrnehmungen“ hin und gehöre zu den „typischen ‚Störmanövern‘ eines auf Änderung ausgerichteten Managements“ (Harney 1998, 155). Sie richteten sich auf gut funktionierende Routinen und eingespielte Kommunikationszusammenhänge, hinter denen sich Qualifikationsbedarfe in der betrieblichen Praxis häufig verbergen. Unter solchen Bedingungen wird Qualifizierung und Weiterbildung nicht nur nicht als notwendig empfunden, sondern auch kaum wahrgenommen. Innerbetrieblich die Frage nach dem Bedarf zu stellen und zu verfolgen, ist Harney zufolge „hoch voraussetzungshaft und bedarf systematischer Managementstrategien“ (ebd.).

Vor diesem Hintergrund ähnelt die Befragung von Betrieben nach Qualifikationsbedarfen einer Methode „Blinde nach dem Weg in die Zukunft zu befragen“ (Staudt 1985, zit. n. Bosch 1995, S. 99) und legt es zumindest nahe, nach einem

komplementären, den Blick erweiternden Zugang zu suchen, der sich für uns u. a. über die Arbeit und das Erfahrungswissen von Beratern eröffnet.

Unternehmensberater werden, wenn sie als Arbeitsgestalter und Prozessbegleiter in Veränderungsprozesse einbezogen sind, zu Beteiligten am innerbetrieblichen Geschehen. Gleichzeitig bleiben sie aufgrund ihrer Beraterrolle Außenstehende, und vielleicht ist es gerade diese doppelte Verankerung mit einer Innen- und Außenperspektive, die einen umfassenderen Blick auf Unternehmensentwicklungen ermöglicht. Dies bietet die Möglichkeit, Prozesse in den Betrieben wahrzunehmen und zu untersuchen, die sich über die verfügbaren Instrumente und Forschungsansätze in der Früherkennung kaum oder nur schwer erschließen lassen. Gepaart mit der Fähigkeit zur Analyse und Reflexion sowie zur Verbalisierung der Erfahrungen in den betrieblichen Veränderungsprozessen werden sie zu für die Früherkennung interessanten Experten.

Spezialisierte Berater¹ verfügen über Methoden, Instrumente und Strategien zur Diagnose und Bearbeitung betrieblicher Organisations- und Ablaufprobleme sowie Qualifikationsbedarfe. Sie machen dabei Erfahrungen mit den Grenzen und Problemen der Erhebung von Qualifikationsbedarf. Da diesen oft logische, strukturelle und prognostische Schwierigkeiten der Ableitung und Abbildung von Qualifikationen zugrunde liegen, kann ihre Kenntnis wesentlich zu einer Fundierung der Früherkennungsforschung beitragen. Diese Aspekte sind im Verlauf unserer Forschungsarbeit ins Zentrum des Interesses gerückt und Gegenstand dieses Beitrags.

Die empirische Basis der Analyse stellen die 21 Interviews mit Beratern dar. Die Analyse ging zunächst von folgenden Fragen aus:

1. Was wissen Betriebe über ihren Bedarf und wie ermitteln sie ihre Bedarfe?
2. Welche Möglichkeiten und Strategien der Bedarfsermittlung haben bzw. entwickeln Berater in ihrer Tätigkeit?
3. Welche Erfahrungen sind dabei für die Früherkennung interessant?

Zunächst sollen zur Beantwortung dieser Fragen einige allgemeine Probleme der betrieblichen Bedarfsermittlung diskutiert werden, die in bisherigen Forschungsarbeiten deutlich wurden. Im dritten Kapitel wird das im Expert-Projekt verfolgte Verständnis von Bedarfsermittlung als sozialem Konstruktionsprozess vorgestellt und kurz erläutert. Die Praxis der Betriebe wird dann im vierten Abschnitt im Spiegel der Berateraussagen dargestellt. Einige zusammenfassende Überlegungen schließen den Beitrag ab.

¹ Vgl. den Einleitungsbeitrag des Bandes zur Eingrenzung des im Projekt verfolgten Berater-Verständnisses.

2. Grenzen der betrieblichen Bedarfsermittlung – Ergebnisse und Erfahrungen aus der Qualifikations- und Weiterbildungsforschung

Das Thema Qualifikationsbedarfsermittlung und -analyse wurde in Praxis und Forschung der Berufsbildung und insbesondere in der Weiterbildungsforschung aufmerksam wahrgenommen und hat kritische Kommentierungen hervorgerufen.

Traditionell wird Bedarf aus der Differenz zwischen Qualifikationsanforderungen als Zielgröße und dem vorhandenen Qualifikationsprofil der Zielgruppe – meist als formale Qualifikationen im Sinne von schulischen und beruflichen Abschlüssen, zertifizierten Zusatzqualifikationen, Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen – definiert und durch geeignete Anpassungsmaßnahmen, d.h. durch die Definition von Lernzielen und deren methodisch-didaktische Umsetzung, zu befriedigen versucht (vgl. exemplarisch: Oxsenbein und Pekruhl 2004, Kap. 8.1-8.3). Die Qualität der Bedarfsermittlung wird in dieser Vorstellung durch möglichst exakte und formalisierte Methoden der Ermittlung und des Vergleiches von geforderten und vorhandenen Qualifikationen gewährleistet.² Bei hoher Stabilität der Anforderungen im Personaleinsatzfeld schafft dieses Vorgehen durchaus eine brauchbare Planungsgrundlage. Bei schnellen und diskontinuierlichen Entwicklungen sinkt jedoch die Prägekraft der in den Berufsbildern formalisierten Abschlüsse, d.h. es entsteht eine Diskrepanz zwischen den standardisiert beschriebenen Qualifikationen und den zu realisierenden Anforderungen. Je länger etwa die Erstausbildung zurückliegt, desto mehr beruhen die eingesetzten Qualifikationen auf späteren Lernerfahrungen. Zudem werden nicht genutzte berufliche Qualifikationen „vergessen“. Formale Qualifikationen sind dann keine geeignete Grundlage zur Beschreibung eines „Ist-Zustands“ von Bedarfen (vgl. Staudt 1999, 26).

In der Weiterbildungsdiskussion und aus Untersuchungen zum betrieblichen Personalwesen ist seit geraumer Zeit immer deutlicher geworden, dass sowohl die Identifizierung der vorhandenen Qualifikationen als auch die Ableitung von Qualifikationsanforderungen aus der Arbeitsaufgabe bzw. der Arbeitstätigkeit an einer bestimmten Arbeitsstelle mit einer Reihe von Problemen behaftet ist.

² Getragen wird diese Vorstellung letztlich davon, dass die materielle, technische Basis der Produktion („trajectory“ oder „Pfad“) nach wie vor in vielen Wirtschaftsbereichen und Unternehmen die Qualifikationsanforderungen prägen und bestimmen. Die Bestimmung der Qualifikationen erfolgt in diesem Kontext weitgehend entlang fachlich-technischer Aspekte („Pfadabhängigkeit“). Dabei wäre jetzt empirisch zu klären, inwieweit die Prägekraft dieser technischen „Pfade“ für die Definition von Qualifikationen schwindet. Zu beobachten sind z.B. eine abnehmende Bedeutung der früher zentralen handwerklich-manuellen Fähigkeiten in vielen metallverarbeitenden Bereichen. Am Beispiel der CNC-Steuerungen von Maschinen lässt sich verdeutlichen, dass Kenntnisse über Material und dessen Bearbeitung zwar nach wie vor vorausgesetzt werden, aber nicht mehr in früherem Umfang oder allein bestimmend für die berufliche Qualifikation sind, sondern sie werden durch andere, funktionale wie extra-funktionale Aspekte ergänzt vgl. dazu u.a. BOSCH 2003.

Insbesondere wurde festgestellt, dass Qualifikationen nicht vollständig und unmittelbar beobachtbar sind. Auch wird die Beobachtung gemacht, dass Bedarfsermittlungen durch Vorgesetzte erheblichen Einschränkungen unterliegen. Einerseits haben Mitarbeiter nur ein begrenztes Interesse, vermeintliche Defizite offen zu legen und andererseits sind die Fähigkeiten der Vorgesetzten, Qualifikationen zu ermitteln und zu beurteilen, oft sehr eingeschränkt (vgl. Staudt 1999, 26). Hierfür nennt Hartung (2004, 35f.) einige prinzipielle Gründe, die mit der mangelnden Kenntnis der Fragenden über die Arbeitssituation, mit unterschiedlichen Sichtweisen der möglichen Betroffenen und mit den Grenzen der Verbalisierung alltäglicher Routinen zu tun haben, denn in der Regel werden bei diesen Erhebungen die Handelnden nach ihrer alltäglichen Handlungspraxis gefragt:

„Sollen die Informationen durch Fragen ermittelt werden, ..., dann muss ein entsprechender Fragenkatalog erstellt werden. Dieser schon vor der Erhebung erstellte Katalog muss aber nicht zwingend auch den Sachverhalt hinterfragen, der tatsächlich [für die Bedarfsermittlung, d.V.] problematisch ist. Die ‚richtigen‘ Fragen zu stellen setzt eine Kenntnis der Arbeitspraxis und der Arbeitsabläufe voraus, die oft bei großen Firmen nur bei den unmittelbar Betroffenen vorhanden sein kann.

Eine Befragung der Beteiligten trifft darüber hinaus immer auf subjektive Perspektiven, in die ganz unterschiedliche Interessen eingehen. Unterschiede in der Sichtweise von Führungsebene, direktem Vorgesetzten und Mitarbeitern sind daher fast schon systematisch [...]. Für Vorgesetzte und Mitarbeiter gilt zudem oft, dass das Offenlegen von Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf nicht als Chance zur Weiterentwicklung, sondern als Eingeständnis von Defiziten betrachtet und daher vermieden wird. Nicht selten klingen deshalb Antworten der Befragten wie auswendig gelernte Zitate aus den Arbeitsanweisungen, den schon erhaltenen Schulungen und den Hochglanz-Broschüren zur Firmenkultur (Leitbild‘). Mit der tatsächlichen Handlungspraxis müssen diese Selbstdarstellungen aber nicht unbedingt etwas zu tun haben.

Diese Diskrepanz zwischen dem realen Handeln und der Beschreibung dieses Handelns ist aber nur in einigen Fällen tatsächlich strategisch und daher von Effekten der Selbstdarstellung gesteuert. Es handelt sich um die grundlegende Differenz zwischen dem in weiten Teilen automatisierten und routinisierten Befolgen einer in der täglichen Handlungspraxis erworbenen Ordnung und der Möglichkeit, diese Ordnung zu reflektieren und zu verbalisieren.“

Daneben wird die zunehmende Bedeutung von Erfahrungswissen und von impliziten Wissensformen als Ursache für Ableitungsprobleme von Qualifikationsanforderungen aus Arbeitsaufgaben hervorgehoben. Die Fähigkeit zum Transfer von Erfahrungen beruht z. B. zum großen Teil auf implizitem Wissen, das gerade dann zum Zuge kommt, wenn es um die situationspezifische Anwendung von Fakten, Daten und Informationen geht, für die spezifische Interpretationsleistungen verlangt werden. Implizites Wissen kann aber nur mit Anstrengungen und erhebli-

chem Aufwand – dabei offenbar nie vollständig – in explizites, verallgemeinertes und reproduzierbares Wissen (z. B. Daten, Verfahrensweisen, Prozessbeschreibungen oder technischen Anleitungen) transformiert und abgebildet werden (vgl. dazu u. a. Brödner u. a. 1999; Nonaka/Takeuchi 1997). Die zunehmende Bedeutung von Erfahrungswissen und impliziten Wissensformen in Arbeitsprozessen wird als Ursache bestehender Ableitungsprobleme von Qualifikationsanforderungen aus Arbeitsaufgaben und Arbeitstätigkeiten hervorgehoben.

Besondere Probleme ergeben sich darüber hinaus bei komplexen Anforderungen, die über eine abgrenzte Arbeitsaufgabe oder definierte Tätigkeit hinausgehen oder solchen, die im hohen Maße Problemlösungsfähigkeiten erfordern,³ also insbesondere bei jenen Qualifikationen, die in der Berufsbildung unter den Begriffen der Schlüssel- oder extrafunktionale Qualifikationen eingeführt sind.⁴ Diese Problemlösungs- und Transferfähigkeiten beruhen zum großen Teil gerade auch auf implizitem Wissen, das insbesondere dann zum Zuge kommt, wenn es um eine situationsspezifische Anwendung von Fakten, Daten und Informationen auf eine konkrete Problemsituation geht, für die spezifische Interpretationsleistungen verlangt werden.

Diese Ableitungsprobleme von Qualifikationsanforderungen potenzieren sich, wenn der Anspruch erhoben wird, zukünftige Qualifikationsbedarfe zu ermitteln, d. h. mit einer möglichst hohen Eintrittswahrscheinlichkeit zu prognostizieren. Detaillierte Qualifikationsanforderungen können zunächst aus tatsächlich vorliegenden bzw. möglichst konkret beschreibbaren Arbeitstätigkeiten ermittelt werden. Bei Prognosen zukünftiger Anforderungen wird ausgehend vom Status Quo versucht, möglichst präzise abzuschätzen, was in welcher Form und in welchem Umfang an zukünftigen Bedarfen zu erwarten ist. Dabei werden die Antworten auf Grundlage der bisherigen Wahrnehmung und Erfahrungen (als Projektion) erfolgen. Die darin liegende prognostische Unschärfe steigt angesichts des Risikos, dass schon morgen Ereignisse eintreten können, die viele Grundannahmen als unzutreffend erscheinen lassen und die Prognosen „umwerfen“.⁵

³ Dies wird in den Arbeitswissenschaften anhand des Unterschieds zwischen „Arbeitsaufgabe“ und „Problem“ thematisiert. Während für die „Arbeitsaufgabe“ im Wesentlichen der Lösungsweg bekannt ist und für die konkrete Ausführung lediglich gedanklich nachvollzogen werden muss, ist für das „Problem“ der Lösungsweg noch unbekannt und muss erst gefunden werden. Vgl. dazu u. a. KÖTTER 2002; SCHRODA 1999.

⁴ Zur Systematisierung, Abgrenzung und theoretischen Fundierung der Begriffe vgl. REETZ, 1990; ZABECK, 1989; für die neuere Diskussion vgl. u. a. auch PLATH 2000, 585 ff.

⁵ Auch in den Sozialwissenschaften gibt es kaum präzise Vorhersagen, die auf Basis gesetzmäßigen Wissens, hinreichend genau zukünftige Systemzustände prognostizieren und umfassend bzw. vollständig die Randbedingungen („ceteris paribus“) für die Gültigkeit nennen können. Entsprechend werden häufig pragmatische Umwege wie Expertenbefragungen („Delphi“) oder Szenariotechniken zur Vorhersage angewendet, in denen „herrschende Meinungen“ zu Modellen verdichtet werden. Szenarien können dabei entweder die Extrapolation bestehender Trends in die Zukunft versuchen (Trendszenarien) oder von gewünschten Zielzuständen ausgehend, mögliche Schritte dorthin identifizieren (Wunschszennarien). Betriebliche Probleme der Bedarfsermittlung scheinen insofern eine analoge Struktur zu haben.

Aufgrund der turbulenten Entwicklung der Märkte und zunehmender Kundenorientierung trifft dies für betriebliche Abläufe besonders zu. Ergebnis ist eine abnehmende Vorherseh- und Planbarkeit der Prozesse, die oft noch mit einer steigenden Komplexität der Arbeitsanforderungen und einer zunehmenden Nicht-Routinisierbarkeit von Abläufen einhergeht. Kommt es, wie in einem unserer Interviews berichtet, zu einem zunehmenden „Durchschlagen“ von Kundenwünschen bis in die Fertigung, wo derartige Ansprüche bisher von Vertriebsabteilungen abgedeckt wurden, so sind die Beschäftigten zunehmend Situationen ausgesetzt, für die keine dokumentierten und routinisierten Handlungsvorgaben verfügbar sind.

Um Unvorhersehbarkeit und gesteigerte Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen, experimentieren die Unternehmen mit ihren organisatorischen Möglichkeiten. So wird etwa durch Aufgliederung in teil-autonome Einheiten (z. B. Profitcenter) die Dezentralisierung des Unternehmens voran getrieben und parallel dazu die aufgabenübergreifende Kooperation in Projekten oder Gruppenarbeitsformen intensiviert. Dabei entstehen für die einzelnen Beschäftigten unter Umständen mehr dispositive Bereiche, was aber wiederum die Probleme der Ermittlung und Beschreibung des Qualifikationsbedarfes verschärft.

Diese Faktoren führen dazu, dass das traditionelle Modell der Ermittlung von Qualifikationsbedarfen und darauf aufbauender Weiterbildung problematisch und unter Bedingungen von betrieblichen Veränderungen wenig zielführend und hilfreich ist. Staudt (1999, 28f.) spricht in diesem Kontext von „nachlaufender Weiterbildung“, die sich als besonderer Hemmschuh in Innovationsprozessen herausstelle. Anforderungen werden zu einem Zeitpunkt ermittelt, zu dem Weiterbildungsmaßnahmen bereits wirksam geworden sein müssten. Die erforderlichen Qualifikationen stehen dann regelmäßig erst mit erheblicher Verspätung zur Verfügung und sind dann den Umständen nicht mehr angemessen (vgl. a. a. O., 28-29).⁶

Angesichts der prognostischen Probleme und der negativen praktischen Erfahrungen kommen eine Reihe von Autoren zu dem Schluss, dass Qualifikationsbedarf sich nicht einfach „feststellen“ oder „abfragen“ lässt (vgl. Bosch 1995, 98). Die Ergebnisse von Bedarfsanalysen seien wenig ergiebig und häufig desillusionierend. Auch zeige sich bei der betrieblichen Bestimmung des Qualifikationsbedarfes

⁶ Eine aus dieser Verspätung abgeleitete, statische Gegenüberstellung institutionellen, formellen und informellen Lernens, wie Staudt das im Folgenden macht (a. a. O., 34f.), greift aber zu kurz, um das „Neue“ der aktuellen Situation adäquat zu begreifen, insbesondere wenn dies mit einer pauschalen Abwertung der formellen Anteile des Lernens verbunden ist. Wir folgen hier der Argumentation von BOSCH (2003, 95ff), der von vielfältigen Wechselwirkungen zwischen beiden Lernpolen ausgeht und die in den letzten 40 Jahren wiederholt wechselnden Motive einer Betonung der jeweiligen Aspekte herausarbeitet. Hier wird das Spannungsverhältnis zwischen den stabilen und z.T. standardisierbaren Basisanforderungen, wie sie etwa in Berufsprofilen zusammen gefasst sind, und den jeweils betrieblich-prozessbezogenen Anforderungen exemplarisch deutlich.

fes, dass die Qualifizierungspolitik in Betrieben weniger objektiven Maßstäben oder einer ökonomisch-rationalen Logik folge. Vielmehr seien „Betriebe hinsichtlich der Definition von Qualifikationsanforderungen und -voraussetzungen der Mitarbeiter relativ autonom“ und würden ihren eigenen Präferenzen und Zielsetzungen folgen, die insgesamt mit der betriebspezifischen Personalpolitik korrespondieren (Büchter; Christe; Jankowsky 1998, 13 u. 134).

Vorstellungen und Konzepte über das Zustandekommen und Ermitteln von Qualifikationsbedarf beruhen insofern bislang immer noch sehr auf solchen funktionalistischen Grundannahmen. Dies drückt sich etwa in der Erwartung aus, dass Fertigkeiten, Wissensbestände, Handlungsmuster, Bewegungsabläufe, Denkstrukturen, Verhaltensweisen, die im beruflichen Alltag gefordert werden, explizit erfasst und strukturierten Lehr- und Lernprozessen zugeführt werden können (vgl. Husemann, 1999, 125). Insbesondere für Anforderungen, die mehr soziale, kommunikative und gestaltende Kompetenzen integrieren, kann dieser Zusammenhang aber offenbar immer weniger hergestellt werden.

Wenn in den Betrieben dann bei komplexen Anforderungen allein auf subjektive Vorzüge, Neigungen, „Begabungen“ oder „Persönlichkeit“ verwiesen wird, die sich durch Lernprozesse lediglich eingeschränkt entwickeln ließen, wird die Komplexität des angesprochenen Zusammenhangs allerdings systematisch ausgeblendet (vgl. Kap.4.5). Denn damit, so Husemann „reduziert sich aus betrieblicher Sicht das Problem der Angemessenheit von Qualifikationen in Bezug auf Arbeitsaufgaben auf die Selektion und Personaleinsatzpolitik (a. a. O. 126).

Vor diesem Hintergrund mehren sich die Ansätze, die Qualifikationsbedarfsermittlung als einen „Aushandlungsprozess“ (Husemann 1999) sehen, als Prozess, in dem „subjektiv und interessengeleitete Interpretationen von Qualifikationsbedarf“ mit berücksichtigt und reflektiert werden müssen (Büchter; Christe; Jankowsky 1998, 134). Bedarfsplanung wird damit letztlich als „partizipative Qualifizierungsplanung“ (Frevel 2000) verstanden und Bedarfsentwicklung in ein Konzept von „Kompetenzentwicklung“ eingebettet.

3. Konstituierung von Bedarfen – das im Projekt verfolgte Konzept

Qualifikationsbedarfe und -anforderungen nicht als einfach abfragbare Größen zu betrachten, sondern als Ergebnisse sozialer Aushandlungs- und Gestaltungsprozesse, war vor dem geschilderten Hintergrund eine zentrale Ausgangshypothese des Projektes zum Erfahrungswissen von Beratern (vgl. die Einführung in diesem Band und Dietzen 2002; Dietzen und Selle 2003).

Die entstehenden Qualifikationsanforderungen sind nach unserem Verständnis als ein Folgeprodukt der Neustrukturierung von Prozessen und Aufgaben zu

sehen. Auf der Suche nach einem illustrierenden Bild für diese betrieblichen Veränderungsprozesse haben wir die Metapher „der Bastelei“ (vgl. Ortman 1995) aus der Organisationssoziologie aufgenommen, die sich als anschlussfähig für das Zustandekommen und die Durchführung solcher Prozesse erwies (Latniak und Mill 2003). „Basteln tut man mit Geduld und Spücke, mit Versuch und Irrtum, mit Pragmatismus und implizitem Wissen. Damit ist man gut beraten, auch wenn die Lehrbuch-Entscheidungslogik ein geordnetes Verfahren vorschreibt ... Die Geschicklichkeit des Bastlers erweist sich an seinem Verständnis für die ‚innere Disposition‘ seines Werks und an seinem Blick für das, was dazu passt; in seiner Kunst, mit begrenzten Mitteln auszukommen, und an seiner Behutsamkeit beim reorganisierenden Einbau neuer Elemente in die strukturierte Gesamtheit, die er so erarbeitet. Das ist zum guten Teil implizites Wissen (tacit knowledge), auch bei Reorganisationsentscheidungen.“ (Ortman 1995, 192).

Die Metapher illustriert so auch den Prozess der betrieblichen Konstitution von Qualifikationsbedarfen. Diese basiert im wesentlichen auf Prozessen 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. Identifizierbare Qualifikationsdefizite oder -bedarfe werden nicht einfach „gesehen“, sondern in einem kommunikativen Klärungs- und Reflexionsprozess konstituiert, dessen Ergebnisse davon abhängen, wie weit die Prozesse und Anforderungen bewusst und damit erst bearbeitbar gemacht werden können. Die Ergebnisse dieser Reflexion sind damit der „Input“ für die weitere Qualifizierungsanstrengungen.

Die betriebliche Konstituierung bzw. Konstruktion der Qualifikationsanforderungen ist damit ein Prozess, in den notwendig unterschiedliche Interessen und Perspektiven eingehen. Es ist also grundsätzlich nicht möglich, Bedarfe „direkt“ oder wie auch immer „unverfälscht“ zu erheben. Die Anlässe zur Ermittlung und Erhebung spielen damit ebenso in die Ergebnisse hinein wie die betrieblichen Vorerfahrungen mit früheren Qualifizierungsansätzen oder die Rahmenbedingungen, unter denen in den Unternehmen die entsprechenden Analysen durchgeführt werden. Anhand des Interviewmaterials, das wir im Zuge des Projekts erhoben haben, sollen im nächsten Abschnitt relevante Befunde zu diesem Themenkomplex dargestellt werden.

4. Ergebnisse aus den Interviews

Im Abschnitt 4.1 sollen zunächst die Aspekte dargestellt werden, die die Praxis der Bedarfsermittlung in den Unternehmen charakterisieren und auf wesentliche strukturelle Einflüsse hinweisen. Darauf folgt dann die Darstellung von Ansätzen

und Methoden (4.2). Im dritten Abschnitt (4.3) wird auf einen in vielen Betrieben anzutreffenden Pragmatismus im Umgang mit der Erhebung von Qualifikationsbedarfen eingegangen und auf die daraus resultierenden Nachteile und Defizite hingewiesen. Nach einer ersten Einschätzung der Befunde (4.4) benennt der Abschnitt 4.5 das, was wir als die „dunkle Seite“ der Weiterbildung in den Unternehmen bezeichnen möchten, nämlich einige kulturelle und habituelle Aspekte, die dem häufig eher positiven Bild der Qualifikation in den Veränderungsprozessen entgegengesetzt sind, und sich auf die Qualifizierungspraxis der Unternehmen insgesamt auswirken dürften.

4.1 Betriebliche Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

4.1.1 Zwischen muddling-through-Pragmatismus und strategischer Ausrichtung

Es ist zunächst nicht verwunderlich, dass das Thema Personalentwicklung in vielen Betrieben noch immer ein „neues“ Thema ist, denn oft wurde und wird der Qualifizierungsbedarf bisher eher vage abgeschätzt als wirklich ermittelt. Gezielte Bedarfserhebungen mit Hilfe von entsprechenden Instrumenten, auf deren Grundlage Weiterbildung geplant und Personalentwicklung aufgebaut werden, sind offensichtlich eher Ausnahmen. Dagegen berichten die Berater von einem vorherrschenden Pragmatismus, der sich in intuitiven Bedarfsermittlungspraktiken und eingelebten Mustern des Personaleinsatzes zeigt. Die bisher praktizierte Bedarfsermittlung vollzieht sich offenbar häufig, wie im folgenden Beispiel aus dem Bereich Softwareentwicklung, eher informell, wenig standardisiert und tastend, sozusagen ...

„Pi mal Daumen. Personalentwicklung ist ein neues Thema im Unternehmen, d. h. als es um die Etablierung des Themas ging, habe ich einfach eine Bedarfserhebung bei den Führungskräften gemacht – deren Einschätzung abgefragt. Und so ist auch das überfachliche Programm entstanden. [...]

Je nachdem wie wichtig das Thema vor Ort in der Abteilung ist, existiert dort schon eine Steuerung. Dort sagen sie, folgende neue Techniken kommen auf uns zu, mit folgenden neuen Programmiersprachen. Wenn wir damit gut arbeiten wollen, müssen wir uns überlegen, wie wir unsere Mitarbeiter qualifizieren. D. h. im nächsten Jahr brauchen wir X Euro und X Tage für die Qualifizierung. Also, so wird schon auch geplant.“ (Interview I)

Insbesondere im Zusammenhang mit der Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wurde diese pragmatische Form der Bedarfsermittlung in einige Interviews erwähnt. In KMUs ist übliche Praxis, dass es zwar eine Personalverwaltung bzw. ein Lohnbüro, aber nur selten Personalentwicklung als ausdifferenzierte Stelle oder gar Organisationseinheit gibt. Die Qualifizierungspraxis dieser Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass erst auf sichtbare Defizite

reagiert wird, während eine vorausschauende Planung eher die Ausnahme ist. Es ist in vielen Unternehmen offensichtlich kein Problem, entsprechende Schulungen zu bekommen, wenn neue Maschinen angeschafft werden, da Nutzen und Bedarf unmittelbar ersichtlich sind. Gängige Praxis ist zudem offenbar, dass über Ausbildung von Lehrlingen die Nachfolge in bestimmten Bereichen geregelt wird.

Besonders in zwei Interviews mit Bildungsanbietern wurde deutlich auf das Spannungsverhältnis zwischen mangelnder strategischer Ausrichtung der Unternehmen und damit fehlender Zielgrößen für die weitere Entwicklung einerseits und einer durchaus stattfindenden pragmatischen Qualifizierung hingewiesen.

„Das war immer wieder dieselbe Erfahrung, dass operativ qualifiziert wird, gerade auf den Moment bezogen, eher noch auf den vergangenen Moment bezogen, denn man hat einen Mangel festgestellt und erst dann qualifiziert. Bei [einem Kooperationsprojekt mit mehreren Unternehmen, d.V.] haben wir uns das hehre Ziel auf die Fahne, geschrieben: Wir gucken erst einmal, was sind die Ziele des Unternehmens? Und dann gehen wir in die Qualifizierungsberatung. Alles kalter Kaffee! Das geht überhaupt nicht, weil die Unternehmen ihre Ziele nicht kennen.“ (Interview XXI)

Und noch deutlicher in einem weiteren Interview:

„Vorausschauend agierende Unternehmen sind, wenigstens für uns als Anbieter, bis jetzt so gut wie gar nicht zu erkennen.“ (Interview XIX)

Diese Erfahrungen decken sich mit den schon seit Jahren diagnostizierten Problemen betrieblicher Qualifikationsbedarfsermittlung in KMUs, die sich u. a. auf kurze und problemorientierte Herstellerschulungen fokussieren (vgl. den „pragmatischen Reduktionismus“ im Sinne von Baethge 1992, 316). Gleichwohl betonten mehrere Gesprächspartner, dass es durchaus kleine Unternehmen gibt, in denen ein aufgeschlossenes Management eine mittelfristig angelegte Personalentwicklung verfolgt. Personalentwicklung ist in KMUs häufig die Sache von Einzelpersonen, die sich darum kümmern:

„Die strategische Weitsicht der Betriebe ist bei allen extrem beschränkt, auch bei den größeren. Z. B. die Firma XX, [...] hat absolut azyklisch einen unglaublichen Wachstumsprozess hinter sich. In ein paar Jahren sind die von einer handvoll Mitarbeiter auf weit über [...] Mitarbeiter gewachsen. Der Laden boomt. Es gibt keine große Strategie, es gibt bisher keinen Ansatz von Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung. Das sind jetzt eigentlich eher Effekte, die von einzelnen Personen betrieben werden. Einzelne Personen, die zufällig sehr jung, z. B. die Aufgabe bekommen haben, Personalentwicklung zu betreiben, die sich darüber jetzt auch profilieren wollen, und diese ein Stück weit, was auch dringend nötig ist, zu systematisieren.“ (Interview VI)

Ein Gesprächspartner führt auch externe Gründe für die geringe Aktivität kleiner und mittlerer Unternehmen an. Er kritisiert die mangelnde Flexibilität der Weiterbildungsträger, die nicht in der Lage seien, sich mit ihren Angeboten auf die spezifischen Bedarfe der KMUs einzustellen. Dass dies ein kritischer Faktor für die Initiierung und Nutzung von Qualifizierungsmaßnahmen durch KMU sein kann, ist plausibel, trägt er doch zu einem „Mismatch“ zwischen (unklarer) Nachfrage und (laut Aussage eher starrem) Angebot bei.⁷

4.1.2 „Bedarfstreiber“ in den Unternehmen

Die Motive und Ursachen, aus denen sich die Qualifizierungsbedarfe in den Unternehmen speisen, können quasi als Suchrichtungen für mögliche Anforderungsveränderungen genutzt werden. In den Interviews wurden vor allem vier Ursachenbündel genannt, die dafür eine Rolle spielen:

- a. akute Defizite, die etwa durch Ausfälle kompetenter Maschinenbediener z.B. in Urlaubszeiten deutlich werden;
- b. Flexibilisierungsansprüche seitens der Kunden bzw. des Unternehmens, die sich sowohl in der Forderung nach zeitlicher Flexibilisierung äußern als auch nach einem sachlich flexibleren Einsatz von Personal und der Bereitschaft, in unkonventioneller Form nach neuen Lösungen für Kunden zu suchen;
- c. strategische bzw. technische Veränderungen wie etwa die Erschließung neuer Geschäftsfelder führen zur Einführung bzw. Erweiterung von Produktionslinien, die wiederum spezifische Anforderungen mit sich bringen; und schließlich
- d. persönliche Wünsche der Beschäftigten. Letzteres ist Erfolg versprechend, weil die Lernfähigkeit der Beschäftigten durch die Berücksichtigung ihrer persönlichen Wünsche gefördert wird. Das verspricht einerseits positive Auswirkungen auf die individuelle Arbeitsmotivation, andererseits wäre das im Sinn einer langfristigen, auf Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) gerichteten Entwicklung zu fördern (*Interview X*).

Hinzu kommt als weiteres Motiv der sprachliche Qualifizierungsbedarf, der durch einen hohen Migrantenanteil etwa in bestimmten Fertigungsbereichen entsteht. Sind die Firmen oder Fertigungsbereiche etwa ISO 9000ff.-zertifiziert, so entsteht dadurch für die Beschäftigten der Zwang und Arbeitsauftrag, sich an formal geregelte Abläufe zu halten, die i.d.R. in deutscher Sprache mit hohem Fachwort-

⁷ Allerdings stehen hier die internen, organisatorischen Schwierigkeiten der Bildungsdienstleister, die ihr Angebot ja ebenfalls kostendeckend und effizient erbringen müssen, einer weitgehenden Flexibilisierung entgegen – was sich z.B. als Zielkonflikt zwischen SGB III-finanzierten Maßnahmen und einer Beratungsorientierung, die zu unternehmensspezifischen Maßnahmen führen könnte, niederschlägt. (vgl. den Beitrag von B. SELLE in diesem Band).

schatz-Anteil schriftlich fixiert sind. Hier wurde z. T. von erheblichem sprachlichen Schulungsbedarf berichtet.

Diese Schilderung deutet an, dass die Möglichkeit der Artikulation von Bedarfen durch die Beschäftigten – über die Beseitigung akuter Defizite und Verbesserung der Sprachkenntnisse hinaus – eine wesentliche Voraussetzung hat: Eine sinnvolle Beteiligung an solchen Perspektivdiskussionen setzt voraus, dass die Beschäftigten über die weitere Entwicklungsperspektive des Unternehmens informiert sind und so einzuschätzen vermögen, was an betrieblichen Veränderungen und Flexibilitätsanforderungen überhaupt mittelfristig auf sie zukommt. Persönliche Wünsche und Perspektiven für die weitere berufliche Entwicklung im Unternehmen können erst auf dieser Grundlage einigermaßen präzise benannt und diskutiert werden. Ohne diese Voraussetzungen bleiben die artikulierten Bedarfe und Wünsche notwendig auf sehr allgemeinem Niveau oder beziehen sich auf notwendige Anpassungen.

4.1.3 Weiterbildungserfahrungen und ihre Wirkungen

Ein generelles Problem zeigt sich, unabhängig von den auf die Güte der Diagnose wirkenden Schwierigkeiten, in der Nutzung neu erworbener Fähigkeiten und Fertigkeiten. Exemplarisch wurde in einem Interview berichtet, dass die Basis zur Nutzung des Gelernten gerade nicht durch die betriebliche Trainingsmaßnahme – hier: für Meister und Vorarbeiter – allein gegeben ist, sondern das dafür auch entsprechende organisatorische Voraussetzungen unabdingbar sind:

„Das hört sich jetzt alles vielleicht auch euphorischer an, weil ich es eben aus der qualifizierenden Schiene betrachte. Wenn man den weiteren Verlauf dieser Dinge sich anguckt: Was ist denn daraus geworden, was die in diesem Unterprojekt ‚innerbetriebliche Logistik und Transport‘, in sechs Workshops erarbeitet haben. Dann ist es sehr traurig bestellt mit der Umsetzung. Denn letztendlich hing das dann wieder an Investitionen, die getätigt werden müssen. Und so was blieb dann weiterhin in Schubladen liegen. Wie auch schon in der Vergangenheit. Das waren die bitteren Erfahrungen, die die Meister auch schon vorher seit Jahren gemacht haben. Wir erarbeiten irgendwelche Vorschläge und die bleiben dann in Schubladen liegen.“ (Interview XV)

Die mangelnde Transfer- und Umsetzungsmöglichkeit von Weiterbildungserfahrungen im betrieblichen Kontext kann insofern eine weitere Grenze für Bedarfsermittlungprozesse darstellen. Besteht keine Möglichkeit, das Neuerlernte einzubringen, und wird der individuelle Weiterbildungserfolg in der betrieblichen Praxis nicht umgesetzt und genutzt, werden diese Erfahrungen „wie das fremde Element von einem Immunsystem wieder abgestoßen und dadurch vernichtet“ (Harney, 1998, 148) – mit der Konsequenz, dass entsprechende Bedarfe zukünftig wahrscheinlich weder offen artikuliert, geschweige denn aufgenommen werden

können. Vorgegangene schlechte Erfahrungen mit der Umsetzung und Nutzung können also dazu führen, dass individuelle oder, wie im Beispiel, kollektiv ermittelte und erarbeitete Kompetenzen bei nächster Gelegenheit nicht mehr als Bedarf angezeigt werden.

4.1.4 Ermittlung von Qualifikationsbedarf und restriktive betriebliche Personalpolitik

In den Interviews gab es eine ganze Reihe von Hinweisen, an denen darüber hinaus deutlich wurde, wie eng in vielen Unternehmen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in kurzfristige, betriebswirtschaftliche Kalküle eingebunden sind bzw. welche Auswirkungen diese auf die Praxis in den Unternehmen haben. Dies betrifft u. a. das Beispiel eines IT-Dienstleisters, für den die Rekrutierung von Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt günstiger war als die u.U. langwierige Weiterbildung und Qualifizierung vorhandener Mitarbeiter. Drastischer deutlich wurde dies noch am Beispiel eines Großunternehmens, das parallel Personalabbau im einen Bereich und Neueinstellung in einem anderen Bereich betrieb. Dabei erfolgte gerade keine Umsetzung oder Qualifizierung der im Unternehmen vorhandenen Leute (*Interview III*).

Ein Berater berichtete über Trainingsanstrengungen in einem Call Center, wo einerseits durch eine entsprechende Gestaltung der Arbeitssituation eine Reduzierung der arbeitsplatzbezogenen Anforderungen stattfand, gleichzeitig aber auch auf Seiten der Beschäftigten kein nennenswertes Interesse an Qualifizierung bestand. Wegen der dort üblichen hohen Fluktuation werden nur noch kurze Standardtrainings angeboten, die die Bedienung und bestimmte Klärungs- und Lösungsstrategien im Kundengespräch umfassen. Faktisch begnügt sich das Unternehmen mit den Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften, die die Leute mitbringen. Entwicklungsmöglichkeiten werden auch nicht nachgefragt, da viele Beschäftigte die Tätigkeit nebenbei ausüben oder als vorübergehende sehen. Langfristig ausgerichtete Personalentwicklung macht unter solchen Rahmenbedingungen keinen ökonomischen Sinn (*Interview II*) – und entsprechend ist eine systematische Bedarfsanalyse unter den dort herrschenden Bedingungen dauerhaft unwahrscheinlich.

Zusammenfassend zeigte sich, dass die pragmatische, „nachlaufende“ Diagnose der Bedarfe nach wie vor vorherrschende Praxis in den Unternehmen sein dürfte, während eine strategische oder nachhaltige Nutzung der Humanressourcen offensichtlich in den wenigsten Unternehmen anzutreffen ist. Zudem wurde deutlich, dass die betrieblichen Motive und Bedingungen, unter denen die Bedarfsanalyse stattfindet, einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Auskunftsbereitschaft und Teilnahmebereitschaft der Beschäftigten, und damit auf die Ergebnisse der jeweiligen Bedarfsanalyse ausüben dürften. Strukturelle Voraussetzungen wie die strategische Ausrichtung des Unternehmens (über kurzfristige Rendite-Erwartungen hinaus) oder die Verfügbarkeit der Information über die weiteren Perspekti-

ven spielen als Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle, versetzen sie doch die Beschäftigten erst in die Lage, klarere inhaltliche wie persönliche Perspektiven für die weiteren Tätigkeiten zu entwickeln.

Diese Befunde decken sich weitgehend mit Einschätzungen und Schlussfolgerungen, die auch Büchter u. a. (1998, 135) zu Qualifikationsanforderungen und Aufgaben von Qualifikationsbedarfsanalysen in ihrer Studie zum Strukturwandel in Klein- und Mittelbetrieben (in den Regionen Ostfriesland und Wesermarsch) formulieren. Kaum einer der dort untersuchten Betriebe ermittelt künftigen Qualifikationsbedarf, und in den Fragen der betriebsspezifischen Qualifizierung herrscht eher eine Politik des „muddling-through“ vor. Gründe dafür sind neben fehlenden personalpolitischen Strategien vor allem der insgesamt geringe Stellenwert von Personalangelegenheiten, sowie methodische Schwierigkeiten bei der Antizipation qualifikationsrelevanter Entwicklungen.

4.2 Ansätze und Methoden

Das empirische Material unserer Untersuchung liefert in Bezug auf eine breite Nutzung von Methoden und Ansätze zur Erhebung des Qualifikationsbedarfes eher ernüchternde Befunde.⁸ Neben dem Instrument der Personalgespräche, häufig im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen, ist es vor allem die Nutzung der Qualifikationsmatrix als einer „klassischen“ Analysemethode, von der die Berater berichteten. Aus unserer Sicht fehlen allerdings Berichte über Erfahrungen mit personalwirtschaftlichen Instrumenten wie z. B. Assessmentcentern.

Büchter u. a. (1998, 142f.) empfehlen, die schon angesprochenen methodischen Probleme bei der Ermittlung des Qualifikationsbedarfs grundsätzlich zu akzeptieren und stärker offene, qualitative Befragungen bzw. Mitarbeitergespräche zu bevorzugen, die nicht defizit-, sondern problemorientiert angelegt sind. Beispiele für eine solche, eher interaktive Vorgehensweise der Ermittlung und Festlegung von Bedarfen im Zusammenhang mit Reorganisationsprozessen in Unternehmen wurden uns dabei durchaus von den Beratern berichtet. Die Möglichkeiten, aber auch die damit verbundenen Grenzen und Voraussetzungen, die in den Interviews deutlich wurden, werden im Folgenden vorgestellt.

4.2.1 Qualifikationsmatrix

Erfahrene Berater verfügen in der Regel über eine Reihe erprobter Instrumente und Methoden der Bedarfsermittlung, die sie vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen situativ anpassen, verändern und kreativ einsetzen. Dabei hat für die Ermittlung von Qualifikationsanforderungen das Instrument „Qualifikationsma-

⁸ Eine Übersicht zu den in der Praxis vorkommenden Ansätze und Methoden zur Erhebung von Weiterbildungsbedarf bietet: KREKEL, 1999 im Anschluss an BECKER (1993).

trix“ (QM) (vgl. u. a. Latniak und Pekruhl 1995, 228ff.) mit verschiedenen Anwendungsvarianten eine zentrale Bedeutung in den von den Gesprächspartnern genannten Beispielen. Mit Qualifikationsmatrizen soll der Qualifikationsbedarf abgegrenzter Organisationseinheiten in einem Ist-Soll-Abgleich zwischen den festgestellten Anforderungen und den vorhandenen Kompetenzen der dort Beschäftigten ermittelt werden. 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 ist besonders wichtig, da oft keine Klarheit über die Komplexität der zu bearbeitenden Aufgaben und zu lösenden Probleme im Unternehmen herrscht.

Nach den Berichten ist die Qualifikationsmatrix (QM) quasi als Standardinstrument der Bedarfsermittlung anzusehen ist, wenn es darum geht, im Zuge von Umstrukturierungsprozessen die neuen Anforderungen an die Beschäftigten zu bestimmen. Das in unseren Gesprächen dargestellte Spektrum reicht dabei von expliziten, Formular basierten Varianten (exemplarisch: Howaldt u. a.. 2000, 87ff.) bis hin zu eher pragmatischen Formen der Erhebung auf der Basis von Selbst- und Fremdeinschätzungen, die zusammengetragen, mit einfachen Symbolen in Gruppengesprächen visualisiert und diskutiert werden. Auf der Basis des so geschaffenen Bildes lassen sich dann im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten Anlernphasen oder Schulungen ableiten und unmittelbar einrichten.

Als besonders erfolgreich erwiesen sich dabei beteiligungsorientierte Verfahren, die in einem integrierten Vorgehen gezielt mit Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Veränderungsprozess verknüpft wurden. Die Nutzungsmöglichkeiten im Verlauf der Reorganisationsprozesse sind entsprechend vielfältig, wie die folgende Aussage illustriert.

„Diese Bedarfsanalyse ist wirklich nur ein Ausgangspunkt, eine Ausgangsmöglichkeit. Daran anschließen kann eine Teamentwicklung oder eine tatsächliche Schulung von Führungskräften in Mitarbeitergesprächen. Oder daran kann auch eine Organisationsentwicklung anschließen. Das ist eigentlich üblich. Es ist jetzt auch ganz aktuell überlegt worden, wir können den Ist-Stand ausfüllen, machen hier jetzt erst mal einen Cut und gehen jetzt erst mal in die Organisationsentwicklung rein und verändern da und leiten da Maßnahmen ein und füllen das Soll erst aus, wenn wir da wesentlich mehr Klarheit haben. Das hätte jetzt sehr gut passieren können. Und in dem Falle hatte man sich jetzt aber anders entschieden. Da hat man jetzt gesagt: ‚okay, wir wollen jetzt erst mal auf dem Stand, wie wir es jetzt ohne diese OE-Schiene machen, abwickeln‘. Denn es sind ja auch Zeitinvestitionen, die da rein fließen. Der Legitimationsdruck ist groß, also möchte man Ergebnisse sehen. Im dem Falle möchte man jetzt erst mal sagen können: ‚wir haben jetzt auch dieses Analyseinstrument erst mal verankert‘. Und dann zum nächsten.“ (Interview VI)

In einem weiteren Beispiel (*Interview II*) 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. Der befragte Berater betonte, dass diese integrierte Vorgehensweise darauf abzielte, einen „selbst-steuern den Regelkreis“ für Definition und Bearbeitung der Qualifikationsanforderungen aufzubauen. Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der betrieblichen Kompetenzentwicklung waren in diesem Ansatz eng aufeinander abgestimmt.

4.2.2 Partizipative Erweiterungen

Grundidee einer partizipativ erweiterten Erstellung der QM ist die systematische Einbindung unternehmensinterner Know-how-Träger bei der Analyse und Diagnose. Entsprechend der vielfältigen Beispiele, die uns berichtet wurden, lassen sich bei der Nutzung durch Betriebe und Berater deutliche Unterschiede in der Vorgehensweise erkennen: Einmal werden die Beschäftigten selbst, jeweils allein oder in einem Gruppengespräch an der Bestimmung des Qualifikationsbedarfs beteiligt, ein andermal die nächste Managementebene (z. B. Vorarbeiter oder Meister) oder in einem dritten Fall beide angesprochenen Gruppen.

Die Effekte der Beteiligungsorientierung für die Diagnose, aber auch für den betrieblichen Veränderungsprozess insgesamt werden mit dem folgenden Zitat verdeutlicht:

„Und bei den persönlichen Wünschen fällt es einem schwer, das so bildlich nachzuvollziehen. Aber ich habe gesagt: ‚Stellt euch mal vor, ich bin die gute Fee und schreibt doch mal auf Karten, woran ihr Spaß hättet! Ihr könnt Baumklettern am Kilimandjaro genauso aufschreiben wie irgend etwas anderes. Das ist egal! Wir versprechen euch nicht, dass das gemacht wird, aber wir gucken mal, ob wir da nicht das eine oder das andere bei rauskriegen können – und sei es, dass das Unternehmen dabei hilft, z. B. einen Schweißblehrgang nach Feierabend zu finanzieren, einen Fremdsprachenkurs etc.‘ EDV und Fremdsprachen, das ist auch viel raus gekommen. Das sind aber auch immer die Renner. [...]

Wir haben nichts im stillen Kämmerlein gemacht, sondern alles unter Einbeziehung – das sage ich jetzt ganz deutlich – aller Mitarbeiter. Außer, dass wir den einen oder anderen nicht erwischt haben, weil er krank war, das ist eine andere Frage. Aber vom Prinzip her sind die 130 Leute einbezogen worden. Und das hatte gleichzeitig eine Doppelfunktion gehabt. Und zwar die Doppelfunktion heißt: Wir wollten auf der einen Seite etwas heraus bekommen, aber auf der anderen Seite wollten wir auch ein Signal geben. Nämlich das Signal heißt: Es tut sich was, es läuft was! Es werden

Veränderungsprozesse eingeleitet. Und die sind in der Tat auch eingeleitet worden.“ (Interview X)

Die Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen trug in diesem Beispiel dazu bei, sie im Veränderungsprozess zu mobilisieren und zu motivieren, ihre Kompetenz weiter zu entwickeln. Wie schon unter 4.1 angedeutet, spielen dabei die Rahmenbedingungen und die Frage von Sicherheit und Vertraulichkeit der Informationen, die in diesem Zusammenhang erhoben werden, eine zentrale Rolle für die Möglichkeiten der Beschäftigtenbeteiligung:

„Wenn man jetzt eine Qualifikationsbedarfserhebung macht, dann kommt man genau da hin. Dass es unterschiedliche Sichtweisen gibt: Wie sollte man es machen? – Wie macht man es tatsächlich? Es bedarf schon einer Regelung, die also jetzt einen sozialen Schutzzaun aufzieht, dass die Leute nicht das Gefühl haben: Jetzt werden wir ausgehorcht. Legen also unser Produktionswissen offen, das wird abkassiert und bei uns wird die Leistung nach oben gehängt. Da muss ein Vertrauensschutz her. Deswegen ist es wichtig, dass solche Qualifikationsbedarfserhebungen immer mit dem Betriebsrat zusammen gemacht werden. Und wir sagen auch immer der Geschäftsseite, ‚wir machen das nur dann, wenn Ihr uns gestattet, dass alle Dokumente, die in dem Zusammenhang entstehen, beim Betriebsrat und nur beim Betriebsrat im Panzerschrank bleiben.‘ Die nehme ich auch nicht mit. Ich habe die Auswertungen dann immer im Betriebsratsbüro gemacht, um einfach zu dokumentieren, ich gliedere mich ein, in diesen Schutzkontrakt.“ (Interview XIII)

In Zeiten des Personalabbaus ist es, verschärft für die gewerkschaftsnahen Berater, die wir interviewen konnten, unerlässlich, an dieser Stelle für Vertrauensschutz zu sorgen, da sonst, wie in einem geschilderten Beispiel, die gesammelten Informationen über Qualifizierungsstand und –bedarf der Beschäftigten zur Personalauswahl herangezogen werden können und bei Entlassungen die weniger qualifizierten Beschäftigten zuerst betroffen sind. Ohne eine entsprechende Vertrauensgrundlage und Sicherung ist ein solches transparentes und offenes Verfahren im Unternehmen nicht durchführbar.

Die über die Offenlegung der Qualifikationseinschätzungen mit einer Matrix herbeigeführte Transparenz ist für die Ermittlung von Bedarfen hilfreich, möglicherweise sogar unerlässlich, beseitigt aber tendenziell auch Schutz und Sicherheiten, die die Beschäftigten in der bisherigen betrieblichen Praxis nutzen konnten. Diese Ambivalenz ist generell ein für eine Qualifikationsbedarfsermittlung hinderlicher Aspekt. Damit wird die Brisanz der Diagnoseverfahren und –methoden im betrieblichen Kontext evident.

4.2.3 Zielvereinbarungen

In den großen Unternehmen ist es eher üblich, die Bedarfsermittlung in unternehmensweit etablierte Managementsysteme einzubinden. Die individuelle Bedarfsermittlung erfolgt in einigen der uns geschilderten Beispiele gemeinsam mit den Beschäftigten und den Führungskräften in den regelmäßig durchgeführten Personalgesprächen, wobei eine enge Verbindung zur Festlegung von Zielvereinbarungen besteht.

„Wenn man den Anspruch hat, Personalentwicklung gründlich auch für die Mitarbeiter zu betreiben, dann braucht man schon so eine Art Mitarbeitergespräch oder wie auch immer das systematisch an unsere Arbeit gekoppelt ist.“ (Interview I)

Letztlich ist das Mitarbeitergespräch der organisatorische Ort, an dem die individuellen Ziele, Wünsche und Vorstellungen der Beschäftigten mit den Rahmenbedingungen des Unternehmens, also Ressourcenverfügbarkeit und individuelle wie abteilungsbezogene Entwicklungspfade, abgestimmt werden. Dabei sind die Unternehmen z. T. bestrebt, diese Abstimmung in den Mitarbeitergesprächen zu systematisieren, wie die folgende Interviewpassage illustrieren kann.

„Wir führen so Mitarbeitergespräche ein, die zentral die Personalentwicklung in den Mittelpunkt stellen. D.h. es wird darüber diskutiert, welche Qualifikationen brauchst du, um deine Aufgabe gut auszufüllen? Welche Qualifikationen brauchst du morgen, um das auch morgen noch gut zu können? Dann wird im Prinzip so eine Ist-Soll-Differenz ermittelt und geguckt, welche Qualifizierungsmaßnahmen sind im nächsten Jahr sinnvoll und die werden dann eingestiebt.“ (Interview I)

Die getroffenen Vereinbarungen sind von den beiden beteiligten Akteuren (Führungsperson und Beschäftigte/r) selbst umzusetzen und beim nächsten turnusmäßigen Gespräch zu kontrollieren. Gerade diese Verbindung von PE-Maßnahmen, Bedarfsermittlung und Personalgesprächen wird nicht nur von Beratern als nötig angesehen, um für Kontinuität in der Personalentwicklung zu sorgen:

„Mitarbeitergespräche, denke ich, sind eh wichtig. Das Mitarbeitergespräch sollte ein Teil von Qualifikationsbedarfsanalysen sein. Und natürlich auch wirklich zu sehen, dass dieser Entwicklungsaspekt der Mitarbeiter betont wird und auch so gehandhabt wird, dass es glaubhaft bleibt. Dass man nicht nur sagt, ‚ja, wir wollen euch nur unterstützen‘ und im Endeffekt führt es nur zu Unruhen, zu Versetzungen oder zur Entlassung oder sonst irgend etwas, sondern dass man sieht, okay, wir kriegen da auch durchaus Schulungen. Und es hilft auch insgesamt dem Unternehmen, sich auf diese Veränderungen einzustellen. Also, da gibt es doch auch Verständnis bei

den Beschäftigten. So dass man sagt: „na ja, mangelnde Transparenz kann sich eigentlich kein Unternehmen leisten, es muss systematisch betrieben werden“. (Interview VI)

Einschränkend ist festzuhalten, dass die Praxis dieser Personalgespräche durchaus nicht überall dem hier vermittelten, tendenziell eher positiven Eindruck genügen muss. Abgesehen von allen praktischen Problemen der Durchführung und möglicherweise bestehenden Defiziten in der Gesprächsführung wird dabei u. a. unterstellt, dass der Vorgesetzte die notwendigen Kenntnisse und Informationen über die organisatorisch bedingten Qualifizierungsbedarfe seines Bereichs auch tatsächlich erhoben hat bzw. kennt, ernst nimmt, und angemessene Ressourcen zur Behebung der diagnostizierten Defizite einsetzen kann. Ob und inwieweit dies tatsächlich in den Unternehmen geschieht, bleibt Gegenstand weiterer Untersuchungen.

4.3 Inkonsequenzen und Grenzen des betrieblichen Pragmatismus

4.3.1 Schwierigkeiten bei der Definition von Anforderungen

Schon im 2. Kapitel wurde deutlich, dass eine funktionalistische Ableitung der Bedarfe aus technischen Trends allein zu kurz greift und dass auch die Hoffnung auf eine „gereinigte“, nicht von Interessen und Wünschen „kontaminierte“ Bedarfsenerhebung illusorisch ist. Im Gegenteil, es zeigte sich, dass die Integration der Beschäftigtenperspektiven eine nützliche Ergänzung und Erweiterung im Konstituierungsprozess darstellen kann. Allerdings ist die produktive Nutzung dieser partizipativen Elemente davon abhängig, dass personal- und arbeitspolitischen Rahmenbedingungen nicht restriktiv und negativ durchschlagen können.

Eine weitere, eher kognitive Grenze der Qualifikationsbedarfsanalyse liegt in der teilweise fragmentarischen oder fehlenden Vorstellung selbst gutmeinender Beteiligter, was an zukünftigen Fähigkeiten eingefordert werden müsste. Die betrieblichen Akteure sind oft nicht in der Lage, zu benennen, welche konkreten Fähigkeiten zur Bewältigung der zukünftigen Anforderungen benötigt werden. Wie schon dargestellt, sind Anforderungen und Arbeitsleistungen, auch wenn sie erfüllt werden, von den einzelnen Beschäftigten häufig nicht vollständig beschreibbar. Die Vorstellung, dass zur Bewältigung aktueller Arbeitsaufgaben auch Transferfähigkeit, „Organisationsleistungen“ oder die Fähigkeit, in einer Organisation Kooperation und soziale Verbindlichkeit herzustellen als integrierte Kompetenzbestandteile gehören können, verbirgt sich häufig hinter Chiffren wie „Flexibilität“.

Wenn Mitarbeiter oder Manager aufgefordert werden, Fähigkeiten zu benennen, die über den Augenblicksbedarf in konkreten Situationen hinausgehen, besteht

grundsätzlich die Schwierigkeit, sich dafür etwas Neues vorzustellen zu müssen, sich vom Gegebenen zu lösen. Das soll nun nicht einem pauschal unterstellten „betrieblichen Konservatismus“ das Wort reden. Dabei geht es auch nicht (nur) um fehlende Kenntnisse oder methodische Defizite bei der Bedarfsermittlung in den Betrieben – das mag erschwerend hinzukommen, ebenso wie defensive Routinen (vgl. Argyris 1993, 132-137) und übertriebenes Sicherheitsdenken. Das Problem wird anhand einer Interviewpassage deutlicher, die sich um Projektarbeit und die von Betriebsräten formulierte Erwartung dreht, dass dies ein wesentliches Zukunftsthema für die Weiterbildung sein dürfte:

„Also, ich mache es ‘mal fest an dem Thema Projektarbeit. Es war [...] für viele klar [...], dass Projektarbeit in den Unternehmen eine immer größere Rolle spielt. Und das, was dann gesagt wurde an Qualifizierungsbedarfen, das war ‚Projektarbeit, das müssen wir lernen‘. D. h. die hatten eigentlich keine Vorstellung davon, was sich jetzt eigentlich für Qualifikationsanforderungen aus Projektarbeit ergeben. [...]

Dass der Horizont der Betriebsräte nicht ausgereicht hat – und insofern die auch ein Spiegel sind von dem Stand des Bewusstseins in den Belegschaften –, um sich vorzustellen, dass ich lernen und arbeiten enger mit einander verbinde und das dort bestimmte spezifische Kompetenzen, die ich jetzt bewusst nicht Schlüsselkompetenzen nenne, im Schwerpunkt zu erlernen und zu entwickeln, zu erwerben sind, damit ich, sei es jetzt im Prozessmanagement oder in der Projektarbeit oder in anderen Bereichen, übergreifenden Arbeitsformen, imstande bin, meine Arbeitskraft weiter zu verkaufen. Da fehlen noch die Modelle, also die Denkmodelle dafür, und die Alternativen.“ (Interview XVIII)

Der Kern dieses Problems, das im übrigen nicht nur Belegschaften und Betriebsräte, sondern gleichermaßen das Management betrifft, besteht offenbar darin, dass wegen der Unsicherheit der Entwicklung und der Kundenbedürfnisse zwar Veränderungsbedarf festgestellt wird, aber die konkret zu erfüllende Qualifikationsanforderung u.U. noch gar nicht präzise benannt werden kann. Für diese „Leerstelle“ wird von den Beteiligten zwar ein „Label“ eingeführt, das die Leerstelle dann benennt, aber letztlich einer weiteren Füllung bedarf – die Lücke hat damit sozusagen einen Namen bekommen. Es entsteht im günstigsten Fall ein Suchprozess, um sie zu füllen. In solchen Situationen werden dann Trendthemen oder gängige Begriffe wie „Projektmanagement“, „soziale Kompetenzen“, „Schlüsselqualifikationen“ oder „Persönlichkeit“ als Projektionsfläche für eher diffus empfundene und zum gegenwärtigen Zeitpunkt faktisch nur schwer konturierbare Anforderungen genutzt. Mit der Benennung ist sozusagen die Grenze der Vorstellbarkeit erreicht, die auch durch zusätzlichen Input von außen – etwa durch Berater – nicht wirklich überwunden werden kann.

4.3.2 Informelle Lernprozesse als möglicher Ansatz zur Bedarfsbearbeitung

Interviewaussagen und Literatur treffen sich in der Erkenntnis, dass in vielen Unternehmen die strategischen Vorgaben für die Weiterentwicklung des Unternehmens wie des Qualifikationsbedarfs offensichtlich fehlen. Da nicht erwartet werden kann, dass sich daran in absehbarer Zeit substantiell etwas ändert, könnte man stattdessen auch den umgekehrten Weg einschlagen, stärker an der bestehenden Praxis der Unternehmen anzusetzen und diese weiterzuentwickeln. Ein „konsequenterer Pragmatismus“ in diesem Themenfeld könnte dazu führen, die Bedingungen für die Praxis informeller Weiterbildung in den Unternehmen zu verbessern und solchen Lernprozessen mehr Gewicht und Raum zu geben.

Informelle Lernprozesse, d. h. die Art und Weise, wie in der betrieblichen Praxis der Erwerb und die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten an den Arbeitsplätzen – jenseits von Kursen und Lehrgängen – stattfindet, könnten nach Auffassung eines befragten Experten ein guter Ansatzpunkt für eine strategische Personalentwicklung sein (zur Nutzung in der betrieblichen Praxis vgl. Brüssig und Leber 2004). Informelles Lernen geschieht entlang des Arbeitsprozesses auf kollegialer Ebene, häufig nebenbei und oft nicht bewusst bzw. als Lernen intendiert und ist daher von außen kaum steuerbar oder zugänglich. Um die Praxis weiter entwickeln zu können, müsste über diese Prozesse allerdings mehr bekannt sein. Erst über eine längerfristige Prozessbegleitung oder die Begleitung von Gruppenprozessen können diese informellen Lernprozesse besser erschlossen, dokumentiert und kollektiv genutzt werden. Allerdings, so zeigen einige Interviewpassagen, sind in den Unternehmen mehrheitlich kaum Ansatzpunkte dazu erkennbar:

„Wenn man sich aber die betriebliche Praxis anguckt, glaube ich, gibt es vieles, was sich einem systematisch erschließt oder auch was sich entwickelt. Es wird dann aus dem Alltag heraus geboren, im Sinne von informellem Lernen. Dort passiert so etwas wie kollegiales Lernen, der Eine zeigt dem Anderen etwas und auch sehr nah am Arbeitsplatz. Aber das wird nicht so reflektiert. Das ist auch kein Element strategischer Personalpolitik. Dass also Arrangements geschaffen werden, die dieses unterstützen und auch fördern. Das passiert dann so, weil es gar nicht anders geht oder weil es sich einfach so ergibt und die Menschen das so gestalten. An dieser Stelle wissen wir als externe Berater noch viel zu wenig. Auch die Führungsebene weiß noch viel zu wenig, wie eigentlich die Lernpraxis in Betrieben aussieht.“ (Interview XIV)

Hier besteht hinsichtlich der konkreten Form solcher Prozesse, der Bedingungen und Voraussetzungen ihres Zustandekommens, der Möglichkeit sie zu unterstützen, doch erheblicher Forschungsbedarf. Letztlich spielen dabei auch die schon angesprochenen institutionellen bzw. organisatorischen und materiellen Rahmenbedingungen für die Möglichkeit eines solchen Vorgehens eine entscheidende Rolle.

4.4 Einschätzung

Zunächst kann festgehalten werden, dass wir kaum Berichte über größere, integrierte Qualifizierungskonzepte oder langfristig geplante Personalentwicklungsmaßnahmen erhalten haben. Dies gilt auch für die Großunternehmen, bei denen Interviews geführt wurden. Die Ermittlung von Qualifikationsbedarfen wird in vielen, vor allem kleinen und mittleren, Unternehmen offensichtlich erst zum Thema, wenn Defizite sichtbar werden und deren Beseitigung unumgänglich erscheint. Reagiert wird pragmatisch mit betrieblich gewachsenen und bewährten Handlungsweisen. Das bedeutet, offensichtlich häufig den Einsatz geringst möglicher organisatorischer und finanzieller Mittel. Vorstellungen, was zukünftig an Fähigkeiten zur Bewältigung erwarteter Aufgabe vorausgesetzt werden muss, stoßen an die Grenzen der Prognosemöglichkeiten. Die sich teilweise entwickelnde informelle Lernpraxis in den Unternehmen wird bisher nicht systematisch gefördert oder genutzt, um Kompetenzen weiter zu entwickeln.

Was uns an konkreten Beispielen zur Ermittlung und Bearbeitung des Qualifikationsbedarfs berichtet wurde, bezieht sich in aller Regel auf sehr „kleinteilige“ und prozessspezifische Bedarfe, die im Verlauf der Restrukturierungen ermittelt werden. Dieser Befund dürfte dem Zusammenhang geschuldet sein, dass sich die betrieblichen Projekte, auf die sich die Berater beziehen, bei Aufrechterhaltung der laufenden Fertigung und mit dem vorhandenen Personal vollziehen und häufig darauf bezogen Qualifizierungsbedarfe ermittelt werden müssen.

Dabei ist der Einsatz einer Qualifikationsmatrix zur Ermittlung der unmittelbar auftretenden Anforderungen (im Zuge von Vertretungsregelungen oder job rotation) nahe liegend. Für den Soll-Ist-Abgleich ist die Qualifizierungsmatrix ein eingeführtes und erprobtes Instrument, das teilweise partizipativ erweitert angewandt wird.

Ein weiteres wichtiges, von unseren Gesprächspartnern genanntes Instrument zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs sind Personalgespräche, die häufig im Kontext mit modernen Managementsystemen zum Einsatz kommen. In der konzeptionellen Diskussion wird betont, dass diese Gespräche wichtig für den Aufbau einer vertrauensvollen Arbeit im Unternehmen sein können, wenn in ihnen regelmäßig bzw. wiederholt Vereinbarungen über konkrete Schritte zwischen den Beteiligten zur weiteren Qualifizierung und Kompetenzentwicklung vereinbart werden. Allerdings ist die empirische Praxis der Personalgespräche bisher kaum erfasst – das bedeutet, dass in der Regel über Konzeption und Anlage diskutiert bzw. berichtet wird, aber nicht über die betrieblichen Wirkungen und den Grad der Erfüllung der damit verbundenen Ansprüche.

Die Hinweise auf das mit solchen Transparenz schaffenden, offenen Verfahren der Qualifikationsermittlung für die Beschäftigten entstehende Risiko (Qualifikationsdefizite als beschäftigungsgefährdender Makel) und die Notwendigkeit

hier auf der Basis von Vertrauen und dem Schutz der Beschäftigteninteressen zu handeln, zeigen ernste Grenzen und Probleme auf.

4.5 Kulturelle und habituelle Grenzen

Die Probleme der Qualifikationsermittlung sind nicht zuletzt unternehmenskulturellen und habituellen Grenzen bei der Durchführung von Qualifizierungsbedarfsanalysen (und letztlich auch Qualifikationsmaßnahmen) in den Unternehmen geschuldet, denen wir in den Interviews häufiger begegnet sind. Diese auf das Vertrauen und die Motivation der Beschäftigten durchschlagenden Aspekte beschränken nicht nur die diagnostische Qualität der Analysen (dadurch, dass Informationen nicht offen gelegt werden), sondern sie gefährden insgesamt den Erfolg von organisatorischen Veränderungsprozessen. Sie führen dazu, dass letztlich „doppelte Botschaften“ an die Beschäftigten übermittelt werden, die als widersprüchliche Impulse wahrgenommen werden und so zumindest Skepsis und Distanz bei den Betroffenen, wenn nicht Verweigerung und Widerstand auslösen.

4.5.1 Individuelle Weiterbildung als Sanktion

Offenbar wird in betrieblichen Kontexten individuelle Weiterbildung nicht durchgängig positiv gesehen, sondern quasi als Sanktion verstanden, wie im folgenden Zitat angedeutet, das sich mit den unterschiedlichen Motivationslagen befasst, die mit arbeitsplatznaher Schulung und der „Versendung“ auf einen Kurs verbunden sind.

„Da brauche ich nichts über Bildungsmotivation sagen. Die sehen, was ihnen selber gut tut. Und wenn die dann sehen, wenn ich selber diese Mühsal des Lernens auf mich nehme, dann baue ich gleichzeitig jahrelangen Stress an meinem Arbeitsplatz für mich selber ab. Dann habe ich einen Nutzen. Wenn ich sie sonst zum Lehrgang schicke, dann ist immer das Problem: ‚Warum gerade ich?‘ Der findet das nicht als Belobigung, sondern häufig als Bestrafung.“ (Interview XIII)

Ähnlich in der folgenden Passage, die die Wertung der Tätigkeit noch verschärft darstellt, die mit der „Verschickung“ zu einer Schulung verbunden ist, und die ‚doppelte Botschaft‘ illustriert:

„Und wo man dann sogar ganz paradox noch sagen kann: ‚Das ist doch schön, Du kannst auf’s Seminar.‘ Und es dann fast noch so als ein ‚Incentive‘ empfunden wird. Und wenn man das ganz zurück macht, dann stimmt das mit dem Sündenbock immer noch [...]. Der also adressiert wird als jemanden, der nicht gut genug ist, aber er muss auch noch dankbar sein, dass er jetzt qualifiziert werden darf, dass er jetzt auf die Qualifizierung gehen

darf. Und das ist insofern dann sehr paradox als die eigentlichen Probleme in vielen Fällen ganz wo anders liegen.“ (Interview XVIII)

Die Paradoxie entsteht, wenn eine eher skeptisch-kritische Sichtweise der Mitarbeiter auf die vom Management möglicherweise positiv vermittelte Schulungschance trifft. Die macht eine Ablehnung des Angebots unmöglich, da ein wohlwollend präsentiertes Angebot ausgeschlagen werden müsste. Gleichzeitig ist allein mit dem Angebot der innerbetriebliche Makel individuell gesetzt. Auf die Auskunftsbereitschaft der Beschäftigten und ihre Teilnahmebereitschaft an Weiterbildung wie an betrieblicher Umgestaltung wirkt sich diese „Zwickmühle“ tendenziell demotivierend aus.

Damit ist nicht nur die Bedarfsfeststellung als solche problematisch. Letztlich signalisieren beide Aussagen, dass die Feststellung „Qualifizierungsbedarf“ in der internen Sichtweise in manchen Unternehmen darauf verweist, dass ein Beschäftigter seine Aufgaben nicht im erforderlichen Maße oder mit vergleichbarer Leistungsfähigkeit wie seine Kollegen beherrscht und deshalb qualifiziert werden muss. Der ermittelte oder unterstellte individuelle Qualifizierungsbedarf wird insofern innerbetrieblich als individueller Makel kodiert und von den anderen Beschäftigten, die in der „Ausfallzeit“ während der Qualifizierung die nicht erledigten Aufgaben noch mitmachen müssen, so wahrgenommen (vgl. Baethge-Kinski und Hardwig 2000, 41f.). Eine positive Konnotation von Qualifizierung ist damit nicht selbstverständlich, sondern muss im Kontext des betrieblichen Umfelds gestützt und gefördert werden.

4.5.2 Individueller Qualifikationsbedarf als organisationale Abwehr⁹

Ähnliche Schwierigkeiten treten auf, wenn Störungen im organisatorischen Ablauf als von bestimmten Beschäftigten verursacht wahrgenommen werden, und diese dann, sozusagen als *Problemträger*, eine Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen müssen. In diesem Fall wird der vermeintliche Qualifizierungsbedarf dazu genutzt, ein organisatorisches Problem zu individualisieren – auf eine Person abzuwälzen, wie ein Interviewpartner beschreibt:

„Und das ist unsere generelle Beobachtung bei Qualifizierungsmaßnahmen: An vielen Stellen sind Qualifizierungsmaßnahmen ein Resultat einer Problemverschiebung. Nämlich, dass man das eigentliche Problem auf einer organisationalen Ebene oder auf einer Führungsebene vermeidet. Und demgegenüber es leichter hat, das als Qualifizierungsproblem zu adressieren.“ (Interview XVIII)

⁹ Der Begriff ist dem Kontext psychoanalytisch orientierter Organisationstheorie entnommen und bezeichnet einen institutionellen Abwehrmechanismus im Sinn von MENTZOS (1976).

Offenbar ist es einfacher, ein Organisationsproblem zum Problem einzelner Mitarbeiter zu erklären. Die aufwändigere Alternative wäre es, den gesamten Prozessablauf, den organisatorischen Zusammenhang der Tätigkeiten, die verfügbaren Ressourcen, die Interaktionsebene zwischen den Beteiligten etc. bei der Suche nach den Ursachen des wahrgenommenen Problems zu thematisieren und gegebenenfalls umzugestalten. Das ist offenbar die Kehrseite der zumindest rhetorischen Aufwertung von Weiterbildung und Qualifizierung, durch die Qualifizierung häufig als Allheilmittel missverstanden werden kann. Die geschilderte Gefahr einer Schaffung von „Sündenböcken“ legt es nahe, Qualifizierungsbedarfe in konkreten Veränderungsprozessen auf der Basis einer fundierten Prozess- oder Organisationsanalyse zu bestimmen, um solche Problemverschiebungen bzw. -individualisierungen wenigstens ansatzweise zu vermeiden. Ohne eine angemessene Berücksichtigung der Art, wie in den Unternehmen Prozesse und Abläufe gestaltet werden, lassen sich solche Fehleinschätzungen der Möglichkeiten Einzelner kaum relativieren. Zu erwarten wäre zudem, dass an diesem Punkt betroffene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unter erheblichen Leistungs- und Rechtfertigungsdruck gelangen dürften.¹⁰

Anhand dieser Schilderung wird deutlich, dass bei betrieblichen Organisations- und Ablaufproblemen prinzipiell organisatorische oder individuell-personale Lösungswege oder Kombinationen aus beiden gewählt werden können. Entweder werden Mitarbeiter weiter qualifiziert oder die Arbeitsvollzüge werden entsprechend verändert, um reibungslosere Abläufe herzustellen und zu sichern. Ob umorganisiert oder qualifiziert oder beides miteinander verknüpft wird, ist eine unternehmens- oder gar fallspezifische Entscheidung. Die für die Bedarfsermittlung schwierige Frage ist allerdings, zu ermitteln, was von den Mitarbeitern *in jedem Fall* an Kompetenz mitgebracht werden *muss*, um die Aufgaben erledigen zu können und was sie zudem noch können und wissen *sollten*. Je weniger absehbar Umfang und Qualität der Anforderungen ist, desto problematischer die Diagnose.

5. Fazit – Konsequenzen aus den Befunden

Wenn Weiterbildung im Unternehmen, wie im genannten Beispiel, tendenziell als Bestrafung wahrgenommen wird, liegt es nahe, dass die Beschäftigten Informationen über ihren Qualifikationsbedarf unzureichend oder mit dem Ziel, sich selbst zu schützen, weitergeben. Die Informationsgrundlage über Qualifikationsbedarf innerhalb eines Unternehmens ist deshalb ausgesprochen unsicher.

¹⁰ Ähnlich auch HARTUNG 2004, 47: „Recht häufig ist das Ergebnis einer Gesprächsanalyse, dass Probleme nicht durch die Qualifikation der Mitarbeiter, sondern durch die Rahmenbedingungen verursacht werden, so dass sie nur durch eine Strukturveränderung, nicht aber durch eine Schulungsmaßnahme abzustellen sind.“

Diese Schwierigkeiten illustrieren die insgesamt problematische Informationsbasis der Bedarfsermittlung und zeigen, dass Bedarf keineswegs eine lediglich verborgene Größe ist, die es mit Hilfe von geeigneten Tools und Strategien zu erschließen gilt. Statt dessen erscheint es sinnvoller, von *Bedarfskonstituierung bzw. -konstruktion* zu sprechen als von *Bedarfsermittlung*. Bei der weiteren Diskussion der verschiedenen Ansatzpunkte und Methoden der betrieblichen Bedarfsermittlung ist von daher die Frage weiterführend, welche Akteure, in welcher Art und mit welchen Perspektiven und Handlungsvoraussetzungen mitwirken und vor allem, welche Voraussetzungen durch die jeweilige betriebliche Personalpolitik für diese Prozesse gesetzt werden.

Wesentlich für die Tauglichkeit der Diagnosen ist, dass es innerhalb der Unternehmen eine einigermaßen geregelte und transparente Praxis gibt, bei der über Personalgespräche eine Abstimmung zwischen den individuellen Bedürfnissen und Wünschen der Beschäftigten und den betrieblichen Zielen, andererseits eine Koppelung von individuellen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten und den eingeschlagenen Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen gibt. Diese Maßnahmen sichern das Vertrauen in die Personalentwicklung und in die Kontinuität der eingeschlagenen Maßnahmen.

In vielen Beispielen zeigt sich der verbreitete personalpolitische Inkrementalismus und Pragmatismus der Unternehmen. Es gibt offensichtlich nur in Ausnahmen eine strategische Ausrichtung der betrieblichen Personalpolitik, die sich aus expliziten Unternehmenszielen ableitet. Die Realität ist in vielen Unternehmen offenbar eher dadurch bestimmt, dass knappe finanzielle wie personelle Ressourcen und betriebsinterne ad-hoc-Lösungen von Problemen den Einsatz des Personals und dessen Weiterentwicklungsperspektiven bestimmen. Meist ist nur eine kurzfristige Entwicklungsperspektive in Bezug auf die Qualifikations- und Personalentwicklung erkennbar.

Schließlich ist zur Umsetzung der ermittelten Bedarfe eine entsprechende Führungs- und Managementpraxis im jeweiligen Unternehmen nötig, die die Lern- und Qualifikationsorientierung glaubwürdig unterstützt. Solange Kompetenzdefizite als individueller Makel wahrgenommen werden, ist sowohl die Bedarfsermittlung als auch die Weiterbildung problematisch.

Für eine Weiterentwicklung der bisherigen Praxis sind im Lauf unserer Darstellungen zwei denkbare Möglichkeiten angeklungen. Dies wäre zum einen, die Idee eines „Bedarfs-Monitorings“ weiter zu verfolgen, bei dem das Ziel die Erzeugung eines möglichst vielfältigen Bedarfsbildes unter Einbeziehung unterschiedlicher Beteiligter wäre. Vorteil dieses Vorgehens wäre es, die ermittelten Bedingungen der Bedarfskonstitution, nämlich die notwendige Interessengebundenheit der Perspektiven und die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen, ernst zu nehmen und produktiv für die Diagnose zu nutzen, d.h. sie auf eine möglichst breite Beteiligungsgrundlage zu stellen. Dies würde die angesprochenen Defizite einer

mangelnden Vertrautheit mit den jeweils konkreten Tätigkeitskontexten der Beschäftigten durch deren Beteiligung am Verfahren vermeiden. Damit könnte bei geeigneter Form der Durchführung die Personalpolitik sozusagen aus einer transparent gemachten Mikropolitik, also aus den vorhandenen Interessen und den betrieblichen Möglichkeiten und Ressourcen entwickelt werden. Anhand der Diskussion der Rahmenbedingungen der existierenden Beteiligungsverfahren sind die unumgänglichen Fragen von Sicherheit und Vertrauensschutz für die Beschäftigten aber bereits deutlich gemacht geworden, die insofern auch die „innerorganisatorischen Grenzen“ eines solchen Vorgehens markieren.

Ein zweiter Ansatz wäre die Weiterentwicklung der informellen Weiterbildungspraxis in den Unternehmen. Damit würde die Problematik aufgenommen, dass es keine systematischen Anstrengungen in vielen Unternehmen gibt und wohl auch bis auf weiteres nicht geben wird. Statt diesen Zustand aber zum x-ten Mal zu beklagen, könnten Maßnahmen zur Erweiterung der informellen Austauschprozesse und zur Vermittlung solcher Kompetenzen in anderen Betriebsteilen einen Impuls geben, der für Beschäftigte wie Unternehmen attraktiv weil nutzbringend sein könnte. Dies ist allerdings bisher nur eine vage Idee, deren Weiterentwicklung vor allem am bisher schlechten Informations- und Kenntnisstand über diese informellen Prozesse krankt. Hier könnten weitere Forschungen und ein Erfahrungsaustausch mit und zwischen betrieblicher Praktikern und Forschern weiterführen.

Literatur

ARGYRIS, Chris (1994): Good communication that blocks learning. In: Harvard Business Review 72/4, S. 77-85

ARNOLD, Rolf und 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 (1992): Die vielfältigen Widersprüche beruflicher Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen 6/92, S. 313 – 321

BAETHGE-KINSKI, Volker und HARDWIG, Thomas (2000): Kompetenzentwicklung als Transformation der betrieblichen Sozialorganisation. In: QUEM (Hrsg.): Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. Münster u.a.: Waxmann. Edition QUEM Bd. 13, S. 19-100

BECKER, Manfred (1993): Strategieorientierte Bildungsbedarfsanalysen. In: GEIßLER, Harald (Hrsg.) (1993): Bildungsmarketing. Frankfurt a.M.: Peter Lang, S. 187-220

BOGNER, Alexander und MENZ, Wolfgang (2001): Deutungswissen und Interaktion. Zu Methodologie und Methodik des theoriegenerierenden Experteninterviews. In: Soziale Welt, 52.Jg. (2001), S. 477-500

BOSCH, Gerhard (2003): Neue Lernkulturen und Interessen der Beschäftigten. In: MUßMAN, Frank und BÜSING, Harald (Hrsg.): Arbeitsgestaltung als Zukunftsaufgabe. Jahrestagung des niedersächsischen Kooperationsstellennetzwerkes Hochschulen und Gewerkschaften. Frankfurt u. a.: Peter Lang, S. 93-110

BOSCH, Gerhard (1995): Weiterbildung in der Region. In: DOBISCHAT, R. und HUSEMANN, R. (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt. Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: edition sigma, 1995. S. 91-111

BÖTEL, Christina und KREKEL, Elisabeth (2000): Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. Bielefeld: W. Bertelsmann

BRÖDNER, Peter; HELMSTÄDTER, Ernst; WIDMAIER Brigitta (Hrsg.) (1999): Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. München u. a.: Hampp

BRUSSIG, Martin und LEBER, Ute (2004): Verringert informelle Weiterbildung bestehende Qualifikationsunterschiede? Aktuelle Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: WSI Mitteilungen 1/2004, S. 49-57

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

DIETZEN, Agnes (2002): Das Expertenwissen von Beratern als Beitrag zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung. Zur sozialen Konstitution von Qualifikationen im Betrieb. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Jahrgang 31, Heft 1, S. 17-22

DIETZEN, Agnes und SELLE, Bernd (2003): Qualifikationsentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Jahrgang 32, Heft 3, S. 41-46.

FREVEL, Alexander (2000): Bedarfsplanung als partizipative Qualifizierungsplanung. In: BÖTEL, Christina und KREKEL, Elisabeth (Hrsg.): Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 35-53

HARTUNG, Martin (2004): Gesprächsanalyse als Methode in der Personal- und Organisationsentwicklung. In: SuB 1/04, S. 35-50

HARNEY, Klaus (1998): Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung. Stuttgart: Hirzel

HELSPER, Werner; HÖRSTER, Reinhard; KADE, Jochen (Hrsg.) (2003): Ungewissheit. Pädagogische Felder im Modernisierungsprozess. Weilerswist: Velbrück

HOWALDT, Jürgen u. a. (2000): Personal- und Organisationsdiagnose. Ein Instrument für wettbewerbsfähige Personal- und Organisationsstrukturen. RKW-Handbuch. Eschborn: RKW

HUSEMANN, Rudolf (1999): Qualifikationsbedarfsermittlung als Aushandlungsprozess. In: HENDRICH, Wolfgang und BÜCHTER, Karin (Hrsg.): Politikfeld betriebliche Weiterbildung: Trends, Erfahrungen und Widersprüche in Theorie und Praxis. München/Mering: Hampp, S. 116-139

KIESER, Alfred (1998): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, Heft 1, 45-75

KIESER, Alfred; HEGELE, Claudia; KLIMMER, Matthias (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

KÖTTER, Wolfgang (2002): Projektarbeit – (k)ein Thema für die Arbeitspsychologie? In: MOLDaschl, Manfred (Hrsg.): Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert. Heidelberg/Kröning: Asanger, S. 399-416

KREKEL, Elisabeth und BEICHT, Ursula (1998): Welchen Stellenwert hat das Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Jg. 27, Heft 2, S. 23-27

KREKEL, Elisabeth (1999): Bildungscontrolling und Weiterbildungsbedarfsermittlung. In: HENDRICH, Wolfgang und BÜCHTER, Karin (Hrsg.): Politikfeld betriebliche Weiterbildung: Trends, Erfahrungen und Widersprüche in Theorie und Praxis. München/Mering: Hampp, S.151-169

LATNIAK, Erich und PEKRUHL, Ulrich (1995): Personalentwicklung. In: BOSCH, Gerhard; KOHL, Heribert; SCHNEIDER, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Köln: Bund, S. 211 – 274

LATNIAK, Erich und MILL, Ulrich (2003) Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen. Abschlußbericht des Projekts. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Manuskript

LATNIAK, Erich und EBERLE, Christa (2002): Zwischenbericht zum Forschungsauftrag des BIBB im Rahmen des EXPERT-Projektes. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Manuskript

MENTZOS, Stavros (1976/1988): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt am Main: Suhrkamp, Erweiterte Neuausgabe

MÜLLER, H.-J. und STÜRZL, Wolfgang (1992): Dialogische Bildungsbedarfsanalyse – eine zentrale Aufgabe des Weiterbildners. In: GEIBLER, H. (Hrsg.): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens (Betriebliche Bildung – Erfahrungen und Visionen, Bd. 3) Frankfurt am Main, S. 103-146

NONAKA, Ikujiro und TAKEUCHI, Hirotaka (1996): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt u. a.: Campus

OCHSENBEIN, Guy und PEKRUHL, Ulrich (Hrsg.) (2004): Erfolgsfaktor Human Resource Management. Zürich: WEKA-Verlag. 2 Bände. Loseblattsammlung. Stand Juni 2004 (Grundwerk Juni 1998)

ORTMANN, Günther u. a. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag

PLATH, Hans-Eberhard (2000): Arbeitsanforderungen im Wandel. Kompetenzen für die Zukunft – Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), Jg. 33, Heft 4, S. 583-593

REETZ, Lothar, (1989): Zum Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung. (Part I). In: Bildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) Jg. 18, Heft 5, S. 3-10 (Teil 1) und Heft 6, S. 24-30 (Teil 2)

SCHRODA, Frauke (1999): Die Analyse der Aufgabenstruktur konstruktiv-schöpferischer Probleme. In: SACHSE, Pierre und SPECKER, Adrian (Hrsg.): Design Thinking. Analyse und Unterstützung konstruktiver Entwurfstätigkeiten. Zürich: VDF, S. 7-65

STAUDT, Erich und KRIEGESMANN, Bernd (1999). Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). Münster: Waxmann, S. 17-55

TEICHLER, Ulrich (1974): Struktur des Hochschulwesens und „Bedarf“ an sozialer Ungleichheit. Zum Wandel der Beziehungen zwischen Bildungssystem und Beschäftigungssystem. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), Jg. 7, Heft 3, S. 197-209

DOROTHEA SCHEMME

Beiträge aus Modellversuchen zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen

1. Bedarfserkennung und Bedarfsentwicklung im Dialog mit Beteiligten und Betroffenen

Da Innovation zentraler Gegenstand von Modellversuchen ist, haben diese einen starken Bezug zur Thematik der Identifizierung und Antizipation zukunftsfähiger Kompetenzen und Qualifikationen. Ein Blick in die Liste der aktuellen Modellversuchsschwerpunkte im außerschulischen Bereich¹ verdeutlicht, wie eng Modellversuche mit Ansätzen und Aktivitäten eines frühzeitigen Erkennens von Bedarfslagen korrespondieren. Ausgehend von den gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Wandlungsprozessen spielen Modellversuche bei der notwendigen Modernisierung von Inhalten, Methoden und Strukturen der Berufsbildung seit Jahrzehnten eine bedeutsame Rolle. „Als Impulsgeber und Katalysatoren für die ständige Modernisierung der Berufsbildung leiten Modellversuche entweder neue Trends ein oder verstärken bestehende Trends“ (Holz 2000, 18ff.). Nicht zufällig waren Beratungsfälle aus dem Kontext laufender Modellversuche auch in das Forschungsprojekt EXPERT einbezogen.

Die Kernidee von Modellversuchen wird charakterisiert durch das Begriffspaar „Innovation und Transfer“. Orientiert am Neuen greifen Modellvorhaben innovative Trends auf und leiten beispielhaft praktische Schritte zur Impulsierung bildungspolitisch relevant erscheinender Neuentwicklungen auf breiterer Ebene ein. Ihre seismographische und demonstrative Funktion erfüllen Modellversuche über das Zusammenwirken von Berufsbildungspraxis, -beratung, -forschung und -politik. Neues wird praktisch in kleinem Feld erprobt unter besonderen, i.d.R. günstigeren Bedingungen (vgl. Schaede 1978, 236).

Modellversuche leiten Veränderungsprozesse ein, indem sie zentrale Themen langfristig und kontinuierlich transportieren und Lernprozesse auf allen Ebenen fördern. Die breite partnerschaftliche Beteiligung relevanter Akteure in dialogischen Verfahren ermöglicht eine Überprüfung verschiedener Modernisierungs-

¹ Titel der aktuellen Modellversuchsschwerpunkte sind u.a.: Prozessorientierte Aus- und Weiterbildung, Wissensmanagement, Erfahrungswissen: Die verborgene Seite beruflichen Handelns, Zusatzqualifikationen in der Beruflichen Bildung, Bildungsdienstleister lernen gemeinsam mit den Kunden, Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, Berufsbildung für eine nachhaltige Gesellschaft.

optionen sowie die Aushandlung und Findung eines tragfähigen Konsenses. Da der Bedarf an Aus- und Weiterbildung keine feste Größe ist und vorgefertigte Konzepte nicht vermittelbar sind, sondern beide sich aus dem Kräftespiel unterschiedlicher Anforderungen und Interessen ergeben müssen, setzt der Innovationserfolg einen kommunikativen Prozess der Bedarfsentwicklung, einen Prozess des Aushandelns von Lernzielen, Inhalten und Methoden voraus. Denn gerade bei innovativen Themen ist ein entsprechender Konsens häufig erst im unmittelbaren Gespräch herzustellen.

Bedarfsentwicklung ist auf die Abstimmung zwischen unterschiedlichen Erwartungen und Interessen der Akteure gerichtet, die nicht selten im Widerspruch zueinander stehen. Um Neuerungen hervorbringen zu können, werden Klärungs- und Suchprozesse durchlaufen, Handlungsoptionen ausgewählt und im Hinblick auf interne und externe Realisierungschancen überprüft. Hierzu werden Unternehmensbedarfe, Potentiale und Bedürfnisse von Mitarbeitern und Erwartungen von Kunden ausgelotet sowie Ressourcen mobilisiert. „Bedarfsentwicklung geht dabei über die empirische Ermittlung von Planungsdaten hinaus. Sie dient gleichzeitig der Bedarfsweckung und der Erzielung eines breiten Konsenses über den beschreibbaren Bedarf für innovative (Aus- und) Weiterbildungsangebote“ (Gerhard 1992, 18). Zudem ist Bedarfsentwicklung kein einmaliger Vorgang, sondern die Themenfindung gerade in komplexen Vorhaben erfordert eine laufende Rückkoppelung aller Beteiligten.

In diesem Abstimmungsprozess zur Aushandlung und Gestaltung des Bedarfs spielen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Beratern – hier: der wissenschaftlichen Begleitung -, Unternehmen, Bildungsdienstleistern und regionalen Akteuren eine maßgebliche Rolle. Um Spielräume für Innovationen sicher zu stellen, ist in den Betrieben eine Auseinandersetzung mit strategischer Personalentwicklung unerlässlich, an der Erfahrungsträger ebenso beteiligt sind wie Entscheidungsträger, d. h. die Geschäftsleitung und Führungskräfte aus den Bereichen Technik, Produktion und Qualität sowie Betriebsräte (vgl. Novak 2003, 11). Günstig für eine möglichst breite Verankerung und Akzeptanzbildung ist ferner die Einbeziehung von (Schlüssel-) Experten der Sozialpartner. Die Einbeziehung von Stakeholdern und relevanten Partnern von Beginn an und die Pflege dieser Interaktionsbeziehungen zielt darauf ab, das Bewusstsein von der Relevanz und Möglichkeit einer zukunftsorientierten Gestaltung von Aus- und Weiterbildung zu erhöhen und sie damit zur kreativen Mitwirkung bzw. zur Unterstützung entsprechender Bemühungen in personeller, finanzieller und organisatorischer Hinsicht zu motivieren. Der Erfolg der Qualifizierungs- und Bildungsbemühungen hängt entsprechend von allen Beteiligten ab.

In Modellversuchen vollzieht sich Bedarfsentwicklung als mehrstufiger Prozess:

- Bedarfsermittlung über Kommunikation mit den Zielgruppen, Betrieben, Institutionen und Verbänden im Feld, Erarbeitung gemeinsamer, forschungsgestützter Problemsichten,

- Entwicklung und Implementierung von Pilotmaßnahmen, d. h. gemeinschaftlich Erfahrungen schaffen, die jede/r für sich nicht hätte produzieren können,
- Reflexion und Auswertung der Erprobungsphase(n) mit den unmittelbar Beteiligten anhand der Ergebnisse der begleitenden wissenschaftlichen Evaluation,
- Revision des Pilotangebotes auf der Basis der ersten drei Stufen und Erarbeitung eines transferfähigen Regelangebots mit ausreichender Flexibilität (vgl. Gerhard 1992, 18).

Die Anforderungen an die Treffgenauigkeit und den zu betreibenden Aufwand bei der Bedarfsermittlung erhöhen sich je nach Reichweite und Anspruchsniveau der Konzeption. Bei langfristig angelegten innovativen Angeboten ist der Prozess der Bedarfsermittlung und -entwicklung sowie der damit verbundene Prozess der Informationsgewinnung und -verarbeitung daher in der Regel umfassender und aufwändiger hinsichtlich der zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen, die dafür erforderlich sind (vgl. Gerhard 1992, 90). Zugleich kann die begrenzte Haltbarkeit von Produkten („Halbwertszeit“) insbesondere in Bereichen mit schnellem Wandel wie z. B. der IT-Branche eine nachhaltige Wirksamkeit einschränken. Auch haben Schulen und Betriebe i. d. R. unterschiedliche Entwicklungstempi, so dass ein abgestimmtes Vorgehen schwer zu realisieren ist. Die Berufsschule kann i. d. R. nicht so kurzfristig auf betriebliche Veränderungen reagieren wie erforderlich; andererseits kann der Betrieb nicht so lange voraus planen, um der Schule einen entsprechenden Vorlauf zu verschaffen.

2. Zum Kontext von Bedarfsentwicklungsprozessen

Viele Firmen befinden sich infolge des umfassenden Strukturwandels in einer anhaltenden Reorganisation. Der Aus- und Weiterbildungsbedarf entsteht häufig aus dem Tagesgeschäft heraus, das von wechselnden Kundenwünschen und sich verändernden Geschäftsprozessen bestimmt wird. Vor diesem Hintergrund wird bildungsseitig in Produktion wie Dienstleistungssektor versucht, durch Umstellung bspw. auf Prozessorientierung und neue Lernkonzepte der veränderten Qualität von Arbeit und dem zunehmenden Wunsch nach flexiblen Aus- und Weiterbildungsformen Rechnung zu tragen, die wiederum die Flexibilität des MitarbeiterInneneinsatzes und die Kompetenz der Beschäftigten erhöhen sollen. Der schnelle technische und arbeitsorganisatorische Wandel erfordert in Verbindung mit dem beschleunigten Wissenswandel von den Akteuren vor Ort heute ein dynamisches, auf Kontinuität und Permanenz hin angelegtes prozessbezogenes Verständnis von Bedarfsermittlung und Bedarfsentwicklung, ein schnelles Reagieren auf und ein Mitgestalten von betriebliche/n Veränderungsprozesse/n.

Die Erfahrungen mit den gestaltungsoffenen Berufsbildern unterstreichen die Notwendigkeit, für die Qualifikationsentwicklung und -aneignung vor Ort handhabbare Verfahren und Instrumente zu erproben. Die Aufgabe der Qualifikations- und Kompetenzanalyse, die Auseinandersetzung mit den Lernpotentialen von Arbeitsprozessen sowie die selbständige Ableitung und Gestaltung von Bildungsmaßnahmen daraus ist einem Großteil des Ausbildungspersonals bisher relativ fremd. Dieses ist es normalerweise gewohnt, sich eher an den Vorgaben von Ausbildungsordnungen/-plänen zu orientieren. Zur Unterstützung berufspädagogischer Professionalität im Umgang mit den gestaltungsoffenen Anteilen bedarf es im Alltag handhabbarer Diagnoseinstrumente und schlüssiger Kriterien zur bedarfsorientierten Ableitung und didaktisch-methodischen Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen. Hier bestehen sowohl bei den Akteuren in Unternehmen als auch bei den bildungspolitischen Akteuren Defizite und Entwicklungsbedarfe.

Da vorhandene Kompetenz- und Qualifikationspotentiale und das Anforderungsniveau im Beschäftigungssystem häufig nicht zur Deckung kommen und Berufsausbildung zunehmend obsolet zu werden scheint, erheben sich bei jeder Bedarfsermittlung eine Reihe von grundlegenden Fragen:

- Welches Mitarbeiterpotential benötigen ein Unternehmen im schnellen Wandel? Welche Berufsbildungsbedarfe leiten sich aus dem Handlungsfeld ab?
- Wer definiert die Berufsbildungsziele und -inhalte?
- Gibt es Entscheidungsspielräume?
- Wie können die Eigeninteressen der Subjekte in Einklang gebracht werden mit den einzelbetrieblichen und den gesamtgesellschaftlichen Interessen?
- Wie können sich berufspädagogisch-humanitär legitimierte mit ökonomisch begründeten Zielen, Maßnahmen und Entwicklungen vereinbaren?
- Wie weit erstreckt sich der Planungshorizont? Bis heute? Bis morgen, übermorgen?
- Wie kann die berufliche Bildung diesen Erfordernissen ohne Zeitverzug Rechnung tragen?
- Wie erkennen und beurteilen Unternehmen die Fähigkeitspotentiale von Bewerberinnen und Bewerbern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Werden die Maßnahmen der Berufsbildung abgestimmt auf die Personalentwicklung?
- Welche Hindernisse bestehen noch, bevor bereits vorhandene Potentiale wirksam und weiterentwickelt werden können?
- In welchem Verhältnis stehen die Aneignung und die Anwendung von Kompetenzen und Qualifikationen zueinander und in welchem Verhältnis sollten sie zueinander stehen?

- Welche sozialen und organisationalen Bedingungen benötigen entsprechend aus- und weitergebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?

Um die verhängnisvoll defensive Situation einer beruflichen Bildung zu überwinden, die bislang relativ atemlos versucht, den betrieblichen Entwicklungen nachzulaufen, wird seit Jahren verstärkt an ihrer Neupositionierung gearbeitet, u. a. durch eine Verankerung selbständigen Lernens, die Integration von Arbeit und Lernen, die Stärkung von Lern- und Unternehmenskultur, die Verzahnung von Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Beteiligung an regionalen Verbänden und Netzwerken. Im Kern geht es um die Etablierung und Verstetigung von Lernkultur bei den Individuen, in den Unternehmen und Regionen. Da es sich um lebende Systeme handelt, bleibt dies jedoch an innovative Personen bzw. Promotoren (sogenannte Treiber) gebunden. „Diesen komplexen, iterativen und immer rückschlagsbedrohten Prozess der allmählichen Veränderung von Praktiken und Routinen gilt es, mit all seinen Blockaden, Potentialen und rekursiven Schleifen kontextsensibel zu analysieren und zu handhaben“ (Göbel 2001, 39).

Aus über 700 Wirtschaftsmodellversuchen liegt ein Fundus an erprobtem konzeptionellem und methodischem Wissen im Hinblick auf Bedarfserhebung und -entwicklung bereit – ein Wissen, auf das zurückgegriffen werden kann. Dennoch veranlasst dieses vorhandene Wissen die Betriebe nur selten zu einer Veränderung ihrer alltäglichen Praxis. Sicher ist das Marketing für Modellversuchsergebnisse stets verbesserungsfähig. Hauptprobleme sind in diesem Zusammenhang aber weniger das Fehlen von Informationen oder eine nicht adäquate Form der Information als die mangelnde Informationsaufnahme und -verarbeitung (vgl. Gammelgaard/Husted/Michailowa 2003, 13-28). Viele Transferaktivitäten laufen ins Leere, weil in den Betrieben die Grundlagen für Berufsbildungsinnovationen nicht auf breiter Basis vorhanden sind – ein dazu gehöriges Instrumentarium, um frühzeitig selbst Entwicklungen wahrzunehmen, sowie die Einsicht und Kompetenz zur ständigen aktiven Weiterentwicklung des Aus- und Weiterbildungssystems. Die Erfahrung lehrt, dass ein gelungener Transfer von Modellversuchsergebnissen kein Selbstläufer ist, sondern betriebliche Lernprozesse auf individueller, sozialer und organisationaler Ebene ebenso voraussetzt wie eine bildungspolitische Nachfrage.

Insofern Innovations- und Transferverhalten in Modellversuchen eng zusammenhängen, haben Modellversuche in doppelter Weise mit dem Thema „frühzeitige Bedarfsermittlung“ zu tun:

1. in der Phase der Entstehung innovativer Konzepte,
2. in der Phase der Übertragung/des Transfers innovativer Konzepte und Modelle.

3. Dezentrale Bedarfsermittlung und staatliche Prioritätensetzung

„Würden früher Reformen im Bildungswesen häufig ‚von oben‘ dekretiert, so tragen Modellversuche wesentlich zur Demokratisierung der Entwicklungsprozesse im Bildungswesen bei. Denn die intensive Beteiligung der schulischen und außerschulischen Berufsbildungspraxis sowie der verschiedenen Institutionen der Berufsbildungsforschung ist ein grundlegendes Element von Modellversuchen“ (BIBB 2000, 7). Modellversuche unterscheiden sich von anderen bildungspolitischen Instrumenten, wie z.B. Gesetzen und Verordnungen, durch die intensive Beteiligung von Praxis und Forschung sowie durch ihren relativ offenen Charakter. „Über die Partizipation erfolgt eine Aktivierung des praxis- und wissenschaftsorientierten Innovationspotentials im Sinne einer Einbeziehung aller unmittelbar Betroffenen im Sinne einer Einstellung auf permanente Reformprozesse“ (Holz 1978, 255ff.). Relevante Felder für Modellversuche werden nur über die Einbeziehung der unmittelbar betroffenen Gestalter und Umsetzer vor Ort identifiziert und praxiswirksam (vgl. Holz 2000, 18). Die positive Wirkung von Dezentralisation in Verbindung mit Kommunikation strahlt nicht nur auf die Generierung von Ideen, sondern auch auf die Motivation des Lernens und die Qualität der Umsetzung sowie auf die dazu erforderliche Kooperation aus.

Allein durch die Öffentlichkeit und den Demonstrationscharakter eines Modellversuchs erhalten betriebsinterne Reformprozesse seitens des Bildungswesens mehr Bedeutung und Stabilität nach innen und eine Vorbildfunktion nach außen. Als entscheidende Voraussetzung für die Verbindlichkeit der Umsetzung jedoch erweist sich immer wieder die frühzeitige Beteiligung der Betroffenen und des potentiellen Adressatenkreises.

Die in Modellversuchen erzielten Ergebnisse sollen nicht nur gegenüber der Ausgangssituation eine deutliche Fortentwicklung des Bestehenden und einen qualitativen Fortschritt der beruflichen Bildung beinhalten. Entscheidend ist, dass die eingeleiteten Veränderungen breites Interesse finden und zur Übertragung von Problemlösungen in ähnlich gelagerte Praxisfelder anregen. Darüber hinaus ist wesentlich, dass sie in einem langfristig angelegten Verstetigungsprozess zunächst intern in weiteren Organisationseinheiten und extern in anderen Organisationen Resonanz erzeugen und dort verankert werden. Im Zusammenhang mit dem Transfer ist es von entscheidender Bedeutung, inwieweit es gelingt, das Neue auf Dauer in das Bestehende zu integrieren, es zu verbreiten und die Kontinuität dieser Prozesse zu sichern. Damit sind vier Schlüsselwörter im Zusammenhang mit der Innovations- und Transferstrategie von Modellversuchen genannt: Integration und Kontinuität sowie Breitenwirkung und Nachhaltigkeit. Dennoch gilt: Wirkungsmacht unterstreicht zwar die Relevanz und Wichtigkeit von Modellversuchen; wiederum muss ein rein quantitativer Verbreitungsgrad nicht gleichbedeutend sein mit Innovations- und Transfererfolg in qualitativer Hinsicht.

Die Erfahrungen mit der BIBB-Modellversuchsreihe „Zusatzqualifikationen in der beruflichen Bildung“, die in Verbindung mit einer bildungspolitischen Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt wurde, verdeutlichen die Mobilisierungseffekte und die kommunikative Funktion von themenbezogenen regionalen und sektoralen Verbänden. Die beteiligungsorientierte Bedarfsbestimmung und -entwicklung auf der Basis von regionalen Berufsbildungsdialogen belebte nicht nur die unmittelbar betroffene Berufsbildungspraxis, sondern erbrachte auch wichtige Hinweise und neue Impulse für die Konstruktion von Aus- und Weiterbildungsordnungen sowie die sogenannte Berufsordnungsforschung. Die Etablierung einer solchen Bedarfsanalyse und -entwicklung vor „unten“ löst nicht nur bei den Akteuren vor Ort selbst Lernprozesse aus, sondern trägt flankierend zu den staatlichen Systemen der Berufsbildungsplanung sowie angesichts der begrenzten Prognostizierbarkeit von zukünftigen Qualifikations- und Bildungsbedarfen nicht unwesentlich dazu bei, Bildungsangebote à jour zu halten (vgl. Schemme 2001, 19).

Die Struktur von Modellversuchen fördert es in besonderem Maße, dass die Fragen, Aufgaben und Probleme der Bildungspraxis in die Konzeption aufgenommen werden. Die Verbindung des Sachverstands aus Praxis, Wissenschaft und Politik bewirkt eine insgesamt reichhaltigere Beschreibung der Prozesskomplexität, einen geringeren Illusionsgrad und damit eine größere konzeptionelle Tragfähigkeit. Die möglichst breite Einbindung relevanter Akteure im Handlungsfeld (Sozialparteien, Kammern etc.) verstärkt die Erarbeitung praxistgerechter Lösungen und erhöht die nachfolgende Akzeptanz von Modellversuchsergebnissen und -erkenntnissen in der Praxis. Darüber hinaus ergibt sich auch ein Nutzen für die Wissenschaft und die Bildungspolitik, die sowohl als Beteiligte als auch als Zielgruppen und Rezipienten fungieren. Die Verantwortung und Partizipation der Träger von Wirtschaftsmodellversuchen wird ferner unterstrichen durch die Aufbringung eines Eigenanteils von 25 Prozent der erforderlichen Mittel. Der Beteiligungsaspekt und der Aspekt der Gemeinnützigkeit solcher Fördervorhaben (aufgrund der Übernahme der finanziellen Hauptlast durch den Bund) stellen Grundvoraussetzungen für einen späteren Transfer dar. So sind die prinzipielle Übertragbarkeit und Transferorientierung eines Ansatzes bereits bei der Auswahl und Beurteilung ein entscheidendes Förderkriterium.

Initiativ werden können grundsätzlich außerschulische Einrichtungen der beruflichen Bildung, entschieden wird im BMBF und im BIBB. Bei diesen Schaltstellen liegt eine bedeutsame Filterfunktion, dies gilt um so mehr in Anbetracht des begrenzten Fördervolumens für Modellversuche (vgl. Holz 1978, 255ff.). Orientiert an bildungspolitischen Überlegungen und Leitvorstellungen beansprucht die staatliche Bildungspolitik letztlich die entscheidende Rolle bei der Prioritätensetzung, der Auswahl der Problemstellungen, die einer Lösung nahe gebracht werden sollen, während die Bildungsforschung eher Formulierungshilfe leistet (vgl. Rauner 1978, 10). Modellversuche „können bildungspolitische Reformaktivitäten

3. Dezentrale Bedarfsermittlung und staatliche Prioritätensetzung

„Wurden früher Reformen im Bildungswesen häufig ‚von oben‘ dekretiert, so tragen Modellversuche wesentlich zur Demokratisierung der Entwicklungsprozesse im Bildungswesen bei. Denn die intensive Beteiligung der schulischen und außerschulischen Berufsbildungspraxis sowie der verschiedenen Institutionen der Berufsbildungsforschung ist ein grundlegendes Element von Modellversuchen“ (BIBB 2000, 7). Modellversuche unterscheiden sich von anderen bildungspolitischen Instrumenten, wie z. B. Gesetzen und Verordnungen, durch die intensive Beteiligung von Praxis und Forschung sowie durch ihren relativ offenen Charakter. „Über die Partizipation erfolgt eine Aktivierung des praxis- und wissenschaftsorientierten Innovationspotentials im Sinne einer Einbeziehung aller unmittelbar Betroffenen im Sinne einer Einstellung auf permanente Reformprozesse“ (Holz 1978, 255ff.). Relevante Felder für Modellversuche werden nur über die Einbeziehung der unmittelbar betroffenen Gestalter und Umsetzer vor Ort identifiziert und praxiswirksam (vgl. Holz 2000, 18). Die positive Wirkung von Dezentralisation in Verbindung mit Kommunikation strahlt nicht nur auf die Generierung von Ideen, sondern auch auf die Motivation des Lernens und die Qualität der Umsetzung sowie auf die dazu erforderliche Kooperation aus.

Allein durch die Öffentlichkeit und den Demonstrationscharakter eines Modellversuchs erhalten betriebsinterne Reformprozesse seitens des Bildungswesens mehr Bedeutung und Stabilität nach innen und eine Vorbildfunktion nach außen. Als entscheidende Voraussetzung für die Verbindlichkeit der Umsetzung jedoch erweist sich immer wieder die frühzeitige Beteiligung der Betroffenen und des potentiellen Adressatenkreises.

Die in Modellversuchen erzielten Ergebnisse sollen nicht nur gegenüber der Ausgangssituation eine deutliche Fortentwicklung des Bestehenden und einen qualitativen Fortschritt der beruflichen Bildung beinhalten. Entscheidend ist, dass die eingeleiteten Veränderungen breites Interesse finden und zur Übertragung von Problemlösungen in ähnlich gelagerte Praxisfelder anregen. Darüber hinaus ist wesentlich, dass sie in einem langfristig angelegten Verstetigungsprozess zunächst intern in weiteren Organisationseinheiten und extern in anderen Organisationen Resonanz erzeugen und dort verankert werden. Im Zusammenhang mit dem Transfer ist es von entscheidender Bedeutung, inwieweit es gelingt, das Neue auf Dauer in das Bestehende zu integrieren, es zu verbreiten und die Kontinuität dieser Prozesse zu sichern. Damit sind vier Schlüsselwörter im Zusammenhang mit der Innovations- und Transferstrategie von Modellversuchen genannt: Integration und Kontinuität sowie Breitenwirkung und Nachhaltigkeit. Dennoch gilt: Wirkungsmacht unterstreicht zwar die Relevanz und Wichtigkeit von Modellversuchen; wiederum muss ein rein quantitativer Verbreitungsgrad nicht gleichbedeutend sein mit Innovations- und Transfererfolg in qualitativer Hinsicht.

Die Erfahrungen mit der BIBB-Modellversuchsreihe „Zusatzqualifikationen in der beruflichen Bildung“, die in Verbindung mit einer bildungspolitischen Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt wurde, verdeutlichen die Mobilisierungseffekte und die kommunikative Funktion von themenbezogenen regionalen und sektoralen Verbänden. Die beteiligungsorientierte Bedarfsbestimmung und -entwicklung auf der Basis von regionalen Berufsbildungsdialogen belebte nicht nur die unmittelbar betroffene Berufsbildungspraxis, sondern erbrachte auch wichtige Hinweise und neue Impulse für die Konstruktion von Aus- und Weiterbildungsordnungen sowie die sogenannte Berufsordnungsforschung. Die Etablierung einer solchen Bedarfsanalyse und -entwicklung von „unten“ löst nicht nur bei den Akteuren vor Ort selbst Lernprozesse aus, sondern trägt flankierend zu den staatlichen Systemen der Berufsbildungsplanung sowie angesichts der begrenzten Prognostizierbarkeit von zukünftigen Qualifikations- und Bildungsbedarfen nicht unwesentlich dazu bei, Bildungsangebote à jour zu halten (vgl. Schemme 2001, 19).

Die Struktur von Modellversuchen fördert es in besonderem Maße, dass die Fragen, Aufgaben und Probleme der Bildungspraxis in die Konzeption aufgenommen werden. Die Verbindung des Sachverstands aus Praxis, Wissenschaft und Politik bewirkt eine insgesamt reichhaltigere Beschreibung der Prozesskomplexität, einen geringeren Illusionsgrad und damit eine größere konzeptionelle Tragfähigkeit. Die möglichst breite Einbindung relevanter Akteure im Handlungsfeld (Sozialparteien, Kammern etc.) verstärkt die Erarbeitung praxisgerechter Lösungen und erhöht die nachfolgende Akzeptanz von Modellversuchsergebnissen und -erkenntnissen in der Praxis. Darüber hinaus ergibt sich auch ein Nutzen für die Wissenschaft und die Bildungspolitik, die sowohl als Beteiligte als auch als Zielgruppen und Rezipienten fungieren. Die Verantwortung und Partizipation der Träger von Wirtschaftsmodellversuchen wird ferner unterstrichen durch die Aufbringung eines Eigenanteils von 25 Prozent der erforderlichen Mittel. Der Beteiligungsaspekt und der Aspekt der Gemeinnützigkeit solcher Fördervorhaben (aufgrund der Übernahme der finanziellen Hauptlast durch den Bund) stellen Grundvoraussetzungen für einen späteren Transfer dar. So sind die prinzipielle Übertragbarkeit und Transferorientierung eines Ansatzes bereits bei der Auswahl und Beurteilung ein entscheidendes Förderkriterium.

Initiativ werden können grundsätzlich außerschulische Einrichtungen der beruflichen Bildung, entschieden wird im BMBF und im BIBB. Bei diesen Schaltstellen liegt eine bedeutsame Filterfunktion, dies gilt um so mehr in Anbetracht des begrenzten Fördervolumens für Modellversuche (vgl. Holz 1978, 255ff.). Orientiert an bildungspolitischen Überlegungen und Leitvorstellungen beansprucht die staatliche Bildungspolitik letztlich die entscheidende Rolle bei der Prioritätensetzung, der Auswahl der Problemstellungen, die einer Lösung nahe gebracht werden sollen, während die Bildungsforschung eher Formulierungshilfe leistet (vgl. Rauner 1978, 10). Modellversuche „können bildungspolitische Reformaktivitäten

legitimieren durch die Bildungspraxis und die Bildungsforschung. Sie fördern die Innovationsbereitschaft von Betrieben und können helfen, Verkrustungen und Widerstände gegen Veränderungen abzubauen. Bei der Aktivierung des Innovationspotentials spielen öffentlich zugängliche Informationen eine bedeutsame Rolle. Durch ihren Demonstrationscharakter stützen sie die Verbreitung von Neuerungen über Multiplikatoren“ (Holz 1978, 256).

Häufig sind Mängel in der Bewältigung von Situationen im beruflichen Praxiszusammenhang oder veränderte Anforderungen im Kontext neuer Produktions- und Organisationskonzepte Auslöser für die Entwicklung von Innovationen im Bereich von Bildung und Qualifizierung. Um die Vorzüge des Berufsprinzips, die Einheitlichkeit der Ausbildung, jedoch nicht zu gefährden, kommen in der Berufsausbildung noch andere Strategien und Voraussetzungen der Ableitung von Bedarf zum Tragen als in den Bereichen Zusatzqualifizierung und Weiterbildung. Modellversuche ersetzen nicht die bekannten vorgeschriebenen Verfahren der Erarbeitung und Abstimmung von neuen und neugeordneten Berufen, die dem Konsensprinzip unterliegen. Diese können daher nicht Gegenstand von Modellversuchen sein. Gleichwohl werden in den Verfahren die Ergebnisse von Modellversuchen berücksichtigt und Impulse aufgenommen, die wegweisend sind.

Die Modellversuchslandschaft ist insofern auch das Spiegelbild eines relativ weitgespannten inhaltlichen Orientierungsrahmens. Der Katalog der Modellversuche umfasst entsprechend „vielfältige, thematisch akzentuierter Schwerpunkte bzw. Förderbereiche, die der jeweiligen bildungspolitischen Prioritätensetzung entsprechen – zumeist in konsensträchtigen Bereichen“ (Holz 1978, 256).

Auszugehen ist von einer multifunktionalen Zielsetzung der Modellversuchspolitik und daraus abzuleitenden mehrdimensionalen Erfolgs- und Misserfolgskriterien – mögliche Funktionen sind:

- „Modellversuche als Beitrag zur Erprobung alternativer Umsetzungen bildungspolitischer Leitlinien und Rahmenziele in der Bildungspraxis.
- Modellversuche als Erprobungsinstanz für eine Revision bzw. Neukonzipierung bildungspolitischer Vorstellungen (Versuche mit explorativer Anlage und Erkundungscharakter).
- Modellversuche zur Erprobung konzeptioneller und inhaltlicher Details respektive Einzelfragen unter vorgegebener Zielsetzung mit relativ geringem Handlungsspielraum“ (Holz 1978, 256).

Dabei gilt grundsätzlich: Innovationen bewegen sich zwischen Handlungszielen, Zukunftsoptionen und gegenwärtigen Handlungsbedingungen, und sie stehen in einem zirkulären Verhältnis zu Routinen. Sie gehen aus Routinen hervor, wenn eingespieltes Routinehandeln in eine Krise gerät, und sollen wieder in neue Routinen übergehen. Der „Trick“ dabei ist, „nicht zu neu, sondern nur ausreichend neu zu sein, um anschlussfähig zu bleiben“ (de Vries 1998, 80). Nicht radikale Durchbrüche, sondern marktnahe, inkrementelle Verbesserungen des Vorhande-

nen versprechen hierzulande Aussicht auf Erfolg, d.h. i.d.R. erscheint ein Neigkeitsgrad mit geringerer Tiefe (Verbesserungsinnovationen) förderfähiger und insofern sinnvoller als grundlegende (Basis-) Innovationen (vgl. a. a. O., 163).

4. Strategien und Methoden der Bedarfsermittlung und Bedarfsentwicklung in Modellversuchen

Früherkennung fokussiert die Ermittlung gegenwärtiger und künftiger Kompetenz- und Qualifikationserfordernisse von Individuen, Betrieben und Gesellschaft. Die Treffsicherheit und zeitliche Reichweite der Abschätzung und Prognostizierung von Entwicklungen wird erschwert durch die Dynamik des Wandels in Arbeit und Gesellschaft, die zunehmende Komplexität, Offenheit, Flexibilität und Differenziertheit. Zugleich macht der Bedeutungszuwachs nicht formalen und informellen Lernens, die Definition künftig erforderlicher Kompetenzen schwieriger.

Neben quantitativen Verfahren der Erfassung treten entsprechend umfassende und qualitative Ansätze in den Vordergrund. Neben makroökonomischen Erhebungen finden auch in Modellversuchen Umfragen bei Unternehmen und Arbeitskräften auf der Mikro- und Mesoebene, einschl. der regionalen und sektoralen Ebene statt, um detaillierte Aufschlüsse über spezifische und neue Qualifikations- und Kompetenzerfordernisse zu gewinnen.

Die spezifischen Erkenntnisse über Qualifikationsentwicklungen auf der Mikro- und Mesoebene können allerdings nicht immer verallgemeinert und bildungspolitisch nutzbar gemacht werden. Die meisten Betriebe sind eher an kurz- und mittelfristigen Qualifikationsentwicklungstrends interessiert als an Langfristprojektionen, und damit eher an punktuellen, problembezogenen, situativen Lösungen. Ziel der Modellversuche ist es, über die Nutzung von Expertenwissen aus relevanten Bereichen (Forschung, Wirtschaft, Politik, Sozialparteien, Kammern, etc.) mögliche und/oder erwartbare alternative Entwicklungen abzuleiten und hieraus geeignete Strategien zu entwickeln. „Die entscheidende Frage ist: Was kann getan werden, um Entscheidungen in einen verlässlichen und vertretbaren Rahmen zu stellen, der nicht von den Interessen einzelner Gruppen dominiert wird?“ (Bullinger u. a. 2003, 354).

Der Prozess der Bedarfserhebung erfordert empirische wie kommunikative Methoden. Mobilisierungseffekte entstehen vor allem durch Formen kooperativer, beteiligungsorientierter Bedarfserkennung auf der Basis von regionalen und sektoralen Verbänden und Netzwerken.

Um die Breite und Vielfalt, aber auch die Spezifik und Dynamik beruflicher Bildungsbedarfe zu erfassen, dominieren in Modellversuchen folgende Instrumente und Verfahren:

- Beobachtungs- und befragungsbasierte Methoden, top-down und bottom-up Befragungen, informelle Gespräche und formalisierte Kontakte mit Beteilig-

ten, Workshops mit internen und externen Experten, Experten-Facharbeiter-Workshops zur Identifizierung beruflicher Arbeitsaufgaben (vgl. Rauner u. a. 2003, 23f. und 107f.), themenspezifische Arbeitsgruppen,

- Ansätze der Selbstreflexion und –evaluation (vgl. Holz u. a. 2004), u. a. tätigkeitsbegleitender Informationsaustausch in partizipativen Prozessen und Einsatz der Qualifikationsmatrix zur Erfassung des Qualifikationsbedarfs im Verhältnis zum vorhandenen Qualifikationsstand (Soll-Ist-Vergleiche, Qualifikations- und Arbeitsplatzprofile) (vgl. u. a. Stahl/Koch o.J.; Großmann/Krogoll 2003), subjektorientierte Kompetenzanalysen (vgl. u. a. de Cuvry/Güttler 2001), Bildungspass (vgl. Holz u. a. 2004, Anhang), Assessment Center (vgl. Huisinga 2001; Huisinga u. a. 2002), kombinierte Bedarfsermittlungs- und Rückmeldebögen (vgl. Degussa 2004), Modell der „proaktiven Bedarfsermittlung“, regelgeleitetes Kommunikationstraining zur Bedarfsermittlung auf strategischer und operativer Ebene, System des „Vernetzten Lernens“ (vgl. Koch u. a. 2000; Deutsche Telekom o.J.), Fallstudien,
- Dokumenten-, Medien- und Literaturanalysen, theoretische Überlegungen, Arbeitsmarktanalysen, statistische Auswertungen,
- regionale und sektorale Verbände, Berufsbildungsdialoge in funktionierenden Netzwerken.

Die Erkenntnisgewinnung erfolgt (auf der Grundlage von gesammelten Informationen und Erfahrungen unter Einschluss von Hintergrund- und Alltagswissen) primär diskursiv und wird ergänzt durch empirisch-analytische Methoden. Die Verfahren und Methoden werden entsprechend ihrer spezifischen Leistungsfähigkeit² in Modellversuchen nicht einzeln, sondern häufig kombiniert verwandt. Wichtig für Dritte ist neben einer Beschreibung der Instrumente und Verfahren eine Einschätzung, welches Instrument bzw. Verfahren für welchen Anwendungszweck geeignet ist. Im Prinzip ist jede kontrollierbare Informationsquelle legitim, die Aufschluss vermittelt über bedarfsgerechte Lösungen. Daher ist die Liste der Instrumente und Verfahren nicht als abgeschlossen zu betrachten.

5. Die zunehmende Bedeutung der Verbindung informellen und formalisierten Lernens

Ermittelt werden häufig neue Konstellationen oder Bündel von Qualifikations- und Kompetenzelementen in verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Dabei gilt es, neben den formalen Qualifikationen auch non-formale und informell erworbene Kompetenzen stärker zu fördern und anzuerkennen.

² Vgl. GERHARD 1992, 88ff.: Zusammenfassende Beurteilung der Einsatzmöglichkeiten von Instrumenten der Bedarfsermittlung.

Severing hat aufgezeigt, dass sich durch den schnellen technischen und arbeitsorganisatorischen Wandel die betrieblichen Steuerungsmechanismen zur Bereitstellung notwendiger Qualifikationen verändern: „Bildungsplanung wird zunehmend in den Verantwortungsbereich der Beschäftigten selbst verlagert. (...) Mit der Ausweitung wissensbasierter Arbeit entsteht und verbreitet sich dieser neue Typus des ‚Wissensarbeiters‘, der auf stets aktuelles Wissen angewiesen ist. (...) Wissensarbeiter bestimmen selbst, was sie lernen. (...) Zweitens organisieren Wissensarbeiter ihr Lernen selbst. Sie können in der Regel weitgehend darüber bestimmen, welche Lernangebote sie nutzen und wie sie sie kombinieren. (...) Als Wissensarbeiter sind sie gewohnt, abstrakte Probleme selbstständig zu lösen und nutzen, daher in ihren Lernstrategien selbstverständlich Medien des auto-didaktischen Lernens: Bücher, Lernprogramme, Wissensquellen im Internet und in Datenbanken, Interviews mit anderen Experten etc.. Drittens unterscheiden Wissensarbeiter nicht mehr streng zwischen Lernen und Arbeiten. Ihre Tätigkeit selbst bringt stetig Lernnotwendigkeiten mit sich, deren Erfüllung sie anstreben. Ein Griff zum Handbuch, eine Recherche im Internet, ein Fachgespräch mit dem Kollegen, Lernzeiten mit einem Modul eines CBT-Programms begleiten den Arbeitstag (...)“ (Severing 2001, 256)

Dezentrale, arbeitsintegrierte, selbst organisierte und medial vermittelte Formen des beruflichen Lernens sowie die Etablierung von Wissensmanagement und neuen Medien sprechen für eine zunehmende „Individualisierung der Bildungsplanung“, eine „Diffusion beruflichen Lernens“ in den Betrieben und eine Verschiebung der Perspektive zur Aneignungsseite hin – neben der institutionalisierten Weiterbildung: „Ein solcher subjektorientierter Ansatz ist (...) angemessen, (...) weil die Souveränität der Individuen für die Gestaltung von Lernprozessen in der modernen Arbeitsorganisation tatsächlich erweitert und diese Weiterung nur aus einer solchen Perspektive sichtbar werden kann. Neben dem Kosmos der Bildungsinstitutionen entfaltet sich bei diesem Ansatz ein Chaos an Lerngelegenheiten: Lernen am Arbeitsplatz, Erfahrungslernen, Lernen in Arbeitsgruppen und fachlich definierte Communities, lernen via Internet und betrieblichen Intranet etc. ergänzen die institutionellen Lernangebote.“ (a. a. O., 259)

Kooperative Qualifikationsbedarfsanalyse, Bildungsberatung und kooperative Evaluation sind die zentralen Elemente eines solchen Ansatzes. Der Begriff des selbst organisierten Lernens impliziert:

- Lernautonomie der Akteure (Freiheit der Wahl der Lernmethoden, Lernmedien, Lernzeiten),
- Lernhaltigkeit des Umfeldes,
- Lernkompetenz der Akteure.

In Modellversuchen werden selbstevaluative Prozesse der Beurteilung von Lernumgebungen, Medien und eigenen Lernfortschritten durch die unmittelbar Betei-

ligten mit Erfolg erprobt, wird methodisches Wissen über Qualitätssicherung an die Lernenden weitergegeben, damit sie befähigt sind,

- Bildungsbedarfe differenziert in den verschiedenen Handlungsfeldern festzustellen,
- den Nutzen des Gelernten für die Bewältigung praktischer Arbeitsaufgaben zu ermitteln,
- die Rückkoppelung dieses Nutzens auf die Lernsituation zu leisten
- und fortwährend Kompetenzlücken/-schwächen festzustellen und neue Lernprozesse zu initiieren (a. a. O., 270).

Das Konzept der „Selbstreflexion und Selbstevaluation“ eignet sich daher besonders für Prozessevaluation und das Empowerment von Individuen, Teams und Organisationseinheiten zum selbständigen Lernen und Arbeiten. Seine Umsetzung ermöglicht ein multidimensionales, tätigkeitsintegriertes und problemlösendes Lernen. Selbstevaluation, Erfahrungslernen und Weiterqualifizierung stehen dabei in einem expliziten Zusammenhang. Hervorstechende Merkmale sind die Anwendungsorientierung des Lernens, die Partizipation und häufige Rückkoppelung der Beteiligten. Indem die Akteure den Verlauf ihrer Tätigkeit und ihres Lernprozesses selbst reflektieren und überprüfen, werden nicht nur Arbeitssituationen umgestaltet, sondern wird zugleich die Personal- und Organisationsentwicklung befördert (vgl. Holz u. a. 2004, Vorwort). „Erfolgreiche Prozessberatung bemisst sich demzufolge an der Frage, ob es gelungen ist, die betrieblichen Akteure in die Lage zu versetzen, ihr Tun zu reflektieren, Entwicklungsperspektiven zu formulieren, Handlungsoptionen zu bestimmen und auch nicht intendierte Nebenfolgen von Entscheidungen zu erkennen“ (Nagler 2001, 108f.)

Um Unterstützungsstrukturen aufzubauen, werden in Modellversuchen zudem Materialien entwickelt und erprobt für eine entsprechende Qualifizierung des Aus- und Weiterbildungspersonals.

6. Von der instruierenden zur reflexiven Beratung³

Wissenschaftliche Begleitung fungiert als „Übersetzer“ zwischen Modellversuchsfeld und Berufsbildungsalltag“ (Novak 2003, 9). Die Palette der Aufgaben umfasst u. a. Elemente wie: empirisches Ausloten von Bedarf, Informieren über wissenschaftsbasierte Konzepte, Wissen vernetzen, Moderieren, Mitgestalten, Unterstützen/Coachen beim Implementierungsprozess, Vermitteln, Konflikte bearbeiten, Dokumentieren, Evaluieren sowie Wissen in Produkte fassen. Dabei spielt die Erfassung fachlich-sachlicher und organisationaler Aspekte ebenso eine Rolle wie die humanökologische Sicht. Die integrierte Reflexion und systemati-

³ Vgl. GIESECKE und RAPPE-GIESECKE 1997, 19.

sche Evaluation einzelner Maßnahmen dient der Wissenschaft als Grundlage zur Erkenntnisgewinnung und Theoriebildung. Sie liefert den für die berufliche Bildung verantwortlichen Stellen begründete und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen bildungspolitischen Handelns. Vor allem stellt sie adressatenspezifische Materialien und Medien bereit für eine breitere Akzeptanz und den Transfer von Ergebnissen.

Der Aufgabenkatalog wissenschaftlicher Begleitung und Beratung impliziert einen Beratungstypus, der durch eine enge Verzahnung von wissensbasierter Dienstleistung und Forschung gekennzeichnet ist – eine Kombination aus Erkenntnis- und Umsetzungsinteressen. Forschungsgestützte Beratung ermöglicht es, aktuelles inhaltliches und methodisches Wissen in die Projekte einzubringen und vice versa über die Kooperationserfahrungen neue Perspektiven und Fragestellungen für die Berufsbildungsforschung zu generieren.

Im Unterschied zur kommerziellen Beratung ohne Forschungsanteile hat sich in öffentlich finanzierten Modellversuchen in der Wirtschaft ein Beratungsverständnis herausgebildet, das sowohl eine praxisbezogene Wissensanwendung zur Unterstützung und Bewältigung von Innovations- und Transferprozessen beinhaltet als auch auf eine Erprobung und Weiterentwicklung vorhandener Erkenntnisse abzielt.

Während die Praxis der beruflichen Aus- und Weiterbildung lange Zeit eine Geschichte der Instruktion war, gelingt erfolgreiche Beratung und Weitergabe von Fachwissen unter heutigen kulturellen Bedingungen nicht mehr nach dem ehemals dominierenden Paradigma der Belehrung und Praxisanleitung in einem asymmetrischen Setting zwischen Expert(inn)en, die über richtiges Wissen verfügen und auf Laien einwirken. Charakteristisch für den heute gerade auch in Modellversuchen vorherrschenden Beratungstypus ist, dass neues Wissen und berufliche Bildungsmaßnahmen in einem kooperativ angelegten Dialog unter Beteiligung der Praxis erkundet, kreiert und validiert werden. Angesichts der Komplexität gegenwärtiger Problemstellungen und der gleichzeitigen Fülle und Insuffizienz vorhandenen Wissens reicht unabhängig von der Situation erworbenes Wissen Einzelner in der Regel zur Problemlösung nicht aus. Praxistaugliches Wissen muss vielmehr im Feld in spezifischen Anwendungskontexten unter Nutzung der Ressourcen vielfältiger Akteure gemeinsam erarbeitet werden. Dabei werden Elemente aus unterschiedlichen Disziplinen und Wissensarten integriert und implizites Wissen genutzt. Rammert spricht in diesem Zusammenhang vom „Regime der heterogen verteilten Wissensproduktion“: „Die Heterogenität der beteiligten Akteure und die Diversität ihrer Orientierungen sind so komplex, dass kein dominanter Akteur sich das gesamte Spektrum unterschiedlichen Wissens aneignen und die Aktionen sämtlicher Agenten, die aus verschiedenen institutionellen Feldern kommen, kontrollieren kann.“ Im Unterschied zum „Modus 1“ der normalen disziplinären Wissensproduktion hat sich in heterogenen und interaktiven Netzwerken ein „Modus 2 der transdisziplinären und reflexiven Pro-

duktion wissenschaftlichen Wissens“ herausgebildet – ein neuer Typ „reflexiver Innovation im Netz“ (vgl. Rammert 2003).

Der Wandel der Wissensproduktion verlangt neue Instrumente und Organisationsformen. Die Zunahme der Partizipation verschiedener Akteure führt zu einer Aufhebung von Grenzen, einer Mischung der Rollen und Bündelung von Kompetenzen. Wie so oft, wenn die Praxis der Theorie vorausseilt, müssen in einzelnen Phasen auch erfahrene Professionals sich von Praxisexpert(inn)en über die Probleme erst aufklären lassen. Das berufliche Gespräch wird mehr und mehr zum Medium, dass am Ende alle Beteiligten etwas dazulernen. Dabei treten auch emergente Phänomene auf. Nach dem kommunikativen Paradigma gewonnenes Wissen hat wiederum erhöhte Chancen sich in der Praxis zu bewähren. Novak sieht in diesem spezifischen Theorie-Praxis-Verhältnis die Beschäftigten nicht nur als Datenlieferanten und Beforschte, sondern als Mitgestaltende und gewissermaßen Mit-Forschende (vgl. Novak 2004).

Die Verbindung von wissenschaftlicher Dienstleistung und anwendungsbezogener Forschung birgt Chancen, in einem gemeinsamen Lernprozess vorhandene Potentiale aus unterschiedlichen Kontexten synergetisch aufeinander zu beziehen. Gerade durch ihren sowohl betriebs- und grenzüberschreitenden als auch forschungsbezogenen Blick können Berater und Organisationsentwickler, die als wissenschaftliche Begleitung fungieren, einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der beruflichen Bildung leisten. Durch die Präsenz sowohl wissenschafts- als auch praxisbezogener Elemente beim Konstruktionsprozess von beruflichen Bildungsmaßnahmen kann der Spannungsreichtum in ihrer Beziehung besser genutzt werden.

An Konzepten der Aktions- und Handlungsforschung orientierte wissenschaftliche Begleitung fungiert gleichsam als Motor der Gestaltung und Entwicklung von Praxis und erfordert eine eher prozessorientierte Sicht auf die Entwicklung von Qualifikations- und Kompetenzbedarfen. Hierbei geht es um die Organisation von Verständigungsprozessen und die gemeinsame Erarbeitung von problembezogenen, situativen Lösungen. Damit ein solches konsensuelles Procedere nicht in Beliebigkeit endet bzw. einseitig bestimmt wird von den Faktoren Ökonomie und Mikropolitik, bedarf es expliziter intersubjektiver Qualitätskriterien.

Nicht anders als generell in der Beratungsbranche ist die Dienstleistung der wissenschaftlichen Begleitung in Modellversuchen zudem durch folgende Besonderheiten gekennzeichnet:

- Berater bzw. wissenschaftliche Begleiter können nicht den Status einer Profession für sich reklamieren. Weder verfügen sie über gemeinsame Zugangsvoraussetzungen zum Beruf, noch ist ein wissenschaftlich fundiertes, kanonisiertes Expertenwissen und einheitliches Ausbildungsniveau definiert. Auch ethische Standards der Professionsausübung sind nicht kodifiziert.

- Die damit einhergehende Heterogenität und Differenziertheit der Branche erschwert es, im Vorfeld die Leistungsfähigkeit und Qualität der Anbieter einzuschätzen (vgl. Okech/Rudolph 2003; Rudolph/Okech 2003). Die Zielsetzung der Akteure erstreckt sich von Problemlösungen und Prozessberatung, über Personal- und Organisationsentwicklung bis hin zur Theoriebildung. Angesichts der gegenwärtig zu verzeichnenden Legitimationskrise des Organisationsentwicklungs-Ansatzes stellen sich verstärkt Fragen nach der Anschlussfähigkeit von externer Beratung, Intervention und Evaluierung, aber auch nach der Einlösbarkeit des Anspruchs der Aktionsforschung, Problembearbeitung unter Nutzung des Selbstreflexionspotentials und wissenschaftliche Forschung in eins zu sein – als gängige Strategien zur gezielten Veränderung von Organisationen. Angesichts der Herausforderungen, die der Veränderungsdruck in Unternehmen und Bildungseinrichtungen auslöst, gilt es auf der Beraterseite, sowohl die Prämissen und das eigene Selbstverständnis als auch das praktische Handlungsrepertoire laufend zu überprüfen.
- Wengleich verbindliche Qualifikationsvoraussetzungen, Standards und Gütekriterien für die praktische, evaluative und wissenschaftliche Arbeit fehlen, so ist doch davon auszugehen, dass die zu erbringenden wissensintensiven Dienstleistungen auch bei der Früherkennung von Bedarfen gerade in Modellversuchen ein hochqualifiziertes und leistungsstarkes Personal erfordern. Unter den vorrangigen Qualifikationsprofilen dominieren derzeit sozialwissenschaftliche Fachrichtungen. Das Expertenwissen der Akteure wird ergänzt durch ein über Jahre hinweg aggregiertes Erfahrungswissen.
- Neues Wissen über gegenwärtig und zukünftig relevante Qualifikationen und Kompetenzen wird gerade auch in den Interaktionen mit den unterschiedlichen Akteuren gewonnen. Insbesondere die Berufsbildungspraxis fungiert als Ko-Produzent von Wissen. Die Entwicklung der gemeinsamen Wissens- und Handlungsbasis als einer zentralen Ressource wird getragen durch die Zusammenführung der unterschiedlichen Formen des Wissens.
- Lern- und Entwicklungsprozesse auf allen Ebenen, die wechselseitig miteinander verknüpft sind, werden zu einem entscheidenden Faktor für die Innovationsfähigkeit von Organisationen und damit auch der beruflichen Bildung. Andererseits scheidet der Erfolg von etwa zwei Dritteln aller Veränderungsprojekte in deutschen Unternehmen überwiegend im Bereich der Umsetzung (vgl. Roth 2000, 14). Ein Grund hierfür ist, dass Veränderungen häufig nicht von einer gleichzeitigen Denk- und Verhaltensentwicklung auf Mitarbeiter-, Führungs- und Vorstandsebene begleitet werden. Die Vielzahl gescheiterter Veränderungsprozesse sowie das Festhalten an rigiden Denk- und Handlungsmustern in Organisationen implizieren, sich lernförderlichen Methoden zuzuwenden, die eine Tiefendimension erreichen und daher zu einer Wandlungsfähigkeit mentaler Modelle und zur Fähigkeit des gemeinsamen Denkens und Handelns führen. Dies erfordert eine Erforschung und Veränderung der

System-, Gruppen- und Beziehungsdynamiken. Dialog in Lernenden Organisationen bedeutet, die Dynamik zwischen Subjekten, Gruppen und Organisation zumindest exemplarisch zu erfassen und zu beeinflussen. An dem notwendigen Zusammenhang von Bewusstseins-, Kultur- und Strukturveränderungen setzen Modellvorhaben zur Förderung von Lern- und Dialogkultur in Unternehmen an. In dem Maße, wie die Berufsbildung in enger Verzahnung mit der Personal- und Organisationsentwicklung vorgeht, müssen sich die konzeptionellen Blickwinkel und das methodische Repertoire auch der Berater zwangsläufig erweitern. Insbesondere zur Aktivierung kollektiver Intelligenz in Unternehmen bedarf es der Aufnahme von Anregungen aus anderen Perspektiven und transdisziplinärer Vorgehensweisen. Diese Kompetenzen zur Weiterführung einer dialogischen Prozessgestaltung und Aufrechterhaltung des Dialogs zur Entfaltung kollektiver Intelligenz gilt es in den Organisationen langfristig zu verankern, damit die Integration und Kontinuität von Veränderungsprozessen in einem humanorientierten Sinn gesichert werden können.

In Modellversuchen bewährte Verfahren der Erkennung und Entwicklung von Qualifikations- und Kompetenzbedarfen zeichnen sich aus durch:

- Prozessnähe und Arbeitsbündnisse zwischen forschungsgestützter Beratung, Bildungspraxis und Entscheidungsträgern,
- differenzierte, maßgeschneiderte Lösungsansätze für nichtstandardisierte Probleme sowie
- Induzierung von Selbstreflexion und Selbstevaluation, von beruflicher Selbsterfahrung und damit verbundenen Lernprozessen, durch Hilfen zur Selbsthilfe im Medium des Gesprächs.

Literatur

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hrsg.) (2000): Modellversuche in der beruflichen Bildung. (BIBB-Broschüre)

BULLINGER, Hans-Jörg u. a. (Hrsg.) (2003): Früherkennung von Qualifikationserfordernissen in Europa. Bielefeld: W. Bertelsmann

DE CUVRY, Andrea und GÜTTLER, Rainer (2001): Subjektorientierte Bedarfserhebung durch Kompetenzanalysen in der Weiterbildung. In: Berufliche Fortbildungszentren der Bayrischen Wirtschaft (bfz) (Hrsg.): Zukunft der betrieblichen Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 201-213

DE VRIES, Michael (1998): Die Paradoxie der Innovation. In: HEIDELOFF, Frank und RADEL, Tobias (Hrsg.): Organisation von Innovation. Strukturen, Prozesse, Interventionen. München: Hampp, S. 75-87

- DEGUSSA AG (Hrsg.) (2004): BIBB Modellversuch „Entwicklung eines Instrumentes zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs von Auszubildenden in Prozessbetriebsberufen. Abschlussbericht mit Datenbank EQUA auf CD-ROM. Marl: Eigenverlag
- DEUTSCHE TELEKOM (o.J.): Handbuch für die Ausbildung der Deutschen Telekom AG., Bonn
- GAMMELGAARD, Jens; HUSTED, Kenneth; MICHAILOWA, Snejjina (2003): Probleme des Wissenstransfers nach Akquisitionen: Wissenshortung und Wissenszurückweisung. In: DÖRRENBÄCHER, Christoph (Hrsg.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration. Berlin: edition sigma, S. 13-28
- GERHARD, Rolf (1992): Bedarfsermittlung in der Weiterbildung. Hannover: Schneider
- GIESECKE, Michael und RAPPE-GIESECKE, Kornelia (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- GÖBEL, Markus (2001): Beratung der Beratung für ökologische Modernisierung. In: HEINZ, Walter R.; KOTTHOFF, Hermann; PETER, Gerd (Hrsg.): Beratung ohne Forschung – Forschung ohne Beratung? Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik. Münster: LIT Verlag, S. 34-56
- GROßMANN, Nina und KROGOLL, Tilmann (2003): Prozessorientierte Entwicklungsplanung im Betrieb. Veränderungen mit Gruppenarbeit und aufgabenorientierter Qualifizierung im lernenden Unternehmen. Bielefeld: Bertelsmann
- HOLZ, Heinz (2000): 30 Jahre BIBB – 30 Jahre Modellversuche als Mittler zwischen Innovation und Routine der Berufsbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Jg. 29 (2000), Heft 3, S. 18-22
- HOLZ, Heinz (1978): Modellversuchspolitik im Bereich der beruflichen Bildung – ein gescheiterter Reformansatz? In: Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung (BIBB) (Hrsg.): Modellversuche – ein Instrument zur Weiterentwicklung beruflicher Bildungspraxis. Berlin: Schroedel, S. 255-266
- HOLZ, Heinz u. a. (Hrsg.) (2004): Selbstevaluation in der Berufsbildung. Konzept – Praxis – Grenzen – Handlungsbedarfe – Instrumente. Bielefeld: W. Bertelsmann
- HUISINGA, Richard u. a. (2002): Schlussbericht zum BIBB-Modellversuch „Zusatzqualifikationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen des Einzelhandels“. Bonn (unveröffentlicht)
- HUISINGA, Richard (2001): Zusatzqualifikationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen des Einzelhandels. In: SCHEMME, Dorothea; GARCIA-WÜLFING, Isabel (Hrsg.): Zusatzqualifikationen. Ein Instrument zum Umgang mit betrieblichen Veränderungen und zur Personalentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 190-207

KOCH, Johannes u. a. (2000): Dynamisierung und Flexibilisierung der betrieblichen Berufsausbildung mit Zusatz- und Zukunftsqualifikationen. Bericht über den Modellversuch der Deutschen Telekom „Berufskarrieren im Betrieb“. Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung (Hrsg.). Bonn 2000

NAGLER, Brigitte (2001): Zur Bedeutung gemeinsamer Problemsichten. In: SENGHAAS-KNOBLOCH, Eva (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozessberatung in Klein- und Mittelbetrieben. Münster: LIT Verlag, S. 107-134

NOVAK, Hermann (2004): Wissenschaftliche Begleitung von Modellversuchen: Prozessbegleitung und Empowerment von Akteuren bei der nachhaltig wirksamen Praxisgestaltung? In: HOLZ, Heinz und SCHEMME, Dorothea (Hrsg.): Wissenschaftliche Begleitung bei der Neugestaltung des Lernens – Innovation fördern, Transfer sichern. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 118-128

NOVAK, Hermann (2003): [Ohne Titel], Heidenheim (unveröffentlichtes Manuskript)

OKECH, Jana; RUDOLPH, Hedwig (2003): Nonstop im Einsatz. Arbeitsorganisation in der Beratungsbranche. In: WZB-Mitteilungen. Heft 102. Dezember 2003, S. 12-15

RAMMERT, Werner (2003): Zwei Paradoxien einer innovationsorientierten Wissenspolitik: Die Verknüpfung heterogenen und die Verwertung impliziten Wissens. In: Soziale Welt 54 (2003), S. 483-489

RAUNER, Felix (1978): Modellversuche – ein Instrument zur Weiterentwicklung beruflicher Bildungspraxis. In: Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung (BIBB) (Hrsg.): Modellversuche – ein Instrument zur Weiterentwicklung beruflicher Bildungspraxis. Berlin: Schroedel, S. 9-16

RAUNER, Felix u. a. (2003): Modellversuch GAB. Gemeinsamer Abschlussbericht. Bremen: (veröffentlicht im Internet unter itb.uni-bremen.de)

ROTH, Stephan (2000): Emotionen im Visier: neue Wege des Change Managements. In: OrganisationsEntwicklung 2/2000, Seite 14-21

RUDOLPH, Hedwig; OKECH, Jana (2003): Computer, Köpfe, Communities of Practice. Internationales Wissensmanagement in großen Unternehmensberatungen. In: DÖRRENBÄCHER, Christoph (Hrsg.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration. Berlin: edition sigma, S. 29-52

SCHAEDE, Klaus (1978): Modellversuche – eine Möglichkeit für die Weiterentwicklung beruflicher Bildungspraxis aus bildungspolitischer Sicht. In: Modellversuche – ein Instrument zur Weiterentwicklung beruflicher Bildungspraxis. Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung (BIBB) (Hrsg.). Berlin: Schroedel, S. 235-238

SCHEMME, Dorothea (2001): Differenzierung und Dynamisierung der Berufsbildung mittels Zusatzqualifikationen. In: SCHEMME, Dorothea und GARCIA-WÜLFING, Isabel (Hrsg.): Zusatzqualifikationen. Ein Instrument zum Umgang mit betrieblichen Veränderungen und zur Personalentwicklung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 5-19

SEVERING, Eckhart (2001): Entberuflichung der Erwerbsarbeit – Folgerungen für die betriebliche Bildung. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. (Kompetenzentwicklung, Bd. 6). Münster/New York/München/Berlin: Waxmann, S. 247-280

STAHL, Thomas; KOCH, Johannes (o.J.): 12 Schritte zur Mitarbeiterqualifizierung. Neue Technik bewältigen durch Mitarbeiterqualifizierung. Bonn: Vervielfältigtes Manuskript

AGNES DIETZEN, ERICH LATNIAK, BERND SELLE

Beraterwissen als Ressource für die Früherkennung und Qualifikationsforschung – zusammenfassende Betrachtungen

Ausgehend von den in der Einleitung und im Beitrag von Dietzen/Latniak skizzierten Grenzen der Früherkennung sowie der Annahme, dass ein enger Zusammenhang von Qualifikation und Organisation besteht, der sich in veränderten Anforderungen wie auch in methodischen Problemen der Erhebung niederschlägt, sollen die Beiträge in diesem Band Aspekte der folgenden Fragen beantworten:

1. Was wissen Berater über betriebliche Qualifikationsentwicklung?
2. Welche neuen Qualifikationsanforderungen werden über die Erfahrungen der Berater identifizierbar?
3. Welche Bedeutung hat Beratung für die betriebliche Qualifikationsentwicklung und Innovationen in der beruflichen Bildung?
4. Welche Aspekte des Expertenwissens von Beratern tragen zur Stärkung eines anwendungsbezogenen Forschungsansatzes in der Qualifikationsforschung bei?

Die Fragen thematisieren unterschiedliche Analyseebenen und wurden mit Hilfe des Projekts zum Expertenwissen von Beratern als einer Machbarkeitsstudie bearbeitet bzw. beantwortet. Dieses explorative Vorgehen sollte aufzeigen, welche Aussagen zur betrieblichen Qualifikationsentwicklung auf dieser Grundlage möglich sind und ob bzw. in welcher Weise das Expertenwissen von Beratern auch für die zukünftige Früherkennungs- und Qualifikationsforschung genutzt werden kann. Die Annahmen über betriebliche Umgestaltungsprozesse und die Rolle der Berater, die wir im Einführungsbeitrag dieses Bandes erläutert haben, erwiesen sich dabei insgesamt als plausibel und zielführend für die Beantwortung der Fragestellungen. Auf Grundlage der dargestellten Aussagen aus den Interviews ergeben sich aus unserer Sicht die folgenden Ergebnisse.

1. Ergebnisse im Überblick

Berater sind, wie wir anhand des dargestellten Materials illustrieren konnten, in der Lage, insbesondere die hinter Brüchen und Problemen in Arbeitsabläufen aufscheinenden veränderten Qualifikationsanforderungen zu benennen, was den Beschäftigten und betrieblichen Akteuren aufgrund ihrer Verwobenheit mit der alltäglichen Routine nicht uneingeschränkt möglich ist. Organisationsberater, die sich mit Arbeitsgestaltung befassen, haben auftragsbedingt einen Zugang zu den in den Unternehmen ablaufenden informellen Lernprozessen, die z. B. das Lösen

von Problemen im Arbeitsalltag und der Weitergabe positiver Erfahrungen an die Kollegen umfassen. Diese Erfahrungen bieten eine Fülle von Hinweisen auf sich verändernde Qualifikationsanforderungen.

1.1 Neue Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen

Die Herausforderungen der betrieblichen Qualifikationsentwicklung liegen, den Berateraussagen zufolge, nicht primär im Bereich fachlich-funktionaler Anforderungen, sondern stärker bei der Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in Richtung einer umfassenden beruflichen Handlungsfähigkeit in zunehmend prozessorientiert gestalteten Arbeits- und Organisationsstrukturen. Von den Veränderungen (berufs-) fachlicher Qualifikationen haben die Berater im Verhältnis dazu weniger berichtet.¹

Den Erfahrungen der Berater zufolge gehört der Umgang mit dem Wandel technisch-fachlicher Anforderungen für die Betriebe offensichtlich zur Routine. Für fachliche Qualifikationsanforderungen haben die Betriebe eine Art „Alltagspragmatik“ entwickelt: Erkannter technisch-fachlicher Weiterbildungsbedarf wird verhältnismäßig schnell und zielgerichtet durch Weiterbildungsmaßnahmen ausgeglichen, für die es offensichtlich ein hinreichendes Angebot am Markt gibt. Bezeichnend ist zudem, dass Fachqualifikationen quasi als „Hygienefaktor“ begriffen, als Basis für die Beschäftigung notwendig vorausgesetzt werden und offensichtlich auch weiterhin unverzichtbar bleiben.

Dabei zeichnen sich in den Beraterinterviews zwei übergreifende Verschiebungen ab. Um in sich ändernden Kontexten arbeitsfähig zu bleiben, wird erstens 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 zusammen zu arbeiten. Die Bedeutung, die Kommunikation und eine enge und zielgerichtete Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Bereichen der Fertigungs- und Dienstleistungsprozesse gewonnen hat, wurde in den Interviews immer wieder hervorgehoben. Auch die Veränderung der Schnittstellen in der betrieblichen Organisation ist ein wichtiger Ansatzpunkt für die Veränderungen von Qualifikationsanforderungen. Für die reibungslose Bewältigung von Anforderungen, die etwa durch die Berücksichtigung von Kundenwünschen auch in der Produktion entstehen, ist gerade eine genaue Kenntnis von Abläufen und Leistungsprozessen

¹ Dies hat sicher auch mit dem Arbeitsfeld der Berater zu tun, das eher die dynamischen Aspekte betrieblicher Organisation betrifft (siehe Kap.2), und sich weniger an den technischen Grundlagen der Wertschöpfungsprozesse abarbeitet. Gleichwohl wurden das sich offenbar ändernde Verhältnis zwischen den Kompetenzbestandteilen und die integrierte Nutzung der beruflichen Handlungskompetenz der Beschäftigten in den Interviews wiederholt betont.

sen nötig, zudem die Kenntnis der daran beteiligten Positionen bzw. Mitarbeiter, sowie die Fähigkeit, mit diesen ziel- und lösungsorientiert zusammenzuarbeiten. Hierzu finden sich in den Beraterinterviews einige Beispiele und Anregungen zu weiteren Forschungen, gerade auch hinsichtlich der fachlichen Abgrenzungen (vgl. den Beitrag von A. Dietzen in diesem Band).

Dieser Befund deckt sich in der Grundtendenz mit Ergebnissen des vom BMBF geförderten Bilanzierungsprojekts zur Veränderung der Arbeitsorganisation (Brödner/Knuth 2002, 544ff.). Dort wurde die Bedeutung der überbetrieblichen Kooperation in den Wertschöpfungsketten und zwischen den Unternehmen (a. a. O., 548) sowie die zunehmende Integration von Produktion und Dienstleistung (a. a. O., 545) – mit einer Mischung aus völlig anderen methodischen Zugängen – herausgearbeitet und als wesentlicher Trend identifiziert.

Die ebenfalls in der Forschung festgestellten Tendenz zur Subjektivierung, i. e. einer umfassenden und integrierten Nutzung der individuellen Kompetenzen und Ressourcen (Moldaschl 2002), verweist, als Anforderung begriffen, auf einen weiteren Punkt, denn auch dieser zweite Aspekt klingt in unseren Untersuchungsergebnissen an. In den einschlägigen Schilderungen der befragten Berater wird deutlich, dass es nicht nur die relativ unspezifischen sog. „weichen Faktoren“ wie Sozial- und Kommunikationskompetenz *per se* sind, die offenbar für die Unternehmen an Bedeutung gewinnen.

In den Äußerungen der Berater etwa verschob sich der Fokus von eher funktionalen Elementen der Qualifikation hin zu prozessualen (Kommunikation und Kooperation), zu aneignungsbezogenen (Lernen und Adaptieren) und zu persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen. Dies legt nahe, dass fachliche, prozessuale und soziale Kompetenzelemente eine integrierte Einheit darstellen, die man nicht mehr isoliert bearbeiten oder optimieren kann. Diese Verschiebungen sollten dabei nicht vorschnell als „Überfachlichkeit“ missverstanden, sondern, wie ein Interviewpartner es ausdrückte, als „ganzheitliche Anforderungen“ begriffen werden, deren Erfüllung solide fachliche Grundlagen notwendig voraussetzt. Die angesprochenen Bestandteile sind damit offenbar keine „add on's“, die sich problemlos durch spezifische Schulungen, ergänzend zu der bestehenden technisch-fachlichen Kompetenz „nachschulen“ lassen, sondern sie sind mit den anderen Kompetenzelementen verwoben. Dies verdeutlicht die durchaus im Rahmen bestehender Berufsbilder veränderte Gewichtung der Komponenten beruflicher Handlungskompetenz.

Offensichtlich sind die jeweiligen Kompetenz-Bestandteile und ihr „Mischungsverhältnis“ bzw. ihr Integrationsgrad nennenswert in Bewegung gekommen. Weiter zu untersuchen wäre deshalb, inwieweit sich dabei das Verhältnis von Anforderungen an die Beherrschung allgemeiner Kulturtechniken (incl. EDV-Kenntnisse) sowie beruflicher (i.S.v. technisch-fachlichen) Basisqualifikationen zu anderen Kompetenzbestandteilen insgesamt und für unterschiedliche Berufsfelder ändert, und ob darüber hinaus die – mit Beraterunterstützung bearbeiteten

– Veränderungen der alltäglichen Abläufe auch übergreifende Aspekte enthalten, die über die betriebspezifischen Anforderungen hinausweisen. Dies ist anhand des im Projekt erhobenen Materials nicht zu beantworten. Eine Ausdifferenzierung und Erweiterung der Untersuchungen dieses Aspekts nach Branchen oder fachlich-technischen Feldern wäre sinnvoll.

Hervorzuheben ist, dass es sich bei der integrierten Nutzung der Kompetenzen nicht mehr um ein Bildungsziel der Berufspädagogik handelt, sondern um eine integrierte, praktische Anforderung, der die Beschäftigten real in den Unternehmen ausgesetzt werden, für die sie in ihrer beruflichen Entwicklung allerdings sehr unterschiedlich vorbereitet sein dürften. Die Ergebnisse aus den Interviews deuten an, dass das konzeptionelle Verständnis der Berufsbildung von Kompetenz als einer integrierten Fähigkeit zum konkreten und angemessenen Handeln mittlerweile in den Betrieben angekommen ist – und zwar nicht als Bildungskonzept, sondern als Anforderung an die Beschäftigten. Gleichwohl ist als zweiter Eindruck ebenso deutlich geworden, dass seitens der Unternehmen eine systematische und integrierte Bearbeitung der Kompetenzentwicklung offenbar nach wie vor die Ausnahme ist.

In gewisser Weise lässt sich der dargestellte Befund für die Weiterbildungseinrichtungen (vgl. den Beitrag von B. Selle in diesem Band) dahingehend deuten, dass sich die verlagerten Aus- und Weiterbildungsschwerpunkte der Unternehmen als Strukturproblem der Bildungseinrichtungen niederschlagen. Diese Entwicklung ist sicher ebenso ein Reflex der veränderten Finanzierungsseite der Weiterbildung, aber was die Passgenauigkeit des Angebots und die organisatorischen Probleme der Umsetzung angeht ist dies offenbar ebenso ein Reflex der sich ändernden Anforderungssituation der Kunden, d. h. der Unternehmen und Betriebe.

Ob und inwieweit dabei das Berufskonzept vor diesem Hintergrund insgesamt tragfähig bleibt, ob es modifiziert werden müsste oder ob sich hier lokal begrenzte Rollenverschiebungen (i.S. reziproker Verhaltenserwartungen) ergeben haben, bleibt eine weiter zu untersuchende Frage. Um dies zu klären, reichen die erhobenen Daten des Projekts nicht aus. In der Wahrnehmung der Berater zeigen sich aber die genannten Umbrüche und Verschiebungen deutlich, die es weiter zu beobachten gilt.

1.2 Betrieblicher Qualifikationsbedarf und sein Zustandekommen

Über die Interviews erschlossen sich grundlegende Begrenzungen und Probleme bei der Ermittlung betrieblichen Qualifikationsbedarfes. Dabei ließen sich durch die Berateraussagen einerseits bereits bekannte strukturelle Ableitungsprobleme des betrieblichen Qualifikationsbedarfs aus existierenden Tätigkeiten und Aufgaben bestätigen. Andererseits wurden Begrenzungen bei Bedarfserhebungen genannt, die aus einer prinzipiellen Interessengebundenheit und Unterschiedlichkeit der Perspektiven der Beteiligten bei der Konstituierung von Bedarfen resultieren. Sie liefern wichtige Gründe dafür, dass Bedarfsermittlung kein „objektiver“ Prozess der „Faktenermittlung“ sein kann.

Die Schwierigkeiten, aktuellen Qualifikationsbedarf auf betrieblicher Ebene durch Befragungen zu ermitteln, potenzieren sich, wenn der Anspruch erhoben wird, zukünftige Qualifikationsanforderungen zu prognostizieren. Konkretere Anhaltspunkte für zukünftigen Bedarf lassen sich lokal, wenn überhaupt, nur auf der Basis einer Entwicklungsperspektive des Unternehmens und seiner strategischen Optionen gewinnen. Die Entwicklung längerfristiger Strategien ist jedoch in vielen Unternehmen, insbesondere KMU, nicht erkennbar und teilweise nicht üblich. Zudem sind die Beteiligten häufig nicht in der Lage, abzuschätzen und konkret zu benennen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen bei einem neuen Aufgabenschnitt bzw. bei neuen Prozessen zukünftig gefordert sind. Sie müssen dies aus ihrer Sicht der aktuell bestehenden Abläufe und auf Basis ihrer Vorerfahrungen, d.h. durch die Vergangenheit bzw. das Bestehende geprägt, beantworten. Hier wird zwar der Veränderungsbedarf oder ein Defizit erkannt, aber die zu erfüllenden Anforderungen können nicht wirklich präzise benannt werden.

Die Hoffnung, Bedarfe oder eindeutige Entwicklungslinien direkt abfragen zu können, erweist sich anhand der dargestellten Beispiele als nicht erfüllbar. Letztlich ist die Bedarfsermittlung in wesentlichen Teilen eine Syntheseleistung der Analysierenden. In diesem Kontext sind Organisationsberater, wie die von uns befragten, eine spezifische Gruppe von Experten, die an der Entwicklung der Bedarfe und an deren Deckung beteiligt sind.

1.3 Die „Weichensteller“-Funktion betrieblicher Organisation und Innovationsstrategie für die Qualifikationsentwicklung

Die geschilderten Erfahrungen der Berater aus betrieblichen Reorganisationsprozessen lenken den Blick auf unternehmensspezifische Innovationsstrategien und „Entwicklungspfade“. Diese prägen die Geschäfts- und Marktstrategien von Betrieben, die Orientierungen von Management und Führungskräften und die Gestaltung der betrieblichen Personal- und Qualifizierungspolitik – letztlich entscheidende Rahmenbedingungen für die Entwicklung neuer Kompetenzen und Qualifikationen, die in der Früherkennung bislang allerdings unzureichend berücksichtigt wurden.

Wie im Beitrag von Agnes Dietzen deutlich wurde, ist die von den Unternehmen jeweils verfolgte Personaleinsatzstrategie eine wesentliche Bestimmungsgröße dafür, ob überhaupt Qualifikationsentwicklung im Unternehmen betrieben wird. Zudem wurde exemplarisch deutlich, dass eine bestimmte Problematik nicht zwingend nur als organisatorisches oder qualifikatorisches Problem verstanden werden kann (vgl. Beitrag Dietzen/Latniak). Auch der Hinweis, dass es individuell für die Beschäftigten rational sein kann, Qualifikationsdefizite nicht zu erkennen zu geben, deutet darauf hin, dass die konkrete Organisation und die im Unternehmen eingespielte Kultur des Umgangs mit solchen Bedarfen eine prägende Rolle dafür spielt, ob qualifikatorische Defizite als solche verstanden und bearbeitbar gemacht werden.

Die Wertschätzung betrieblicher Qualifizierungspolitik bemisst sich häufig am wirtschaftlichen Grenznutzen von Qualifizierungsanstrengungen und langfristiger Personalentwicklung im Rahmen der jeweils verfolgten betrieblichen Strategie. Die Untersuchung des Einflusses betrieblicher Innovationsstrategien auf die Gestaltung betrieblicher Personal- und Qualifizierungspolitik ist ein relevanter Faktor, wenn es darum geht, einzelne Ergebnisse in breitere Entwicklungstrends einzuordnen. Bisher fehlt für eine Systematisierung allerdings eine entsprechende Klassifikation betrieblicher Personalpolitiken als Ansatzpunkt.

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass Berater zudem über Widerstände gegen betriebliche Reorganisationsprozesse und damit gegen die Einführung und Realisierung *neuer, veränderter* Qualifikationen Auskunft geben können, die aus der Organisation des Betriebes resultieren und bislang von der Qualifikations- und Früherkennungsforschung eher vernachlässigt wurden. Von besonderer Bedeutung sind dabei die angesprochenen eingespielten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, die sich zu defensiven Routinen bei der Realisierung betrieblicher Veränderungen entwickeln können. Ebenso erweisen sich individuelle Interessenlagen, Kompetenz- und Statusverlustängste als Veränderungs-bremsen. Schließlich scheinen die weithin praktizierten Führungsmuster, und das unabhängig von Betriebsgröße und Branche, ein Engpassfaktor für die Personalentwicklung und Weiterbildung zu sein.

1.4 Neue Anforderungen an Management und Führung

Hinsichtlich der Kompetenzerfordernungen an Führung zeigt sich anhand der Ergebnisse des Projekts einerseits, dass eine zunehmende Ausdifferenzierung der Anforderungen an Führungskräfte stattfindet: Während vor allem in Großunternehmen die Umsetzung von Managementsystemen im Vordergrund der Aktivitäten steht, und dies zu veränderten Rollenanforderungen an die Manager führt, lässt sich bei kleineren Unternehmen kein einheitlicher Trend aus den wenigen Interviews ableiten. Hier stehen in der Wahrnehmung der befragten Berater eher die Probleme wachstumsbedingter Veränderungen im Zentrum des Interesses: Die Entwicklung von differenzierten Führungsrollen in den KMU, die zu einer Entlastung des häufig allein zuständigen Eigentümer-Unternehmers führen könnten, scheinen häufig erhebliche Probleme zu bereiten. Offenbar sind noch vorherrschende traditionelle Kommunikationsformen sowie Defizite in der Nutzung von Medien, gerade bei Umstrukturierungsprozessen, zu beobachten.

Was allerdings durchgängig berichtet wird, ist die Notwendigkeit einer weiteren Professionalisierung der Führung, die sowohl „handwerkliche“ Aspekte der Nutzung fallspezifisch zielführender Hilfsmittel umfasst (Moderationsmaterial, Software), als auch die Reflexion des individuellen Führungshandelns und der zugrunde liegenden individuellen Motivation. Dabei werden häufig Rollenreflexion und Coaching als wesentliche Aspekte genannt.

Das Zusammenspiel von Handlungskompetenz, Persönlichkeit und den Handlungsbedingungen und -voraussetzungen in der Organisation, das auch für ein dynamischeres Verständnis von Beruf zu thematisieren wäre, lässt sich am Beispiel der Managementanforderungen exemplarisch als Faktor illustrieren, der maßgeblich das konkrete Zustandekommen und die erfolgreiche Bewältigung neuer Anforderungen bestimmt (vgl. die Beiträge von E. Latniak und D. Schemme in diesem Band).

1.5 Neue betriebliche Aufstiegs- und Entwicklungswege im Anschluss an projektförmige Arbeitsstrukturen?

Letztlich erwies sich gerade der Umgang mit Unsicherheit und mit nicht vorhersehbaren Situationen als ein zentraler Aspekt, den die Berater für die weitere Entwicklung von Führungs- bzw. Managementkompetenz durchgängig hervorhoben. Die zunehmende Konfrontation (nicht nur) des Managements mit der Bewältigung von Unsicherheit und Unvorhergesehenem, Konflikten und Ressourcenknappheit bedingt einen Bedeutungszuwachs von Projektarbeit und Projektmanagement als Lern- und Handlungsfelder.

In vielen größeren Unternehmen schlägt sich das offensichtlich darin nieder, dass das Thema Projektmanagement zunehmend zum Inhalt von Weiterbildung und wesentliches Lernfeld in der Karriereentwicklung von Führungskräften wird. Gerade der Umgang mit den Schattenseiten der von den Unternehmen geforderten Flexibilität wird dabei erlernbar.

Die Reflexion von Projekterfahrungen und -management nimmt entsprechend einen breiten Raum in den Erfahrungsberichten von Beratern ein. Projektmanagement, die temporäre Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten in projekt- und gruppenförmigen Arbeitsstrukturen, wird gerade in großen Unternehmen als ein zentrales Lernfeld für Führungskräfte gesehen, an dem zugleich Möglichkeiten zur Entwicklung innerbetrieblicher Entwicklungs- und Aufstiegswege deutlich werden. Einige Unternehmen sind offenbar dabei, einen komplementären Karriereweg für Projektmanagement neben den etablierten Aufstiegswegen im Linienmanagement und einer fachlichen Spezialisierung zu entwickeln.

Es stellt sich hier die Frage, ob es diesen Trend zur mehrdimensionalen Ausdifferenzierung der Entwicklungsperspektive auch für andere Berufe bzw. Qualifikationsebenen in vergleichbarer Form gibt. Sollte sich dies bestätigen, entsteht gerade für die Zukunft der innerbetrieblichen Karrierewege die Frage, welche Rückwirkungen dies insbesondere auf die beruflichen Perspektiven etwa der mittleren Managementebene hat, in der traditionell vor allem aufgestiegene Facharbeiter zu finden waren, die aber bereits durch den rationalisierungsbedingten Wegfall von Aufstiegspositionen und der Konkurrenz mit (semi-)akademisch Ausgebildeten mit einem „enger werdender Aufstiegsraum“ konfrontiert ist. Diese Entwicklung ist berufsfeld- und branchenspezifisch weiter zu beobachten, wobei

vor allem interessiert, in welchem Verhältnis sie zu etablierten Aufstiegs- und Weiterbildungsgängen im Berufsbildungssystem steht. Möglicherweise zeichnen sich an dieser Schnittstelle zwischen traditionellen Aufstiegswegen und neuen Anforderungen (exemplarisch) veränderte Entwicklungsperspektiven beruflicher Entwicklung in den Unternehmen ab, die es weiter zu beobachten gilt.

2. Reflexion des Projektansatzes

Ausgangspunkt der Projektarbeiten war es, dass das Expertenwissen von Beratern bislang weder systematisch erfasst worden ist, noch wurde hinreichend untersucht, in welcher Weise es für die Früherkennung von Qualifikationsanforderungen genutzt und fruchtbar gemacht werden kann.

2.1 Begrenzungen durch die Auswahl der Berater

Um die Frage zu beantworten, unter welchen Bedingungen das Expertenwissen von Beratern für die Früherkennungs- und Qualifikationsforschung weiterhin zu nutzen ist, ist es notwendig sich mit der „Gebundenheit des Erkenntniszugangs“ von Beratern auseinander zu setzen. Welche Einschränkungen ergeben sich aus der Perspektive von Beratererfahrungen für die Untersuchungen betrieblicher Qualifikationsentwicklungen?

In die Untersuchung waren nur ausgewählte Organisationsberater mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung einbezogen – ein Kreis also, der keinesfalls den Beratermarkt insgesamt repräsentiert. Die befragten Berater vertraten übereinstimmend die Ansicht, dass Qualifikation, Personalentwicklung und Lernen für die Unternehmensentwicklung eine große Bedeutung haben. Gegenüber einem Qualifizierungsverständnis, dass primär auf Anpassung von Qualifikationen an die vorhandene Unternehmens- und Arbeitsorganisation zielt, teilen die Interviewpartner mehrheitlich ein prozessuales Verständnis von Qualifikationsentwicklung und Qualifizierung. Charakteristisch ist die Beschreibung eines Interviewpartners, der Qualifikationen als „Produktivkraft“ bezeichnet, die als Arbeitsvermögen zunächst einen Input in den Arbeitsprozess darstellen, sich jedoch im Prozess selbst verändert und fortlaufend in der Zusammenarbeit mit anderen konstituiert wird.

Betriebliche Qualifikations- und Organisationsentwicklung in modernen Unternehmen werden von den befragten Beratern als voneinander untrennbare Gestaltungskontexte gesehen. Dementsprechend können nachhaltige Effekte von Qualifikationsentwicklung nur durch parallele Veränderungen von Organisation erzielt werden, sei es durch Verbesserung der entsprechenden Kooperation und Kommunikation, sei es durch eine strategische Ausrichtung des Führungspersonals, sei es durch die Schaffung von klaren Anerkennungs- und Gratifikationsstrukturen oder durch die Förderung und Entwicklung von lernhaltigen

Arbeitsumgebungen. Es ist diese integrative Gestaltungsperspektive von Organisationsentwicklung, Qualifikations- bzw. Personalentwicklung im Selbstverständnis dieser Berater, die eine gute Voraussetzung dafür bietet, ein Beraterwissen aufzubauen, das für die Früherkennung systematisch genutzt werden kann.

2.2 Früherkennung und Beratertätigkeit

Als Organisationsentwickler sind sie an eine betriebliche Handlungslogik² gebunden, der betriebswirtschaftliche Kriterien zugrunde liegen. Die Bedeutung, die den Qualifikationen, Kompetenzen und beruflichen Entwicklungswegen Einzelner von Beratern oder Betrieben beigemessen wird, ist nicht zwangsläufig kompatibel mit einer Wertung aus der Perspektive des Berufsbildungssystems. Die Übertragbarkeit von Qualifikationen der Beschäftigten in einer Branche ist für das Aufgabenspektrum der Berater von geringem Interesse. Berater verfolgen auftragsgemäß primär die betriebliche (betriebswirtschaftliche) Logik im Rahmen ihrer Arbeiten.

Berater müssen erfolgsorientiert arbeiten, um ökonomisch überleben zu können. Sie müssen darum ihre Erfolge in gewissem Sinn auch marketingorientiert ‚verkaufen‘ und können kein Interesse daran haben, ihre Misserfolge in den Vordergrund zu stellen. Gehen sie etwa mit den Wertvorstellungen partizipativer Ansätze in die Beratungsprozesse, so werden sie auch geneigt sein, „WinWin-Situationen“ zu suchen und gegebenenfalls herbeizuführen. Die Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen verlangt aber eine eher analytische Einstellung.

Die professionelle Notwendigkeit, Einfluss unter anderem über die glaubwürdige Kommunikation von Erfolgsgeschichten zu erzielen, steht damit in einem Spannungsverhältnis zum analytischen und ökonomisch „erfolgsunabhängigen“ Anspruch, der mit Früherkennung verbunden ist.

Konkreter gesagt: Auftrag und Interesse des BIBB liegen auf einer eher arbeitsmarktbezogenen Logik, die auf die Standardisierung der Qualifikationsanforderungen in Form von Berufsbildern gerichtet ist. Das Ziel ist hier Qualitätssicherung von Aus- und Weiterbildung. Die Frage nach den Überschneidungen und gleichgerichteten Interessen sind für eine weitere Nutzung des Beraterwissens bzw. für die Zusammenarbeit mit den Beratern auf Seiten des BIBB zu klären.

Die Früherkennungsforschung ist bislang stark an das Ziel und den Versuch gebunden, standardisierbare Kompetenzaspekte und Qualifikationsanforderungen zu finden und zu beschreiben. Die Erfahrungsberichte der Interviewpartner sind an dieser Stelle notwendig begrenzt. Die Beschreibungen von Qualifikationsanforderungen aus den Interviews veranschaulichen die jeweils betrieblich-prozessbezogenen, quasi „individuellen“ Anforderungen, deren Erfüllung für die praktische Handlungskompetenz im jeweiligen Kontext entscheidend sind.

² Im Sinne von HARNEY 1998.

Für die Früherkennung wäre deshalb zu prüfen, wie das Spannungsverhältnis zwischen betriebsspezifischem Kontext und den standardisierten Anforderungen und Bildungszielen, die das Berufsbildungssystem setzt, bearbeitet werden kann.

Wenn wir es zukünftig mit einer höheren Dynamik der Qualifikationsanforderungen zu tun haben sollten, dann wäre ein insgesamt dynamischeres Berufsverständnis hilfreich, bei dessen Entwicklung das Beraterwissen durchaus einen sinnvollen Beitrag für das Verständnis und die Zusammenhänge der Nutzung von Kompetenzen und Qualifikationen liefern kann. Man könnte dies im Spannungsverhältnis begreifen zwischen den stabilen und teilweise „standardisierten“ Basisanforderungen, wie sie etwa in Berufsprofilen zusammengefasst werden, und den jeweils betrieblich-prozessbezogenen, quasi „fallspezifisch-individuellen“ Anforderungen, deren Erfüllung für die praktische Handlungskompetenz entscheidend sind. (Latniak/Mill 2003, 8)

2.3 Innovation versus Routine

Festzuhalten bleibt als einschränkender Faktor unseres Vorgehens darüber hinaus, dass die Gesprächspartner nicht über die betrieblichen Routinen und den betrieblichen Alltag befragt wurden, sondern über ihre Erfahrungen in Veränderungsprozessen und Übergangsphasen, die durch Unsicherheit und Turbulenz gekennzeichnet sind. In diesen Phasen werden Arbeitsroutinen, betriebliche „Traditionen“ zur Disposition gestellt, neue Verfahrensweisen, Regeln erarbeitet und festgelegt. Ortman et al. (1990, 59ff.) haben dies mit der Unterscheidung von „Routinespielen“ und „Innovationsspielen“ charakterisiert. Letztere sind die Phasen, in denen quasi die Regeln und die Erfolgskriterien für die „Routinespiele“, den betrieblichen Alltag, erarbeitet und festgelegt werden. Insofern haben wir es mit Momentaufnahmen aus bestimmten organisatorischen Entwicklungsphasen zu tun und weniger mit den sich dann in der Folgezeit verfestigenden Abläufen und Routinen.

Teilweise wird im Zuge der Veränderungsprozesse deutlich, wie stabil die „alte“ soziale Struktur der Organisation ist, was sich in Form von Widerstand oder dem Rückfall in alte Verhaltensmuster niederschlägt. Ob und inwieweit die ermittelten Bedarfe an Organisationsveränderungen und neue Kompetenzanforderungen dann auch tatsächlich umgesetzt und realisiert werden, ist jeweils eine empirische Frage, zu deren Beantwortung die Fallstudien erste Hinweise geben.

2.4 Zusammenfassung

Hinsichtlich der Expertise der befragten Organisationsberater für die Früherkennung von Qualifikationsbedarfen und –veränderungen können wir zusammenfassen:

1. Früherkennung hat grundsätzlich das Problem, auf unsicherem Wissen und schwachen Signalen aufbauen zu müssen, um plausible Bedarfsprognosen generieren zu können. Das Experten- und Erfahrungswissen von Beratern

liefert solche „Signale“ in Form qualitativ erschließbarer Erfahrungen sowie aufschließende, weiterführende Hypothesen für die Früherkennung.

2. Beraterwissen ist ein spezifisches Wissen über betriebliche Wirklichkeit, das, so wie das Wissen anderer betrieblicher Akteure, für Früherkennung genutzt werden kann und sollte.
3. Berater können für die Früherkennung den Vorteil nutzen, einerseits sehr nahe an den betrieblichen Veränderungsprozessen zu sein, daran aktiv teilzunehmen, andererseits aber distanziert die Veränderungen im Gesamtkontext des Unternehmens, und damit anders als die betrieblichen Akteure einordnen zu können. Beraterwissen ist eine Form von Expertise, die gekennzeichnet ist durch eine spezifische Interessenbindung (Übernahme der Perspektiven des Auftraggebers, ökonomischer Erfolgszwang), die mit den Ansprüchen an eine systematisch-wissenschaftliche Analyse nicht unvermittelt vereinbar ist.

Hierbei ist davon auszugehen, dass betrieblicher Qualifizierungsbedarf keineswegs eine lediglich verborgene Größe ist, die mit Hilfe von geeigneten Tools und Strategien erschlossen werden kann. Es erscheint uns sinnvoller, von *Bedarfskonstituierung* bzw. *-konstruktion* zu sprechen als von *Bedarfsermittlung*. Berater sind in diesem Konstituierungsprozess teilnehmende Akteure, die unter spezifischer Perspektive und Handlungsvoraussetzung mitwirken. Sie reagieren auf die Voraussetzungen der jeweiligen betrieblichen Personalpolitik und beeinflussen bzw. verändern diese teilweise.

4. Das Expertenwissen ist der Berater damit aber nicht grundsätzlich verschieden von jeder anderen betrieblichen Expertise (Interessenbindung), und kann, aufbauend auf den Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmenskontexten zur Entwicklung von Forschungsfragen oder zur Klärung bestimmter branchenspezifischer Entwicklungen beitragen.

Beraterwissen ist insofern ein komplementäres Element, das für die Früherkennung von Qualifikationsanforderungen zusammen mit anderen Erkenntnisquellen berücksichtigt werden kann und letztlich auch im Untersuchungskontext validiert werden muss. Wichtig ist vor allem, dies bezogen auf ein Gesamtbild von Veränderung zu diskutieren, das mit Hilfe entsprechender standardisierter Erhebungsverfahren abgerundet werden sollte.

5. Das vor allem auf „Fallerfahrungen“ beruhende Beraterwissen enthält Wahrnehmungen und Informationen, die teils spezifische und situative Aspekte zur Qualifikationsentwicklung enthalten. Diese können Hinweise und Sichtweisen zum Thema betriebliche Qualifikationsentwicklung darstellen, die bislang durch Forschung gar nicht oder nicht ausreichend wahrgenommen bzw. in ihrer Bedeutung anders eingeschätzt werden. In Form „aufschließender“ Hypothesen können diese Signale in standardisierte Befragungen und Erhebungen über den einzelbetrieblichen Kontext hinaus einfließen und überprüft werden. Auf diese Weise kann das Erfahrungswissen von Beratern als ein Ele-

ment und Beitrag für die Herausarbeitung verallgemeinerbarer Trendsaussagen zur betrieblichen Qualifikationsentwicklung genutzt werden.

Insgesamt zeigt sich, dass das Expertenwissen von Beratern eine organisationsbezogene Sichtweise in der Früherkennungs- und Qualifikationsforschung stärkt, die für ein dynamischeres Verständnis von Beruflichkeit wichtige Aspekte beleuchten und erschließbar machen könnte.

6. Beraterwissen vermittelt primär entwicklungs- und prozessbezogene Sichtweisen bei der Analyse des betrieblichen Qualifikationsbedarfes. Über die Schilderungen der Fallereignisse von Beratern erfährt man mehr über die sozialen Kommunikations- und Aushandlungsprozesse und auf den betrieblichen Fall bezogenen ökonomisch-technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Entstehung neuer Qualifikationsanforderungen. Sie gestatten uns „tiefere“ Einsichten in betriebliche Wirklichkeiten, durch die standardisierte Erhebungen zum betrieblichen Qualifikationsbedarf und zur Früherkennung ergänzt, vertieft und überprüft werden können.

3. Perspektiven der weiteren Nutzung des Beraterwissens

Berater bewegen sich an betrieblichen und organisationellen Grenzen, so dass sie zu „Zaunreitern“ und „Grenzgängern“ betrieblichen Geschehens werden.³ Zu deren Rollen gehört sowohl eine Binnenorientierung als eine Außenorientierung. Durch ihre Außenorientierung bringen Berater neues Wissen „von außen“ sowie in das Unternehmen. Dabei kann es sich um einen Überblick über die Entwicklungen des Marktes und der Branche, neues Produktwissen, neue Verfahrensweisen, um Organisations- und Managementkonzepte ebenso handeln wie um neue Erkenntnisse aus der Forschung und Wissenschaft. Zugleich vermitteln Berater auch Deutungen und Erfahrungen über deren Umsetzungsnotwendigkeit und Realisierungsbedingungen. Unternehmen fragen dieses „neue Wissen“ nach, vielfach, weil sie zu aufwändigeren Marktbeobachtungen und gezielten Recherchen aus Zeit- und Kostengründen nicht in der Lage sind. Berater bereiten die Informationen auf und unterstützen das Unternehmen auf diese Weise, gezielt und selektiv Veränderungen von außen aufzunehmen und zuzulassen. Eine wesentliche Voraussetzung dessen ist, dass den Beratern einen tiefen Einblick in das Unternehmen ermöglicht wird, um Ansatzpunkte für die Veränderungen zu finden und hinderliche Faktoren der Umsetzung frühzeitig zu identifizieren. Dementsprechend verfügen Berater auch über ein betriebliches „Insiderwissen“. Wie bereits in der Einleitung dargestellt wurde, lernen Berater betriebliche Strukturen und Arbeitsabläufe auf umfassende Weise kennen, ohne in die alltäglichen Routinen und das betriebliche Binnenleben einbezogen zu werden. Sie können

³ Der Begriff des „Zaunreiters“ wurde im Rahmen des Projektes geprägt (vgl. MILL 2003, 19).

daher häufig mehr und anders wahrnehmen als die Betriebsmitglieder selbst; sie können zudem über ihre Beobachtungen Auskunft geben und werden deshalb zu wichtigen Experten für die Früherkennung.

Auch innerhalb des Unternehmens muss es „Zaunreiter“ geben, die für die für Berater wichtige Ansprechpartner sind. Diese können den Blick des Beraters, der die Organisation von außen sieht, in der Regel nachvollziehen und zugleich dem Berater den Blick nach innen öffnen. (Mill 2003, 19). Aus der Perspektive der Qualifikationsforschung und Weiterbildung sind auch die internen Ansprechpartner der Berater wichtige Experten der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, da es vielfach von ihnen abhängig ist, wann Beratungsexpertise zur Förderung von betrieblichen Lernprozessen in Anspruch genommen wird und wie weit entsprechende Beratungsprozesse in das Organisationsgeschehen hineinwirken dürfen. Diese innerbetrieblichen Experten, die in Bezug auf Qualifizierung, Kompetenzen und Lernprozesse sensibilisiert sind, müssten sich der Frage stellen, welche Kompetenzen im Unternehmen zukünftig notwendig sein werden.⁴

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 können sowie andererseits wechselnde Bezüge zwischen betrieblichen Prozessen und unternehmensexternen Entwicklungen herstellen können.

Diese Sichtweise wird derzeit für die Früherkennungs- und Qualifikationsforschung im BIBB ausgebaut. Es wird eine Expertengruppe von Organisationsberatern konstituiert, mit denen regelmäßig ein Früherkennungsdialog geführt werden soll. Angesprochen sind Berater, die in den Feldern der betrieblichen Personalpolitik, Führungskräfteentwicklung, Personalauswahl und -entwicklung, Organisationsentwicklung und des Change Management (einschließlich Strategieentwicklung sowie Fach- und Prozessberatung) tätig sind. Eine Zusammenarbeit wird zunächst in ausgewählten thematischen Schwerpunkten und Handlungsfeldern erprobt. Folgende forschungsrelevanten Fragestellungen sollen dabei kontinuierlich bearbeitet werden:

- Was sind typische Strategien und Muster betrieblicher Personal- und Qualifizierungspolitiken? Welchen Einfluss haben sie auf die Gestaltung neuer Qualifikationsanforderungen und beruflicher Entwicklungswege? Wie unterscheiden sich Unternehmen in dieser Hinsicht?

⁴ Diese „Zaunreiterrollen“ scheinen für Unternehmen und Organisationen in der Funktion eines Schnittstellenmanagements zwischen Unternehmen und Umwelt allgemein immer wichtiger zu werden. Dies hängt mit dem, in der Organisationsforschung, Arbeits- und Industriesoziologie diskutierten widersprüchlichen Prozessen von Entgrenzung und neuen Grenzziehungen von Organisation (Unternehmen) und Arbeit zusammen (vgl. hierzu die Beiträge im Sammelband von MINSSEN 2000). Die betrieblichen Reorganisationsprozesse scheinen insgesamt eine Dynamik zu entfalten, die nicht notwendig in stabilen Organisationsstrukturen mündet.

- Gibt es betriebliche Ansätze einer Abstimmung von Strategien der Innovations- und Organisationsentwicklung mit betrieblicher Qualifikations- und Personalentwicklung und wie sehen sie aus?
- Wie werden neue Qualifikationsanforderungen aus einem betrieblichen Blickwinkel in bestehende Berufsprofile aufgenommen? Gibt es Substitutionseffekte hinsichtlich Bildungsgängen und der Wertigkeit von Abschlüssen/Qualifikationsstandards, beruflicher Aufgaben, Tätigkeitsfelder, Positionen und Zielgruppen?
- Wie kann Berufsbildung auch in neu entstehende Tätigkeitsfelder und Branchen implementiert werden, in denen bislang keine Qualifikations- und beruflichen Standards Geltung haben?

Der angestrebte Dialog mit den Beratern ist prinzipiell den Methoden und Vorgehensweisen einer handlungs- und verwendungsorientierten Sozialforschung verpflichtet und ist auf Wechselseitigkeit angelegt. Die Zusammenarbeit mit den Experten soll neben diagnostischen Aufgaben im Sinne eines „das Gras wachsen hören“ auch einer Reflexion von Beispielen aus der Beratungspraxis dienen. Umgekehrt sollen Ergebnisse der Früherkennungsforschung und aus der Ordnungsarbeit des BIBB auch die Beratungsarbeit der Experten in der Personalentwicklungsarbeit der Betriebe und in der Mitgestaltung von Kompetenzentwicklungsprozessen unterstützen. Dabei geht es auch darum Schnittstellen für Beratung und Gestaltung betrieblicher Bildungsprozesse zu erkennen, und Beratungsbedarf ableiten, sowie Ergebnisse aus der Früherkennung in die betriebliche Praxis zu transferieren.

Literatur

BRÖDNER, Peter und KNUTH, Matthias (Hrsg.) (2002): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung Teil 3. München/Mehring: Hampp

HARNEY, Klaus (1998): Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung. Stuttgart: Hirzel

LATNIAK, Erich und MILL, Ulrich (2003): Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen. Abschlußbericht des Projekts. Juli/August 2003. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Manuskript

MINNSEN, Heiner. (Hrsg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma

MOLDASCHL, Manfred (2002): Subjektivierung – Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Derselbe (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mehring: Hampp, S.23–52

ORTMANN, Günther u. a. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag

Consultants are important experts on the changes relating to qualifications, or competencies and organisation. When changes are planned within companies, consultants support these companies in shaping work processes and organisational structures. Also, they record qualification and continuing training needs and translate them into appropriate measures of in-company training and human resource development. This way, consultants have a chance to get a "deep" insight into the companies. This survey tries to find out what kind of knowledge about in-company qualification development can be gained, if the experiential knowledge of consultants is used as a knowledge resource for research in the field of early identification of qualification development.

Berater sind wichtige Experten für die Veränderungen von Qualifikationen bzw. Kompetenzen und Organisation. Im Rahmen betrieblicher Veränderungen unterstützen sie Unternehmen bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen, erfassen Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe und setzen diese in Maßnahmen betrieblicher Qualifikations- und Personalentwicklung um. Auf diese Weise haben Berater die Möglichkeit „tief“ in die Unternehmen hineinzuschauen. Welche Erkenntnisse über die betriebliche Qualifikationsentwicklung gewonnen werden können, wenn das Erfahrungswissen von Beratern als Wissensressource für Früherkennungs- und Qualifikationsforschung genutzt wird, ist Gegenstand der vorliegenden Studie.

ISBN 3-7639-1056-5



9 783763 910564

W. Bertelsmann Verlag
Bielefeld

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Bonn