

Informationsdienst  
des Bundesinstituts  
für Berufsbildung  
Oktober 2003  
W. Bertelsmann Verlag  
ISSN 1615-4363

## ■ Das Erfahrungswissen von Beratern als Zugang zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung

Betriebe verfügen in der Regel nicht über vorausschauende Strategien für die Erhebung des Bedarfs an Qualifikations- und Personalentwicklung. Sie können meist nur unzureichend den über den Augenblick hinausgehenden Qualifikationsbedarf benennen. Mit dem BIBB-Forschungsprojekt „Das Erfahrungswissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung“ wurde daher über Berater ein Zugang zu Betrieben und deren Veränderungsprozessen gesucht. Berater, die in der Organisations- und Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung und im Veränderungsmanagement tätig sind, wurden zu ihren Erfahrungen aus betrieblichen Veränderungsprozessen befragt. Die Interviews wurden durch Fallstudien zu Beratungsprozessen ergänzt.

Die Ergebnisse der Studie eröffnen eine organisations- und prozessbezogene Sichtweise auf die betriebliche Qualifikationsentwicklung. Durch Berater werden Fragen der betrieblichen Qualifikationsentwicklung in den Betrieben häufig erst zum Thema gemacht und indirekter Weiterbildungsbedarf, der sich hinter Qualitätsmängeln und Personalbeschaffungsproblemen verbirgt, den betrieblich Verantwortlichen ins Bewusstsein gebracht. Berater entwickeln fall- und kontextbezogene Strategien der Bedarfsermittlung als Bestandteil eines Bündels von Gestaltungsmaßnahmen. Als besonders erfolgreich erwiesen sich beteiligungsorientierte Verfahren, die in einem integrierten Vorgehen Personal- und Organisationsentwick-

- **Das Erfahrungswissen von Beratern als Zugang zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung**
- **Qualifizierung für mittlere Führungsfunktionen**
  - **IT-Abschlussprüfung – Probleme verstetigen sich**
  - **Explorative Studie über den Tätigkeitsbereich von Teletutoren**

lungsmaßnahmen verknüpfen. Grundidee war die systematische Einbindung unternehmensinterner Know-how- und Verantwortungsträger bei der Analyse und Diagnose. So entstand zum Beispiel entlang der Wertschöpfungskette, im Nachzeichnen des Geschäftsprozesses und unter Einbeziehung von Qualitätsstandards, eine mit Management und Beschäftigten erarbeitete konsensfähige Prozessbeschreibung. Auf ihrer Basis wurden Tätigkeitsdarstellungen eingeführt, die zu Anforderungsprofilen u. a. für die betriebliche Personalakquise weiterentwickelt wurden.

Informelle Lernprozesse werden als gute Ansatzpunkte für strategische Personalentwicklung gesehen und von Beratern im Rahmen von Reorganisationsprozessen vielfach genutzt. Dabei zeigte sich, dass eine längerfristige Prozessbegleitung und eine gezielte Gestaltung entsprechender Lernumgebungen notwendig ist, um informelle Lernprozesse zu fördern. Allerdings scheint es in den Unternehmen mehrheitlich keine etablierte Praxis in dieser Hinsicht zu geben.

Insgesamt wurde eine starke betriebs- und prozessspezifische Prägung der Qualifikationsanforderungen deutlich. Der Blickwinkel scheint sich von eher funktionalen Komponenten der Qualifikation hin zu prozessualen (Kommunikation und Kooperation), zu

### Impressum

BIBBforschung  
4. Jahrgang, Heft 4/2003, Oktober 2003

Herausgeber  
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Der Generalsekretär  
Friedrich-Ebert-Allee 38, 53113 Bonn

Redaktion  
Dr. Eckart Strohmaier (verantw.)  
Petra Spilles (Redaktionsassistenz),  
Dr. Wolfgang Becker, Edith Bellaire,  
Katrin Gutschow, Heinrich Althoff,  
Dr. Ilona Zeuch-Wiese  
Telefon 0228 / 107-1721  
Telefax 0228 / 107-2967  
E-Mail: bibbforschung@bibb.de  
Internet: <http://www.bibb.de>

Gestaltung  
Hoch Drei GmbH, Berlin

Verlag, Anzeigen, Vertrieb  
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld  
Telefon 0521 / 91101-11  
Telefax 0521 / 91101-19  
E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

Anregungen zu BIBBforschung nimmt  
die Redaktion gerne entgegen.





