

Qualifikationsentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen

Zur Ermittlung von betrieblichem Qualifikationsbedarf durch Beratung

► In einem BIBB-Projekt zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen soll das Erfahrungswissen von Beratern für die Qualifikationsforschung erschlossen werden.¹ Im Zentrum stehen betriebliche Veränderungen, die von Beratern begleitet und mitgestaltet wurden. Im Beitrag werden Strategien und Methoden zur Ermittlung von Qualifikationsbedarf im Rahmen von Beratungsprozessen und der Einfluss von Beratern auf die Gestaltung der betrieblichen Qualifikationsentwicklung und Qualifizierung dargestellt. Die Aussagen basieren einmal auf einer Betriebsbefragung zur „Beratung in Betrieben“, zum anderen auf Auswertungen von Interviews mit Beratern², die als Personal- und Organisationsentwickler, als Arbeitsgestalter und Change Manager tätig sind.

Forschungskontext

Das Projekt geht von der zentralen Annahme aus, dass Berater durch ihre Dienstleistungen in betrieblichen Veränderungsprozessen frühzeitig Kenntnisse über veränderte Arbeits- und Qualifikationsanforderungen erhalten. Das Forschungsinteresse richtet sich allgemein auf Beratungsprozesse, in deren Verlauf Fragen der Qualifikationsentwicklung sowie der Personalentwicklung und -qualifizierung durch Berater thematisiert werden. Im Besonderen sind jene betrieblichen Veränderungen für die Früherkennung aufschlussreich, die zur Neugestaltung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen führen. In diesen Prozessen entstehen – so die Annahme – veränderte Qualifikationsanforderungen. Dies gilt auch für Beratungsprozesse im Kontext von Innovationsentwicklung, durch die Unternehmen ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten ausbauen sollen, kontinuierlich an der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen zu arbeiten. Berater müssen sich bei ihrer Tätigkeit auf umfassende Weise mit Unternehmen auseinandersetzen – mit den Arbeitsabläufen, den Führungsstrukturen, den vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen von Beschäftigten ebenso wie mit den geteilten Einstellungen, Prioritäten, Strategien und etablierten Routinen. Dieses Wissen verschafft nach der Ausgangsthese des Projekts den Beratern einen privilegierten Zugang zu veränderten Arbeits- und Qualifikationsanforderungen und damit zur Früherkennung von betrieblichen Qualifikationsentwicklungen.

Inanspruchnahme von Beratung

Wie verbreitet ist die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen bei betrieblichen Veränderungen? Bei welchen Themen und anstehenden betrieblichen Entscheidungen wurden Berater hinzugezogen? Die empirische Basis zur Beantwortung dieser Fragen ist bislang mangelhaft. Die



AGNES DIETZEN

Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Früherkennung, neue Beschäftigungsfelder, Berufsbildungsstatistik“ im BIBB



BERND SELLE

Wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Früherkennung, neue Beschäftigungsfelder, Berufsbildungsstatistik“ im BIBB

Betriebe des Referenzbetriebssystems wurden daher zunächst nach wichtigen Veränderungen während der letzten Jahre befragt, bei denen Berater beteiligt waren (Abbildung 1).

Die Beteiligung von Beratern wächst in der Regel mit zunehmender Betriebsgröße. Die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien steht in allen Betrieben an zweiter oder erster Stelle der Beratungsthemen. Angesichts der schnellen Soft- und Hardwareentwicklung und der engen Verbindung von Produkt und Serviceleistungen verfügen Unternehmen selten über die in diesem Bereich notwendigen Kenntnisse. Auch Qualitätssicherungssysteme werden in durchschnittlich der Hälfte aller mit diesem Thema befassten Betriebe durch Berater – häufig aus Wirtschaftsverbänden, Kammern und aus privaten Bildungsinstitutionen mit Zertifizierungskompetenzen – eingeführt. Mittelgroße Betriebe mit 50 bis 490 Beschäftigten haben hierzu den höchsten Beratungsbedarf.

Abbildung 1 **Bereiche betrieblicher Entscheidungen, in denen Beratung in Anspruch genommen wurde** (in Prozent)



(ohne fehlende Angaben; Mehrfachnennungen)
Nennungen in % der Betriebe, die in den letzten fünf Jahren in dem jeweiligen Entscheidungsfeld wichtige Entscheidungen getroffen haben.

An dritter Stelle der Nennungen stehen Veränderungen im Bereich der Organisation und Unternehmensführung durch die Einführung neuer Management- und Führungskonzepte (41%), gefolgt von Unternehmensumstrukturierung und Organisationsentwicklung. In größeren Unternehmen liegt der Anteil dieses Bereichs mit über 50% höher als in Unternehmen anderer Betriebsgrößen. Dabei ist davon auszugehen, dass Beratungsdienstleistungen zu diesen Themen weit häufiger sind, als die Nennungen wiedergeben, da Organisations- und Managemententwicklung oft im Zusammenhang mit einer primär an funktionalen Teilproblemen orientierten Beratung stattfindet und daher nicht eindeutig zu identifizieren sind.³

Die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben hängt grundsätzlich davon ab, dass Produkte und Dienstleistungen von Kunden auch wahrgenommen und gekauft werden. Entsprechend sensibel müssen Marktentwicklungen von Betrieben beobachtet und auf dieser Grundlage Marketingkonzepte aufgebaut werden. Entwicklungsbedarf scheint es hier, aufgrund ihrer stärkeren Abhängigkeit von Marktschwankungen, insbesondere bei kleinen Betrieben zu geben.

Auch die Beratungsexpertise im Zusammenhang mit der Einführung neuer Fertigungs- und Verfahrenstechnologien hat für Kleinbetriebe mit Rang vier der Nennungen einen relativ hohen Stellenwert. Dagegen ist in Großbetrieben das Beratungsthema Personalentwicklung (an sechster Stelle) wichtiger als in anderen Betrieben. Untersuchungen zu Beratungsprozessen in KMU bestätigen mehrfach, dass Organisations- und Personalentwicklung, Veränderung von Management- und Führungsstrukturen hier eher vernachlässigte Themen sind.⁴ Beratung im Rahmen von Ausbildungsplatzentwicklung hat im Vergleich zu anderen Beratungsthemen in Betrieben kaum Bedeutung. Am häufigsten nehmen die Kleinbetriebe das entsprechende Beratungsangebot der Kammern in Anspruch.

Beratende Institutionen

Woher kommen die Berater? Annähernd die Hälfte der Betriebe hat den Dienst von Unternehmensberatungen in Anspruch genommen. Insbesondere Großbetriebe (71%) und mittlere Betriebe (52%) beauftragen Unternehmensberater vorzugsweise zu Beratungsthemen der Unternehmensführung und Organisation sowie zu neuen Informationstechnologien (Abbildung 2). Den hohen Anteil der EDV-Beratung und der Beratung zu Organisations- und Managementthemen bestätigt auch die Erhebung von WALGER und SCHELLER, die die Umsatzanteile einzelner Beratungsfelder von Unternehmensberatungen verglichen haben.⁵

Über die Hälfte der Großbetriebe (54%) und ein knappes Drittel der Mittelbetriebe (29%) nehmen die Dienste von Beratern aus Unternehmen der IT-Branche in Anspruch. Die Beratungsnachfrage auf dem Feld neuer Informationstechnologien ist jedoch nach wie vor so hoch, dass neben den Unternehmensberatungen auch Berater privater Bildungsdienstleister und Berater aus dem eigenen Unternehmen einbezogen werden.

Hoch ist die Bedeutung von Beratern aus Bereichen des eigenen Unternehmens, die in allen Betrieben an dritter Stelle der Nennungen steht. 46% der großen, 27% der mittleren und noch 18% der Kleinbetriebe bedienen sich des kostengünstigen Insiderwissens interner Berater, die

Veränderungsprozesse häufig im Bereich Qualitätssicherung/Zertifizierung auch über längere Zeit hinweg begleiten können.

Beratungsleistungen von privaten Bildungsdienstleistern werden häufiger von Großbetrieben genutzt. Die Beratungsthemen liegen schwerpunktmäßig in den Bereichen neuer Informationstechnologien, neuer Management- und Führungskonzepte, in der Organisationsentwicklung und im Marketing. Sie geben Hinweise darauf, dass private Bildungsinstitutionen sich stärker als bisher in Richtung eines Bildungsmarketings verändern und neben standardisierten Qualifizierungsangeboten auch Dienstleistungen wie Beratung, Prozessbegleitung und Veränderungsmanagement anbieten.

Großbetriebe nutzen überdurchschnittlich häufig die Ressourcen wissenschaftlicher Institutionen (17 %). Vermutlich aufgrund ihrer knappen ökonomischen und personalen Ressourcen lassen sich Kleinbetriebe häufiger als andere von Vertretern der Kammern beraten (22 %). Besonders häufig werden Kammerberater bei der Einführung von Qualitätssicherung/Zertifizierung unterstützend tätig.

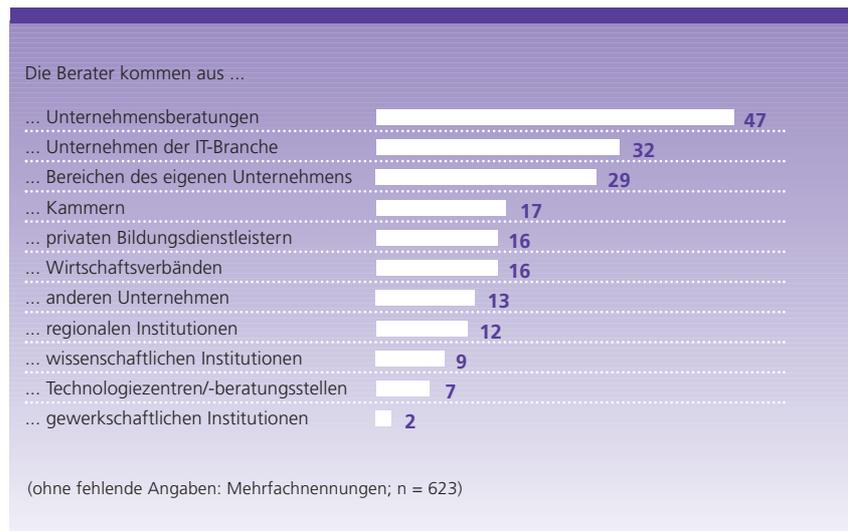
Strategien und Methoden der Ermittlung des Qualifikationsbedarfes durch Beratung

Mitarbeitergespräche, die Ermittlung von Mitarbeiterfähigkeiten und Gespräche zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern sind nach wie vor eine bewährte Praxis zur Feststellung von Qualifikationsbedarf in Unternehmen aller Größen (Tabelle 1).

Methoden der arbeitswissenschaftlichen Analyse finden dagegen kaum Anwendung. Personalbedarfsplanung, Befragung betrieblicher Experten, Interviews mit Vorgesetzten, eigene Angaben von Mitarbeitern, Benchmarking und Stellenbeschreibungen, die, wenn sie aufeinander abgestimmt eingesetzt werden, entwickelte Strategien von Qualifikationsbedarfserhebung und Personalentwicklung darstellen, werden weit häufiger von großen Unternehmen genannt, die auch eher als kleine Unternehmen über Personalentwicklungskonzepte verfügen. Eine vorausschauende Strategie der Bedarfserhebung und Personalentwicklung ist offensichtlich nur in wenigen Unternehmen vorhanden. Dies bestätigen auch die Interviews mit Beratern, nach deren Erfahrung intuitive und erfahrungsorientierte Praktiken der Schätzungen des betrieblichen Qualifikations- und Personalbedarfs vorherrschen.

Vor allem veranschaulichen die Interviews, dass die Erfassung von Methoden und Instrumenten zur Bedarfsermittlung über deren Einsatz und deren Güte zu wenig aussagt.

Abbildung 2 **Herkunft der Berater (Beratertypen)** [in Prozent]



Vielmehr scheinen erfahrene Berater über eine Reihe erprobter Instrumente und Methoden der Bedarfsermittlung zu verfügen, die sie aufgrund ihrer Erfahrungen situativ anpassen, verändern und kreativ einsetzen. Dabei hat das Instrument der „Qualifikationsmatrix“ mit verschiedenen Anwendungsvarianten eine zentrale Bedeutung. Es beruht im Wesentlichen darauf, den Qualifikationsbedarf bestimmter Organisationseinheiten in einem Ist-Soll-Abgleich zu ermitteln. Als besonders erfolgreich erwiesen sich beteiligungsorientierte Verfahren, die in einem integrierten Vorgehen gezielt mit Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen verknüpft wurden. Grundidee war dabei die systematische Einbindung unternehmensinterner Know-how-Träger bei der Analyse und Diagnose. So entstand zum Beispiel entlang der Wertschöpfungskette, im Nachzeichnen des Prozesses von Kunde zu Kunde und unter Einbeziehung von Qualitätsstandards eine mit Management und Beschäftigten erarbeitete konsensfähige Prozessbeschreibung. Sie bildete die Basis für Tätigkeitsbeschreibungen, die zu Anforderungsprofilen u. a. für die betriebliche Personalakquise weiterentwickelt wurden. Parallel wurden darauf abgestimmte Qualifizierungskonzepte entwickelt, Qualitätszirkel eingerichtet und betriebliche Anreizsysteme geschaffen oder ausgebaut.

Informelle Lernprozesse werden in den Interviews verschiedentlich als gute Ansatzpunkte für strategische Personalentwicklung hervorgehoben, die von Betrieben systematisch genutzt werden sollten. Informelles Lernen vollzieht sich im Arbeitsprozess oft nicht intendiert, sondern nebenbei, in der Zusammenarbeit mit anderen, und ist daher von außen kaum oder gar nicht zugänglich. Erst über eine längerfristige Prozessbegleitung oder die Einleitung von Gruppenprozessen, die schrittweise Vertrauensbildung und Offenheit Einzelner befördert haben, können diese informellen Lernprozesse zugänglich gemacht, kommuniziert

Tabelle 1 Ermittlung des Qualifikationsbedarfes und Betriebsgröße

Methoden	Alle Betriebe	Betriebe mit ... Beschäftigten		
		1-49	50-499	500 und mehr
n =	623	246	195	182
	Nennungen in %			
Mitarbeitergespräche	25	17	29	31
Ermittlung von Mitarbeiterfähigkeiten	21	13	20	33
Personalbedarfsplanung	18	9	21	28
Stellenbeschreibung	14	9	15	19
Interviews mit Vorgesetzten	14	5	8	32
Befragung von betrieblichen Experten	12	6	9	24
eigene Angaben der Mitarbeiter	12	6	12	20
Gespräche zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern	10	11	11	6
Benchmarking	5	1	5	10
arbeitswissenschaftliche Analyse	2	2	2	3

(ohne fehlende Angaben; Mehrfachnennungen)

und kollektiv genutzt werden. Allerdings, so zeigen die Interviews, besteht in den Unternehmen mehrheitlich keine etablierte Praxis, informelles Lernen zu fördern und strategisch zu nutzen.

Berater erhalten bei ihrer Arbeit Kenntnis von individuell entwickelten Routinen der Gestaltung von Arbeitsaufgaben und von verdeckten Rationalisierungsstrategien. Letztere bestehen häufig in „findigen Schleichwegen“ um den „offiziellen Arbeitsplan“ herum, zum Beispiel zur Verkürzung und Beschleunigung von Arbeitsschritten. Die Kenntnis dieser individuellen Gestaltungsweisen der Arbeit öffnet den Blick darauf, in welcher Weise Spielräume in der Arbeitsgestaltung von Beschäftigten entwickelt und breiter genutzt werden können. Eine lernförderliche und partizipative Unternehmenskultur vorausgesetzt, können sie zur Verbesserung von Arbeitsabläufen beitragen, wenn sie im betrieblichen Kontext kommuniziert und für kollektive Lernprozesse geöffnet werden.

Die Berater bestätigen die Erfahrung, dass Individuen bei standardisierten Befragungen häufig Schwierigkeiten haben, die für die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes erforderlichen Fähigkeiten zu benennen. Anforderungen und Arbeitsleistungen sind, auch wenn sie erfüllt werden, den einzelnen Beschäftigten häufig nicht vollständig bewusst. Folglich werden daraus auch keine Qualifikationsbedarfe abgeleitet. Das gilt insbesondere für berufliche Qualifikationen, die über den Augenblicksbedarf in konkreten

Situationen hinausgehen und betriebsübergreifend sind: Transferfähigkeiten sowie „Organisationsleistungen“, die Fähigkeit, in einer Organisation Kooperation und soziale Verbindlichkeit herzustellen.

Die Erhebung von Qualifikationsbedarf stößt noch auf weitere Grenzen und Hindernisse. So schildern die Interview-Partner, wie die Mitarbeiter eines Unternehmens bis zu einem gewissen Grade ihre Arbeitsumgebungen selbst gestalten und eigene Wege in der Ausführung von Aufgaben finden. Das kann bei Qualifikationsbedarfsanalysen zu Widerständen und Verweigerungen führen, zu Diskrepanzen zwischen dem, „wie man es machen soll“, und „wie man es tatsächlich macht“, wenn die Beschäftigten fürchten, dass durch Offenlegung ihres Erfahrungswissens diese individuellen Dispositionsräume schwinden.

Bedarfsfeststellung wird von Mitarbeitern eines Unternehmens auch dann als problematisch beurteilt, wenn individuelle Weiterbildung nicht positiv gesehen, sondern umgekehrt als Bestrafung verstanden wird. Der individuelle Qualifikationsbedarf erscheint vor einem solchen Hintergrund als Makel oder Versagen. In ihm drückt sich aus, dass ein einzelner Beschäftigter seine Aufgaben nicht im erforderlichen Maße oder mit vergleichbarer Leistungsfähigkeit wie die Kollegen beherrscht und deshalb qualifiziert werden muss.

Ähnliche Probleme treten auf, wenn Schwierigkeiten im organisatorischen Ablauf als von bestimmten Beschäftigten verursacht wahrgenommen werden und diese „Problemträger“ eine Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen müssen. In diesem Fall wird der vermeintliche Qualifizierungsbedarf häufig dazu genutzt, ein organisatorisches Problem zu negieren, indem man es individualisiert, auf eine Person abwälzt.⁶

Thematisierung von Qualifikations- und Weiterbildungsbedarf

Über welches Problembewusstsein verfügen Betriebe im Hinblick auf Lernprozesse und Weiterbildungsbedarf innerhalb von Veränderungsprozessen? Zu welchem Zeitpunkt werden überhaupt Fragen der Qualifikationsentwicklung in von Beratern begleiteten betrieblichen Veränderungsprozessen thematisiert?

Bei Beratungsprozessen, die nach Einschätzung der Betriebe Einfluss auf die Qualifikationsentwicklung hatten, war letztere für 44% der Betriebe Ausgangspunkt bzw. Anlass der Beratung. In weiteren 46% der Betriebe wurde die Qualifikationsentwicklung jedoch erst während des Beratungsprozesses zum Thema oder sogar nach der Beratung

thematisiert. Diese Ergebnisse stützen die Vermutung, dass Fragen der Qualifikationsentwicklung häufig erst durch Beratung in den Betrieben aufgeworfen werden. Häufig obliegt es also dem Berater, indirekten Weiterbildungsbedarf, der sich hinter Qualitätsmängeln und Personalbeschaffungsproblemen verbirgt, den betrieblich Verantwortlichen ins Bewusstsein zu bringen. Offensichtlich wirken Berater entscheidend daran mit, in welcher Weise Betriebe Aufmerksamkeit und Problembewusstsein für Fragen der Weiterbildung und des Lernens entwickeln.

Ergebnisse der Beratung für die betriebliche Qualifikationsentwicklung

Als Ergebnis der Beratung für die Qualifikationsentwicklung nennt ein knappes Viertel der befragten Betriebe die Erkennung von Qualifikationsmängeln.

Die betriebsinterne Weiterbildung und Qualifizierung – an erster Stelle der Beratungsergebnisse genannt – hat gegenüber externen Qualifizierungsmaßnahmen ein deutlich höheres Gewicht, was den Trend zur zunehmenden Bedeutung der innerbetrieblichen Weiterbildung weiter unterstreicht.

In immerhin jedem sechsten Betrieb, vorwiegend solchen mit über 500 Beschäftigten, führte die externe Beratung zu maßgeschneiderten Qualifikationskonzepten. Auch von Beratungsergebnissen wie Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepten, dem Coaching von Mitarbeitern und der Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen berichten jeweils überwiegend große Betriebe.

Die vorrangig genannten Beratungsergebnisse – interne und externe Weiterbildung, das Erkennen von Qualifikationsmängeln, maßgeschneiderte Qualifikationskonzepte und Coaching – sind eher punktuelle und problembezogene Reaktionen auf Qualifikationsprobleme. Demgegenüber verweisen Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepte, die Einrichtung von Qualitätszirkeln, die allgemeine Aufwertung von Lernen und Weiterbildung sowie Anleitung, Begleitung und Evaluation der Lernprozesse eher auf eine veränderte betriebliche Lernorganisation und eine strategische Bedeutung von Personal- und Qualifikationsentwicklung. Die Betriebe wissen zwar, dass betriebliche Lern- und Qualifizierungsprozesse auch betriebliche Veränderungen befördern oder sogar deren Voraussetzung sind, jedoch entwickelt und realisiert offensichtlich nur ein geringer Teil – meist Großbetriebe – Konzepte, in denen der Personal- und Qualifikationsentwicklung ein strategischer Stellenwert für die Unternehmensentwicklung beigemessen wird.

Fazit

Externe und zunehmend auch unternehmensinterne Berater sind Begleiter und Mitgestalter betrieblicher Veränderungen. Ihre Tätigkeit umfasst nicht nur die Problemdiagnose, sondern auch die Umsetzung ihrer Vorschläge und die Schaffung von Akzeptanz für die erarbeiteten Lösungsansätze. Insbesondere bei diesen Aufgaben werden Berater selbst zu Akteuren und Mitgestaltern dieser Veränderungsprozesse. Dies trifft insbesondere auf jene Beratungsprozesse zu, in denen Berater als *Prozessbegleiter* und *Change Agent* tätig sind. Personal- und Organisationsentwickler entwickeln eine dauerhafte Beziehung zu den von Veränderungsprozessen Betroffenen. Sie initiieren häufig individuelle und kollektive Lernprozesse und unterstützen die Organisationsmitglieder bei der inhaltlichen Bestimmung und Lösung der Probleme. Die Beschreibungen der betrieblichen Praxis der Berater veranschaulichen Konflikte und Brüche in betrieblichen Arbeits- und Organisationsstrukturen – Stellen, an denen neue Qualifikationsanforderungen sichtbar werden können.

Die Ergebnisse aus der RBS-Befragung und den Interviews mit Beratern belegen, dass betriebliche Probleme häufig erst durch Beratung als Qualifikationsprobleme erkannt werden und Qualifikationsbedarf erst im Verlauf von Beratungsprozessen ermittelt wird. Auch bestätigt sich, dass firmeninterne Weiterbildung in arbeitsgebundenen, arbeitsverbundenen und arbeitsorientierten Lernformen gegenüber standardisierten Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen an Bedeutung gewinnt. Bei deren Entwicklung greifen die Unternehmen verstärkt auf die Unterstützung von Beratern zurück, die in enger Zusammenarbeit mit den Betrieben sowohl Weiterbildungsbedarfe identifizieren und erheben, entsprechende Qualifizierungskonzepte entwickeln, Weiterbildung und Trainings durchführen und häufig auch evaluieren. Aufgrund dieser Aufgaben haben Berater deshalb einen direkten Zugang zu betrieblichen Lernprozessen, formalen und informellen, in organisierter und nichtorganisierter Form, im Bereich fachlicher und überfachlicher Kompetenzen, die sich der Forschung „von außen“ nur schwer unmittelbar erschließen. ■

Anmerkungen

- 1 Projekt 2.2007: Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen
- 2 An der Befragung im Rahmen des Referenz-Betriebs-Systems (RBS) des BIBB haben sich 636 Betriebe beteiligt. Vgl. dazu ausführlich: Dietzen, A.; Selle, B.: *Beratung in Betrieben*, Information Nr. 22, 8. Jg., Bonn Oktober 2002. Zur Materialerschließung der insgesamt 21 Berater-Interviews vgl.: Latniak, E.; Eberle, Ch.: *Zwischenbericht zum Forschungsauftrag des BIBB im Rahmen des EXPERT-Projektes* (Unv. Manuskript, Gelsenkirchen 2002)
- 3 Vgl. Walger, G.; Scheller, Ch.: *Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. In: Kailer, N.; Walger, G. (Hrsg.): *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe*. Wien 2000, S. 25
- 4 Vgl. Alten, W.; Weiß, R.: *Neue Wege für das Management von KMU – Kompetenzentwicklung durch Beratung, Weiterbildung und Kooperation*. In: Kailer, N.; Walger, G. (Hrsg.), a. a. O., S. 71–105
- 5 Vgl. ebda, S. 25f.
- 6 Vgl. Latniak, E., a. a. O., S. 17