



Kompetenzentwicklung zur Bewältigung von Veränderungsprozessen

Modellversuche erproben neue Lernkonzepte in KMU

► Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind einem besonderen Veränderungsdruck ausgesetzt. Sie müssen lernen, sich offen und flexibel auf neue Arbeitszusammenhänge einzustellen, d. h. Veränderungskompetenz zu entwickeln. Im Beitrag werden der theoretische Ansatz zur Veränderungskompetenz und dessen Erprobung in vier vom BIBB betreuten Modellversuchen dargestellt. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie und in welchem Ausmaß hier die Entwicklung der Veränderungskompetenz in den Lernkonzepten für KMU umgesetzt wird.

Individuelle Kompetenz als Stabilisierungsfaktor in Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse in Unternehmen und die damit verbundene höhere Komplexität der Arbeitsaufgaben stellen hohe Anforderungen an die Lern- und Innovationspotenziale der Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese müssen künftig zunehmend Veränderungskompetenz erwerben und sich auf wechselnde bzw. neue Arbeitsinhalte einstellen, um in gleicher Weise Beschäftigungsfähigkeit wie Unternehmenserfolg zu sichern. Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter in Veränderungsprozessen eine unternehmerische wie individuelle Entwicklungs- und Lernchance sehen. Besonders KMU haben Anpassungsprobleme gegenüber Marktveränderungen, insbesondere im Handwerksbereich. Veränderungskompetenz muss hier das betriebliche Überleben sichern.

Berufliche Bildung erhält somit eine neue, zusätzliche Ausrichtung. Sie muss die Mitarbeiter auf Wechsel und Veränderungen vorbereiten und sie bei der Entwicklung von beruflicher Orientierung unterstützen.

Als Orientierungs- und Stabilisierungsfaktor in Veränderungsprozessen kann hier die *individuelle Kompetenz* dienen, da sie u. a. Kontinuität herstellt.¹ Diese hat auch für die Unternehmen eine wichtige Funktion. Aufgabe der beruflichen Aus- und Weiterbildung bzw. der Personalentwicklung ist es, die individuellen Kompetenzen unter Einbeziehung des Arbeitsprozesses zu entdecken und zu fördern.

Der Kompetenzbegriff ist in den letzten Jahren zu einem Modebegriff geworden, mit der Konsequenz, dass jeder etwas anderes darunter versteht.² Häufig wird er im Sinne von Qualifikation bzw. Schlüsselqualifikation verwendet. Die unverwechselbaren individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften lassen sich jedoch nicht mit dem Begriff Schlüsselqualifikation und erst recht nicht mit dem Begriff der Qualifikation fassen. Kompetenzen erhalten ihre Bestimmung auf-



ANKA PAWLIK

Dipl.-Kfm., Dipl.-Hdl., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Bildungswege, Kompetenzentwicklung, Lernverläufe“ im BIBB



GESA MÜNCHHAUSEN

Dipl.-Päd., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Bildungswege, Kompetenzentwicklung, Lernverläufe“ im BIBB



WOLFGANG WITTWER

Prof. Dr., wiss. Lehrstuhl für Berufliche Bildung – insbesondere betriebliches Bildungswesen an der Universität Bielefeld

grund ihrer individuell-subjektiven Dimension, sie sind subjektbezogen, Schlüsselqualifikationen wie auch Qualifikationen sind dagegen subjektunabhängig definiert.³ Unter Kompetenz wird daher hier in Anlehnung an Chomsky und Habermas ein subjektbezogenes, in wechselnden Situationen aktivierbares Handlungssystem verstanden.⁴

Kompetenzen werden von zwei Seiten her bestimmt: von der *Situation* (Anforderungsseite) und der *Person* (persönliche Ressourcen). Es lassen sich somit in analytischer Differenzierung zwei Dimensionen unterscheiden: Kernkompetenz und Veränderungskompetenz. Von der Entwicklung beider Kompetenzen hängt in Zukunft die *Beschäftigungsfähigkeit* eines Individuums ab (vgl. Abb. 1).

Mit **Kernkompetenzen** werden die persönlichen Ressourcen eines Individuums bezeichnet. Darunter sind Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verstehen, die von einem Individuum in besonderem Maße beherrscht und in unverwechselbarer Weise angewendet werden.

Die Kernkompetenzen haben für die Beschäftigten drei wichtige Funktionen:

- 1) Sie geben *Orientierung*: Das Wissen um die eigene Stärke und deren Erleben in unterschiedlichen (Berufs-) Lebenssituationen wird zum Motor der beruflichen Entwicklung.
- 2) Sie stellen *Kontinuität* her: Die Kernkompetenzen behält das Individuum, unabhängig davon, welche Berufstätigkeit es ausübt und wo es arbeitet.
- 3) Sie *begründet Fachqualifikationen*: Eine Kernkompetenz kann nie „nur so“ angewendet werden, sondern immer in einem bestimmten fachlichen Kontext. Zu ihrer Anwendung sind daher zugleich auch Fachqualifikationen erforderlich.

Die Anwendung von Kernkompetenzen, insbesondere in ihrer qualifikatorischen Ausprägung, unterliegt jedoch ganz bestimmten situativen Anforderungen. Kernkompetenzen in Kombination mit einer bestimmten Fachqualifikation allein reichen daher für die Ausübung von Berufstätigkeiten nicht aus. Sie müssen vielmehr ergänzt werden durch Veränderungskompetenz. Mit Veränderungskompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit gemeint, auf die unterschiedlichen und wechselnden qualifikatorischen Anforderungen eingehen und diese im Hinblick auf die eigene Biographie verarbeiten zu können. Die Veränderungskompetenz kann auf drei Ebenen angewendet werden:

- 1) Die *soziale Ebene* bezieht sich auf die Interaktionsprozesse und meint die Fähigkeit, in immer wieder neuen und wechselnden Situationen mit fremden Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens – z. B. mit Kunden – in Kontakt treten und kommunizieren zu können.
- 2) Auf der *institutionell-organisatorischen Ebene* geht es um die Fähigkeit, sich in einer Organisation (Betrieb)

selbstbewusst zu bewegen. Dazu gehört u. a., das jeweilige Werte- und Normensystem sowie die tradierten Gewohnheits-/Verhaltensmuster zu erkennen und sie mit den bisherigen Erfahrungen abzugleichen und zu bewerten.

- 3) Veränderungskompetenz auf der *fachlichen Ebene* meint schließlich die Fähigkeit, das in einem ganz bestimmten Kontext erworbene fachliche Wissen und Können auch in anderen bzw. wechselnden (Arbeits-) Situationen anwenden zu können.

Veränderungskompetenz ermöglicht den Transfer der individuellen Kernkompetenzen und Qualifikationen. Das, was man einmal gelernt hat, muss somit bei Wechsel und Veränderungen nicht „verlernt“ werden, sondern kann den Anforderungen der neuen Situation angepasst werden.

Kompetenzentwicklung durch Erfahrungsräume

Eine Möglichkeit, Kompetenzen zu entdecken und zu entwickeln, ist die Bereitstellung von Erfahrungsräumen. „Schwimmen lernt man im Wasser.“ Diese alte Volksweisheit hat sich bereits der handlungsorientierte Ansatz in der

Kernkompetenz

Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von einem Individuum im besonderen Maße beherrscht und in unverwechselbarer Weise angewendet werden.

Veränderungskompetenz

Die Bereitschaft und Fähigkeit, auf die unterschiedlichen und sich verändernde Anforderungen eingehen und diese im Hinblick auf die eigene Biographie verarbeiten zu können.

Ebenen der Veränderungskompetenz

- 1) Soziale Ebene: Interaktion und Kommunikation mit anderen (fremden) Personen
- 2) Institutionell-organisatorische Ebene: Persönliche Integration in eine Organisationskultur
- 3) Fachliche Ebene: Transfer des Fachwissens auf neue Anwendungsgebiete



Abbildung 1 Bestandteile der individuellen Kompetenzen

Ausbildung zunutze gemacht. Diese Maxime gilt auch für den Erwerb von Veränderungskompetenz. Sie kann am besten in der Situation erworben werden; allerdings unter Anleitung eines „Schwimmeisters“. Den Erwerbstätigen müssen daher in der beruflichen Bildung sowie im Arbeitsprozess Erfahrungsräume zum Erwerb von Veränderungskompetenz angeboten werden (vgl. Übersicht 1).

Unter *Erfahrungsräumen* werden hier reale soziale Situationen verstanden, die in fachlicher und räumlich-sozialer Hinsicht neu und fremd für die Erwerbstätigen sind. Sie stellen für diese daher eine Lernherausforderung dar. Solche Situationen aus dem beruflichen Bildungs- und Arbeitsbereich können durch ein entsprechendes strukturell-organisatorisches und didaktisch-methodisches Setting so gestaltet werden, dass dort gezielt Veränderungskompetenzen erworben werden können.

Solche sozialen Situationen gab es bisher schon in der beruflichen Bildung bzw. im Arbeitsprozess, nur wurden diese bislang meist *nicht* im Sinne des Erwerbs von Veränderungskompetenz genutzt, da kein Reflexions- und Transferprozess stattfand.

Erfahrungsräume können außerhalb und innerhalb des Betriebes gestaltet werden. So einen Erfahrungsraum *außerhalb* eines Ausbildungsbetriebes beispielsweise stellt die Verbundausbildung oder die zeitlich begrenzte standort-

Außerhalb des Betriebs:

- Einsatz in Fremdfirmen im In- und Ausland
- Verbund-Aus- und Weiterbildung bzw. Netzwerkbildung

Innerhalb des Ausbildungs- oder Weiterbildungsbetriebs:

- Organisatorische Settings:
 - Abteilungsdurchlauf bzw. Teambildung
 - Ausbildung bzw. Weiterbildung an verschiedenen Lernorten
 - Virtuelle Ausbildungsphasen bzw. virtuelles Lernen in der Weiterbildung
- Didaktische Settings:
 - Projektlernen in der Arbeitssituation
 - Juniorenfirmen
 - Erlebnispädagogische Seminare
 - Jobrotation
 - Problemlösungsgruppen

Übersicht 1 Beispiele für Erfahrungsräume in der Aus- und Weiterbildung

Personalentwicklung für kleine und mittlere Betriebe auf dem Weg zum Service- und Systemanbieter (PESCUM)

Lernen am Bau (LAB) – Gewerkeübergreifende Weiterbildung von Baustellenfachkräften der mittelständischen Bauwirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns

Kundenorientierte Weiterbildungsstrukturen in Kleinunternehmen als Wettbewerbsstrategie (KWIK)

Gestaltung von Arbeits- und Lernumgebungen in KMU zur selbst gesteuerten Qualifizierung im Office-Management

Übersicht 2 Modellversuche zur Erprobung von Lernkonzepten in Veränderungsprozessen

ferne Ausbildung dar. Die Auszubildenden werden für etwa sechs bis acht Wochen in einer Niederlassung, in einem Zweigwerk oder in einer Fremdfirma ausgebildet, wobei der neue Ausbildungsort so weit vom Ausbildungsbetrieb entfernt liegt, dass die Jugendlichen nicht zwischen den Orten pendeln können. Sie müssen so lernen, ihr privates wie berufliches Leben selber zu organisieren und sich auf neue Ausbilder und neue Arbeitskollegen einstellen.

Eine weiter gehende Möglichkeit ist der Ausbildungseinsatz im Ausland. Veränderungskompetenz wird hier erweitert um interkulturelle bzw. Sprachkompetenz.

Aber auch *innerhalb* eines Ausbildungsbetriebes gibt es zahlreiche Erfahrungsräume, die allerdings bisher kaum unter dem Aspekt des Erwerbs von Veränderungskompetenz gezielt genutzt werden. Gedacht ist hier an den Abteilungsdurchlauf und an die Ausbildung an verschiedenen Lernorten. Diese Wechsel erfolgen bisher ausschließlich unter fachlichen Gesichtspunkten. Sie sollten nun gezielt auch unter sozialen, d.h. Verhaltensaspekten reflektiert und auf ihren Veränderungsgehalt hin angesprochen werden.

Der Erwerb von Veränderungskompetenz kann schließlich auch durch bestimmte *didaktisch-methodische Settings* gefördert werden: Die Auszubildenden werden mit wechselnden situativen Anforderungen sowie mit neuen Rollen konfrontiert. Dabei müssen sie eigenverantwortlich und selbst gesteuert lernen und arbeiten, z. B. im Rahmen von Projekten, Junioren-Firmen etc. Diese Methoden gibt es zwar bereits, sie werden jedoch noch zu wenig eingesetzt.

Neue Lernkonzepte in Modellversuchen

In verschiedenen vom BIBB betreuten Modellversuchen setzt man sich mit Veränderungsprozessen in KMU auseinander und geht darauf mit entsprechenden Lernkonzepten ein (vgl. Übersicht 2). So wird der erhöhten Veränderungsdynamik auf den Märkten (z. B. der sich verstärkende Wettbewerbsdruck, die Krise im Baubereich) und den veränderten Bedürfnissen und Ansprüchen der Kunden begegnet. Geschäftsfeld-, Angebotsweiterungen und Umstrukturierungen (bis hin zur „Lernenden Organisation“) werden vorgenommen, die gewerkeübergreifende Zusammenarbeit wird forciert, und neue Technologien werden verstärkt eingesetzt. Traditionelle Geschäftsprozesse werden zunehmend durch virtuelle unterstützt. Dadurch steigen die Kompetenzanforderungen an die einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die betreffenden Modellversuche wurden im Hinblick auf die Frage untersucht, inwieweit ihre Lernkonzeptionen die Entwicklung von Veränderungskompetenz vorsehen. Bisherige Ergebnisse hierzu sind im folgenden Abschnitt skizziert.

1. „Personalentwicklung für KMU auf dem Weg zum Service- und Systemanbieter (PESCU)“

Im Modellversuch wird auf die veränderten Bedürfnisse von KMU und ihrer Kunden eingegangen, die sich auf die neuen Marktanforderungen in Richtung Service- und Systemanbieter einstellen und den Servicebereich stärker ausbauen müssen. Die Motivation, notwendige Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und die Kompetenzen dafür zu entwickeln, ist oft noch wenig vorhanden. Daher wird hier versucht, Lösungen dafür und auch für den Umgang mit der vorzufindenden Ressourcenknappheit anzubieten.

Durch hier entwickelte Instrumente der Unternehmens-/Potentialanalyse wie z. B. das Dialogsystem, das Mitarbeitergespräch, das Anforderungsprofil usw. kann der Weiterbildungsbedarf kontinuierlich und systematisch erhoben werden. Die Organisations- und Personalentwicklung schließt Teamsitzungen (Fremdbild) und Selbstanalyse (Selbstbild) ein. Für die KMU wurde ein Personal- und Organisationsentwicklungskonzept bereitgestellt, das die Mitarbeiter motiviert, mehr Verantwortung für den Servicebereich zu übernehmen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das integrierte flexible Lernkonzept berücksichtigt die Lernprozesse in der Arbeitssituation und fördert die Fähigkeit von Mitarbeitern zum Selbstlernen und Lernen im Team (vgl. auch Übersicht 1).

2. „Lernen am Bau (LAB) – Gewerkeübergreifende Weiterbildung von Baustellenfachkräften der mittelständischen Bauwirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns“

Im Modellversuch werden die Verantwortlichkeiten der Fachkräfte auf der Grundlage moderner Organisations- und Managementmodelle verändert. Neben der Handlungskompetenz wird somit die Fähigkeit der Mitarbeiter zur selbstständigen und situationsgerechten Problemlösung entwickelt. Das bauspezifische Lernkonzept integriert den mobilen Arbeits- und Lernort Baustelle als „Lern-/Kommunikationsplattform“, indem ein medienunterstütztes Arbeiten auf der Baustelle umgesetzt wird. Dadurch wird die Kommunikation zwischen den Bauunternehmen und den Bildungspartnern ermöglicht. Auch eine Informationsrecherchemöglichkeit ist dadurch gegeben. Gleichzeitig wird das Lernen am PC sowie projektintegriertes Lernen unterstützt. Zum Konzept gehören Selbstlernprozesse und Präsenzphasen beim Bildungsdienstleister.

Die Handlungskompetenz (Methoden-, Fach- und Sozialkompetenz) wird entwickelt durch:

- wissensdominierende Aspekte (gewerkeübergreifende Sach- und Verfahrenkenntnisse usw.),
- fertigkeitsdominierende Aspekte (Erwerb von praktischen Fertigkeiten im Umgang mit neuen Technologien, Aneignen von Methoden zum Problemlösen usw.) und

BILDUNGS-MESSE 2003
NÜRNBERG 31.3.-4.4.
didacta – Die ganze Welt der Bildung

www.bildungsmesse-nuernberg.de

Ausbildung/
Qualifikation

Haben Sie Ihre Bildungskosten *wirklich im Griff?* Alle Neuheiten zum Thema „Effizient lehren und lernen in der Ausbildung“ finden Sie auf der Bildungsmesse.

Brauchen Sie weitere Informationen?
Wir helfen Ihnen gern.
Veranstalter
NürnbergMesse
Besucher-Hotline: +49(0)911-8006-9106

Verpassen Sie nicht unser
hochinteressantes Rahmenprogramm:
■ Forum Ausbildung/Qualifikation (BIBB)
■ Bundeswettbewerb Mechatronik

Mit dem Bus-Bonus:
■ ■ ■ ■ fahren Sie gut!
■ ■
■ Wir unterstützen mit ein-
■ malig 102 € jede Busfahrt
■ zur Bildungsmesse.
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

NÜRNBERG MESSE

- fähigkeitsdominierende Aspekte, wie z. B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Umstellungsfähigkeit. Dadurch sollen komplexe Bauprozesse besser beherrscht werden (vgl. auch Übersicht 1).

3. „Kundenorientierte Weiterbildungsstrukturen in Kleinunternehmen als Wettbewerbsstrategie“ (KWIK)

Ziel des Modellversuchs ist die Entwicklung und Erprobung von Strukturen und Methoden für das arbeitsprozessbegleitende Lernen in Kleinbetrieben. Dabei wird eine starke Orientierung an der Wertschöpfungskette des Unternehmens und somit auch am Kunden angestrebt. Ergebnisse des Modellversuchs sollen Lernkonzepte sein, die folgende Aspekte berücksichtigen:

- die Gestaltung von unternehmensübergreifenden Lernprozessen,
- die Etablierung und Unterstützung von Weiterbildungsstrukturen,
- das Schaffen von regionalen Lernnetzwerken und
- das Bereitstellen eines Pools an praktikablen Methoden und Werkzeugen.

Darüber hinaus wird versucht, die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, selbst mehr Verantwortung für ihre eigene Weiterbildung zu übernehmen. Sie sollten verstärkt einbezogen werden in das Initiieren, das Umsetzen und Kontrollieren des arbeitsplatzorientierten (eigenen) Lernens. Bildungsdienstleister unterstützen diese Lernprozesse. Es müssen solche betrieblichen Strukturen geschaffen werden, die es ermöglichen, Wünsche der Kunden zu erfassen, davon zu lernen und dadurch Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Daraus entsteht weiterführendes Lernen, z. B. in Problemlösungsgruppen, in Erfahrungsaustauschen, und gemeinsame Produktentwicklung mit Kunden.

Veränderungskompetenz entsteht hierbei

- auf der *sozialen Ebene* vor allem bei Interaktionen mit fremden Personen in wechselnden Situationen (potenziellen Kunden, Interessenten, Neukunden),
- auf der *organisatorischen Ebene* bei der Zusammen-

arbeit und Gestaltung der unternehmensinternen Abläufe und Strukturen sowie

- auf der *fachlichen Ebene* durch das Anwenden von erworbenem Wissen und Können in anderen bzw. wechselnden Situationen, vor allem in der Kundenberatung. Das Erleben von Veränderungssituationen durch das Lernen mit dem Kunden stellt einen „Erfahrungsraum“ (vgl. Übersicht 2) dar.

4. „Gestaltung von Arbeits- und Lernumgebungen in KMU zur selbst gesteuerten Qualifizierung im Office-Management“

Der Modellversuch verfolgt vorrangig das Ziel, an Veränderungsprozessen orientierte Weiterbildung (so z. B. das Eingehen auf neue organisatorische Trends im Büromanagement) im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung im Officebereich für KMU zur Verfügung zu stellen. Die Qualifizierung von Sekretariatskräften und gleichzeitig die effiziente Gestaltung von personal- und arbeitsorganisatorischen Prozessen im Office-Bereich stehen deshalb im Mittelpunkt des Modellversuchs (vgl. Übersicht 1).⁵

Fazit

Der Erwerb von Veränderungskompetenz gewinnt für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit heute immer mehr Bedeutung. Er wird damit zu einem wichtigen Ziel der beruflichen Bildung. Die genannten Modellversuche zeigen punktuell und jeweils in ihrem spezifischen Weiterbildungskontext beispielhaft auf, wo innovative Ansätze zum Erwerb von Veränderungskompetenz liegen können. Was fehlt, ist ein adäquates didaktisches Konzept zur Entwicklung von Veränderungskompetenz, das fester und integrierender Bestandteil in beruflichen Lernkonzepten ist.

Die Beispiele aus den Modellversuchen zeigen anschaulich, wie sich KMU auf die Veränderungen einstellen können, um effektiver mit betrieblichen Umstrukturierungsprozessen umzugehen. Die Entwicklung zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft erfordert auch bei kleinen und mittleren Unternehmen ein Umdenken bzw. eine Veränderungsbereitschaft zum so genannten „Lernenden Unternehmen“ und den Willen zur Förderung des lebenslangen Lernens. Dabei sind außerbetriebliche Bildungseinrichtungen unterstützend tätig. Im Hinblick auf zukünftige Aufgaben wird von diesen der konkrete Weiterbildungsbedarf in den KMU ermittelt und werden geeignete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung festgelegt. Damit wachsen Analyse und Beratung, Training und Coaching, Moderation und Bewertung zu integrierten Service-Paketen zusammen. Bildungsdienstleister entwickeln und setzen Lösungen zusammen mit den Mitarbeitern und Führungskräften der Unternehmen um. Sie sind Begleiter für längerfristig angelegte betriebliche Lern- und Veränderungsprozesse. ■

Anmerkungen

- 1 Vgl. Wittwer, W.: *Berufliche Weiterbildung*. In: Schanz, H. (Hrsg.): *Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundprobleme*. Bd. 1., Baltmannsweiler 2001, S. 229–247
- 2 *Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000 – Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Münster, New York, München, Berlin 2000
- 3 Wittwer, W.: *Als Wanderarbeiter im Cyberspace. Berufliche Bildung auf der Suche nach einer neuen Identität*. In: Wittwer, W. (Hrsg.): *Von der Meisterschaft zur Bildungswanderschaft. Berufliche Bildung auf dem Weg in das Jahr 2000*. Bielefeld 1996, S. 11–39
- 4 Chomsky, N.: *Aspekte der Syntax-Theorie*. Frankfurt/M. 1970
Habermas, J.: *Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz*. In: Habermas, J./Luhmann, N.: *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*. Frankfurt/M. 1971
- 5 Weitere Ausführungen:
Risch, W., Wadewitz, M., Borutta, A.: *Gestaltung von Arbeits- und Lernumgebungen im Officebereich von kleinen und mittleren Unternehmen*. In: Bau, H., Schemme, D. (Hrsg.): *Auf dem Weg zur Lernenden Organisation*, BIBB (Hrsg.), Bielefeld 2001
Vgl. auch Borutta, A., Holz, H., Krause, S.: *Mitten im Arbeitsprozess: Selbstqualifikation im Office. Hintergründe – Fallbeispiele – Lehr- und Lernarrangements*. BIBB (Hrsg.), in Vorbereitung