

Referenz-Betriebs-System ➤ RBS

Information Nr. 22

- Beratung in Betrieben-

8. Jahrgang

Oktober 2002

Im Rahmen eines BIBB Forschungsprojektes soll das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen für die Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklung erschlossen werden. Berater von außerhalb - und zunehmend auch unternehmensinterne Berater - sind Begleiter und Mitgestalter betrieblicher Veränderungen. Sie erfahren deshalb frühzeitig von Veränderungen der betrieblichen Arbeits- und Qualifikationsanforderungen, die sie in ihrer Beratungstätigkeit berücksichtigen müssen. Obwohl die betriebliche Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen in den letzten Jahren offensichtlich gestiegen ist, ist bislang nur wenig empirisch gesichertes über Themen, Umfang und Stellenwert bekannt. Entsprechende Erkenntnisse sollten mittels der Ende 2001 begonnenen RBS-Umfrage 3/2001 zum Thema „Beratung in Betrieben“ erfragt werden. Die Befragung beschränkte sich nicht auf Qualifizierungsberatung in Betrieben. Vielmehr sollten aus dem gesamten betrieblichen Kontext ermittelt werden, welche Veränderungen der letzten Jahre auf die betriebliche Qualifikationsentwicklung eingewirkt haben und in welcher Weise Berater an der Gestaltung betrieblicher Ansätze, Praxis und Strategien von Qualifikations- und Personalentwicklung beteiligt waren. An der RBS-Befragung "Beratung in Betrieben" haben sich 636 von 1900 angeschriebenen Betrieben beteiligt.

Produkt- und Serviceinnovationen sind die häufigsten unternehmerischen Entscheidungen

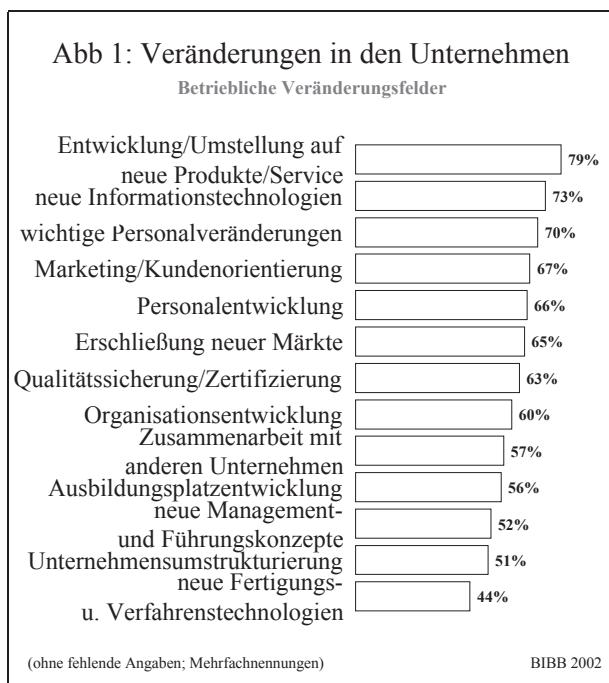
Von den befragten Betrieben antworteten 79%, dass während der letzten fünf Jahre Entscheidungen auf diesem Gebiet anstanden. 73 % der Betriebe nannten neue Informationstechnologien als einen wichtigen Veränderungsbereich, bei 70 % standen wichtige Personalveränderungen an.

Während der letzten fünf Jahre wurden von 75% der kleinen, 79% der mittleren und 85% der großen Betriebe wichtige Entscheidungen im Bereich "Entwicklung/Umstellung auf neue Produkte/Service" getroffen.

Für Großunternehmen stehen Veränderungen im Bereich der neuen Informationstechnologie mit 90% der Nennungen an erster, bei mittleren Unternehmen mit 77% an zweiter und nur bei kleinen Betrieben mit 57% erst an vierter Stelle der Nennungen. In großen Unternehmen mit 85% und mittleren Unternehmen mit 75% der Nennungen stehen "wichtige Personalveränderungen" an zweiter bzw. dritter Stelle der Nennungen. Offensichtlich sind Veränderungen auf Führungs- und Managementebene in mittleren und großen Betrieben häufiger und deshalb Anlass zu Veränderungen der betrieblichen Arbeits- und Organisationsstrukturen. In Kleinbetrieben stehen dagegen "Marketing und Kundenorientierung" (62%) und die "Erschließung neuer Märkte" (61%) an zweiter und dritter Stelle der wichtigen Entscheidungsfelder. Dann erst folgen die "neuen Informationstechnologien" und "wichtige Personalveränderungen" (57% bzw. 56%).

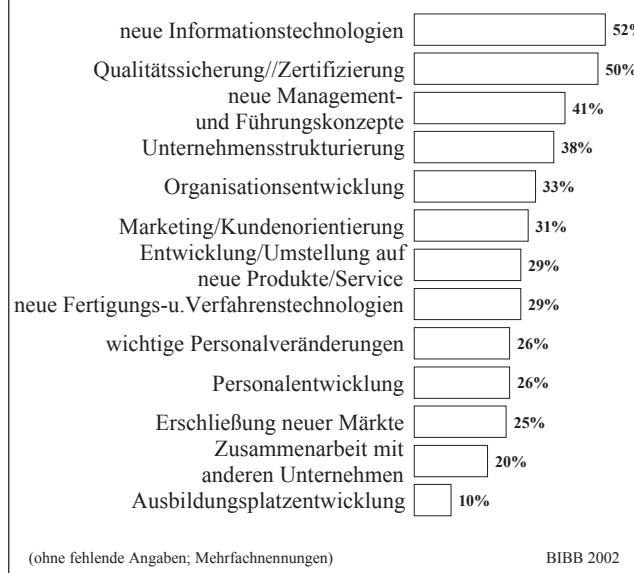
Externe Beratung - ein Dienstleistungsangebot insbesondere für größere Betriebe?

Die Abbildung 2 zeigt, in welchem Maße in den o.g. betrieblichen Veränderungsfeldern Beratungsdienstleistungen von den Betrieben in Anspruch genommen wurden. Die Beteiligung von Beratern wächst in der Regel mit zunehmender Betriebsgröße. Die Nennungen bei der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien stehen an zweiter oder erster Stelle der Rangfolge in allen Betrieben. Angesichts der schnellen Soft- und Hardwareentwicklung und der engen Verbindung von Produkt und Serviceleistungen verfügen Unternehmen selten über die in diesem Bereich notwendigen Kenntnisse. Die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien erfordern meist auch Veränderungen betrieblicher Abläufe und Kommunikationswege, die häufig nur mit Hilfe von Beratern einge-



leitet und umgesetzt werden können. 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. Die Nennungen hierzu in Betrieben zwischen 50-490 Beschäftigten sind am höchsten. Unternehmen müssen bei gravierenden Veränderungen zunehmend ihre Entscheidungen nach außen gegenüber Konzernzentralen, Eigentümern, kreditgebenden Banken, Investmentfonds etc. begründen. Eine unabhängige Beratungsexpertise kann hierzu eine wichtige Legitimationsgrundlage geben. Dies gilt insbesondere für größere Unternehmen, deren Organisationsstrukturen und Marktbeziehungen komplex sind. Für diese Beobachtung sprechen die vergleichsweise hohen Nennungen (über 50%) bei neuen Management- und Führungskonzepten, Unternehmensumstrukturierungen und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in größeren Unternehmen.

Abb 2: Inanspruchnahme von externer Beratung



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 deren Grundlage Marketingkonzepte aufgebaut werden. Entwicklungsbedarf scheint es hier insbesondere bei kleinen Betrieben zu geben, wo externe Beratung für die Bereiche Marketing/Kundenorientierung und Erschließung neuer Märkte eine größere Rolle spielt als bei den größeren Betrieben. An vierter Stelle der Nennungen von Kleinbetrieben steht die Beratungsexpertise im Zusammenhang mit der Einführung neuer Fertigungs- und Verfahrenstechnologien. Dagegen ist das Beratungsthema Personalentwicklung in Großbetrieben (an sechster Stelle) wichtiger als in anderen Betrieben.

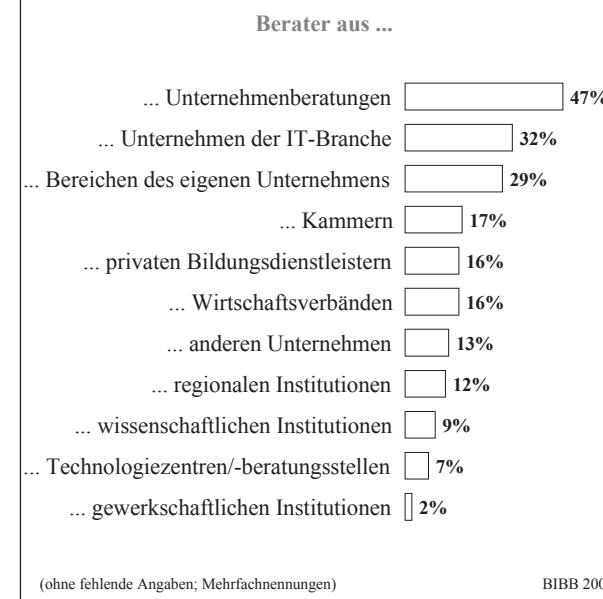
Beratung im Rahmen von Ausbildungsplatzentwicklung hat im Vergleich zu anderen Beratungsthemen in Betrieben kaum Bedeutung. Am häufigsten nehmen die Kleinbetriebe das entsprechende Beratungsangebot der Kammern in Anspruch.

Die Betriebe wurden außerdem befragt, welche der genannten betrieblichen Veränderungen, bei denen Berater mitgewirkt haben, Einfluss auf die Qualifikationsentwicklung hatten. Hier ergibt sich die gleiche Antwortstruktur wie die Frage nach den Beratungsthemen. Je größer der Betrieb desto eher wird der Einfluss bestätigt. Die von den Betrieben vorrangig genannten Themen haben auch den betrieblichen Nennungen zufolge den größten Einfluss auf die Qualifikationsentwicklung.

Interne Berater und Prozessbegleiter gewinnen an Bedeutung

Annähernd die Hälfte der Betriebe hat den Dienst von Unternehmensberatungen in Anspruch genommen.

Abb 3: Herkunft der Berater (Beratertypen)



Insbesondere Großbetriebe (71%) und mittlere Betriebe (52%) beauftragen Unternehmensberater, zu deren Beratungsangeboten vorzugsweise Themen der Unternehmensführung und Organisation aber auch der Bereich neuer Informationstechnologien gehören. Berater aus Unternehmen der IT-Branche stehen an zweiter Stelle der Nennungen; über die Hälfte der Großbetriebe (54%) und ein knappes Drittel der Mittelbetriebe (29%) nehmen deren Dienste in Anspruch. Sie decken zum großen Teil die hohe Beratungsnachfrage in diesem Feld ab, obwohl Berater aus privaten Bildungsdienstleistungsunternehmen, Unternehmensberatungen oder Berater aus dem eigenen Unternehmen auch häufig in die Einführung neuer Informationstechnologien einbezogen sind. Überraschend 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. An fünfter Stelle der Nennungen stehen Beratungsleistungen von privaten Bildungsdienstlern, deren Beratungsangebote häufiger von Großbetrieben genutzt werden. 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 Bildungsmarketing verändern und neben standardisierten Qualifizierungsangeboten auch andere 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.

Personalentwicklung ein Beratungsthema vorwiegend in Großbetrieben

Die Betriebe wurden gebeten, ein Entscheidungsfeld für betriebliche Veränderung mit Einfluss auf die Qualifikationsentwicklung auszuwählen und die damit verbundenen Beratungsgegenstände näher zu beschreiben. Themen aus den Bereichen neuer Informationstechnologien und Qualitätssicherung stehen bei allen Betrieben im Vordergrund. Personalentwicklung ist ein Thema der Großbetriebe, von denen es an zweiter Stelle genannt wird, während es bei mittleren Betrieben an dritter und bei Kleinbetrieben erst an sechster Position rangiert. Auch neue Management- und Führungskonzepte haben vorrangig die Großbetriebe genannt. Kleine Betriebe nannten an dritter Stelle die Einführung neuer Produkte bzw. Serviceangebote, an vierter Position die Einführung neuer Fertigungs- und Verfahrenstechnologien als Beratungsthemen.

Hohe Beteiligung aller Personengruppen bei Beratungen privater Bildungsdienstleister

Wie nicht anders zu erwarten finden sich die Strukturen von Klein-, Mittel- und Großbetrieben auch in den Beteiligungsstrukturen am Beratungsprozess wieder. Inhaber, Geschäftsführung (in 96% der Betriebe) und andere Führungskräfte (92%) sind in allen Betrieben in hohem Maße beteiligt. Sie geben auch mehrheitlich den Anstoß für den Beratungsprozess. Die Beteiligung von Personal-, Bildungs- und F&E-Abteilungen wächst mit zunehmender Betriebsgröße. Da kleine Betriebe selten über diese Abteilungen verfügen, sind die Nennungen hier entsprechend gering. Das gilt auch für die Einschaltung organisierter Interessenvertretungen der Be-

schäftigten. Dafür ist die Beteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben höher als in Großbetrieben.

Wie werden diese Personen bzw. Abteilungen durch die verschiedenen Berater in den Prozess einbezogen? Die Beteiligung von Inhabern bzw. Geschäftsleitung und Führungskräften steht bei allen Beratern an vorderster Stelle. Mit deutlichem Abstand folgt die Einbeziehung der Mitarbeiter, die allerdings bei der Beratung durch Unternehmensberater und private Bildungsdienstleister, die häufiger in Großbetrieben tätig sind, zugunsten der Zusammenarbeit mit Personalabteilungen etwas in den Hintergrund tritt. Im Übrigen sind die Nennungen für private Bildungsdienstleister bei allen Personengruppen und den meisten einschlägigen Abteilungen relativ am höchsten. Offenbar legt ihre spezielle Beratungstätigkeit die Beteiligung aller Betroffenen näher als die von Beratern anderer Herkunft. Die öfter in kleineren Betrieben tätigen Kammerberater arbeiten dort aufgrund der kleinbetrieblichen Strukturen häufiger mit dem Inhaber oder der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern zusammen.

Tab. 1: Beteiligung am Beratungsprozess und Betriebsgröße

Am Beratungsprozess Beteiligte	Alle Betriebe	Betriebe mit ... Beschäftigten		
		1- 49	50- 499	500 +
Nennungen in % *				
Inhaber/-in/Geschäftsleitung	96	98	97	90
Führungskräfte	92	89	96	92
Personalabteilung	59	28	60	77
Bildungsbteilung	41	17	38	58
Forschungs- u. Entwicklungsabteilung	24	15	25	30
Marketing-Abteilung	36	39	40	30
Controlling-Abteilung	40	21	51	44
Vertretung der Beschäftigten	53	23	60	66
Projektgruppen	56	24	57	75
Mitarbeiter	65	68	69	58

(ohne fehlende Angaben; Mehrfachnennungen)

* Nennungen in % der Betriebe, die zu der jeweiligen Beteiligengruppe Angaben gemacht haben)

Fragen betrieblicher Qualifikations- und Personalentwicklung gewinnen an Bedeutung im Rahmen von Beratungsprozessen

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

Bei Beratungsprozessen, die nach Einschätzung der Betriebe Einfluss auf die Qualifikationsentwicklung

hatten, war letztere für 44% der Betriebe (n=212) Ausgangspunkt bzw. Anlass der Beratung. In weiteren 46% der Betriebe wurde die Qualifikationsentwicklung erst während des Beratungsprozesses zum Thema oder sogar erst nach der Beratung thematisiert. Diese Ergebnisse stützen die Vermutung, dass Fragen der Qualifikationsentwicklung häufig erst durch Beratung in den Betrieben aufgeworfen werden. Viele Probleme in Betrieben werden von diesen nicht als Qualifizierungsprobleme erkannt. Betriebe fragen Weiterbildung dann nach, wenn sie Qualifikationsmängel erkannt haben. Häufig jedoch obliegt es dem Berater, indirekte Weiterbildungsprobleme wie Qualitätsmangel und Personalbeschaffungsprobleme den betrieblich Verantwortlichen als Bedarf an Weiterbildung erst ins Bewusstsein zu heben. Es ist also davon auszugehen, dass Berater entscheidend daran mitwirken, in welcher Weise Betriebe eine Aufmerksamkeit und Problembewusstsein für Fragen der Weiterbildung und des Lernens entwickeln.

Eine entwickelte Praxis zur Ermittlung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs ist eher selten

Die Tabelle 2 zeigt, dass Mitarbeitergespräche, die Ermittlung von Mitarbeiterfähigkeiten und Gespräche zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern nach wie vor eine bewährte Praxis zur Feststellung von Qualifikationsbedarf in Unternehmen aller Größen beschreibt.

Methoden der Qualifikationsbedarfsermittlung	Alle Betriebe	Betriebe mit ... Beschäftigten		
		1-49	50-499	500+
Nennungen in % *				
Personalbedarfsplanung	18 (3)	9	21	28
Stellenbeschreibung	14 (4)	9	15	19
Ermittlung von Mitarbeiterfähigkeiten	21 (2)	13	20	33
arbeitswissenschaftliche Analyse	2 (8)	2	2	3
Benchmarking	5 (7)	1	5	10
Mitarbeitergespräche	25 (1)	17	29	31
eigene Angaben der Mitarbeiter	12 (5)	6	12	20
Interviews mit Vorgesetzten	14 (4)	5	8	32
Gespräche zw. U.-Leitung und Mitarbeitern	10 (6)	11	11	6
Befragung von betrieblichen Experten	12 (5)	6	9	24

(ohne fehlende Angaben; Mehrfachnennungen)

* Nennungen in % der Betriebe, die zu der jeweiligen Methode Angaben gemacht haben)

Arbeitswissenschaftliche Analysen als Methoden haben in Bezug auf ihre Verbreitung kaum eine Bedeutung. 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.

Geringe strategische Bedeutung der Qualifikations- und Personalentwicklung in den Betrieben

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 der externen Weiterbildung ein deutlich höheres Gewicht, was den Trend zur zunehmenden Bedeutung der innerbetrieblichen Weiterbildung unterstreicht.

In immerhin jedem sechsten Betrieb führte die externe Beratung zu maßgeschneiderten Qualifikationskonzepten, die allerdings vorwiegend in Betrieben über 500 Beschäftigte Anwendung finden. Letzteres gilt auch für Beratungsergebnisse wie Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepte, das Coaching von Mitarbeitern und die Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen, bei denen jeweils mehr als die Hälfte der Nennungen aus großen Betrieben kommen und von privaten Bildungsdienstleistern proportional häufiger als von anderen Beratungsinstitutionen durchgeführt werden.

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 in den Betrieben. Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass die Betriebe zwar wissen, dass betriebliche Lern- und Qualifizierungsprozesse auch betriebliche Veränderungen befördern oder sogar deren Voraussetzung sind, jedoch entwickelt und realisiert offensichtlich nur ein geringer Teil der Betriebe - meistens Großbetriebe - Konzepte, in denen der Personal- und Qualifikationsentwicklung ein strategischer Stellenwert für die Unternehmensentwicklung beigemessen wird.

