

Erich Latniak

Ergebnisse der ersten Projektphase

**Präsentation beim Projekt-Workshop
Bonn, BIBB, 20.02.03**

Ansatz (1)

Betriebliche Qualifikationsentwicklung

- Aus- und Weiterbildung
 - formelle und informelle Lernprozesse
 - organisiert und nicht-organisiert
 - fachlich und „überfachlich“ (Interaktion/
Kommunikation, Kooperation mit Kunden etc.)
- => Vermittlung reflexiver Handlungskompetenzen

Ansatz (2)

■ Grundverständnis:

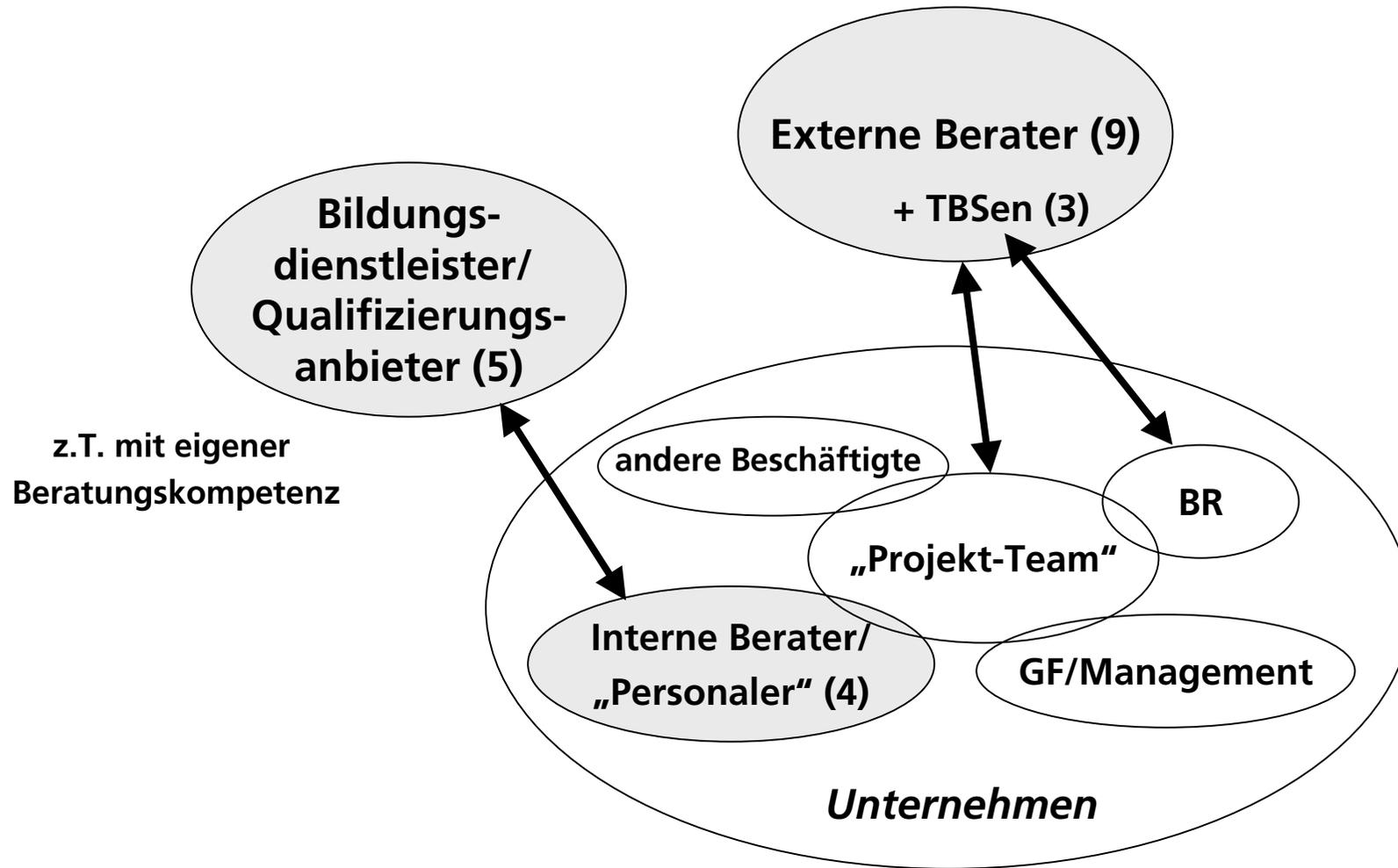
veränderte Qualifikationsanforderungen
entstehen im Zuge von organisatorischen
Veränderungsprozessen (neue Rollen, veränderte
Arbeitsaufgaben)

=> Ergebnis komplexer Kommunikations-/
Aushandlungsprozesse zwischen den Beteiligten
(Management, Berater, Betriebsrat, Mitarbeiter...)

Ansatz (3)

- **Organisationsberater (OE/Arbeitsgestaltung) und interne Prozessgestalter sind beteiligt an der Veränderung von Abläufen, Prozessen und Organisationsstrukturen in den Unternehmen**
 - => veränderte Qualifikationsanforderungen an den neu gestalteten Arbeitsplätzen**
 - => Expertise für „Früherkennung“**

Sichten auf betriebliche Veränderungen



Methodische Grenzen unseres Vorgehens

- NRW-lastige Auswahl, keine Berater mit Schwerpunkt Ostdeutschland
 - Keine internen Berater aus KMUs
 - wenige Berater aus großen Beratungsunternehmen
 - relativ homogene Orientierung der Interviewpartner
 - Berichte über Übergangs- und Veränderungsphasen <=> Routinesituation
- => Ergebnisse: Synthese aus den Interviews**

Qualifizierungsbedarfe

- keine umfassende Beschreibung „neuer“
technisch-fachlicher Qualifikationsanforderungen
aber: fachliche Kompetenz als „Hygienefaktor“
- wenig systematische PE: viele „kleinteilige“
Verschiebungen und Veränderungen
Betonung informellen Lernens, z.T. unterstützt
durch Lernarrangements/-anlässe („Tandems“)
 - Kommunikation, neue Rollen, Flexibilität, Lernfähigkeit
 - Interaktion mit internen/externen Kunden
 - Projektarbeit

Ermittlung von Qualifikationsbedarf

■ in Veränderungsprojekten: **Qualifikationsmatrix**

- häufiger partizipative Nutzung, geteilte Einschätzung der Situation
- Rahmenbedingungen jeweils zu klären (Ressourcen)
- Sicherheit und Vertraulichkeit der Informationen
- => begrenzte Nutzung, nicht als eigenständiges Produkt
- => Stellenwert?

■ in großen Unternehmen: **Personalgespräche**

- häufig gekoppelt mit Zielvereinbarungen
- (tendenziell) kontinuierlich
- => Praxis?

Grenzen von Weiterbildung und Qualifizierung

- Qualifizierungsbedarf wird z.T. als individueller beruflicher Makel wahrgenommen
- Personalisierung/Individualisierung organisatorischer Probleme („Sündenbock“)
- Qualifikationsproblem ist beschreib- und greifbar, seine Lösung (noch) nicht
=> „Stochern im Nebel“
- Umsetzung erkannter Bedarfe?

Polarisierungstrends?

Veränderungsprojekte je nach strategischer Ausrichtung der Unternehmen

„roll back“ (Re-Taylorisierung bzw. keine Investition in Humakapital) \Leftrightarrow mittel- bzw. langfristige personalwirtschaftliche Orientierung

=> Zeithorizonte

=> Handlungs- und Gestaltungsspielräume

=> Art des Beratereinsatzes

Projektmanagement als Thema

- offenbar von zunehmender Bedeutung gerade im Dienstleistungsbereich
=> Projektmanagement löst „Teamtraining“ ab
- P-Management: Umgang mit Unsicherheit, Risiken, Unvorhersehbarem lernen - „von der Aufgabenbearbeitung zur Problemlösung“

Karrierewege

- **„Fachkarriere“ - „Klassenbester“, Spezialist**
- **„Projektkarriere“ - breiter Überblick, anschlussfähig für unterschiedliche Themen und Aufgaben**
- **„Management“ - aber: weniger Positionen in der Hierarchie, andere Anforderungen**

**Herzlichen Dank für ihre
Aufmerksamkeit!**

Institut Arbeit und Technik