

Silvia Hellmer / Barbara Smetschka

Prozesskompetenz entwickeln – Veränderung gestalten

Prozessorientiertes Lernen
in Unternehmen und Universitäten

2009

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Satz und Lektorat: Bettina Waringer
Printed in Germany 2009

Erste Auflage, 2009
ISBN 978-3-89670-921-9
© 2009 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Veröffentlicht mit Unterstützung des Forschungsrates der Alpen-Adria-Universität
Klagenfurt

Gedruckt mit Förderung des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung
in Wien

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei den Autorinnen.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhalt

KAPITEL 1

Kommt der Auseinandersetzung mit Prozessen eine immer größere Bedeutung zu?	9
1.1. Hypothesen und Ausgangsfragestellungen.	9
1.2. Forschungsdesign	13

KAPITEL 2

Was wird unter prozessorientiertem Lernen und Prozesskompetenzen verstanden?.	19
2.1. Prozessorientiertes Lernen als theoretisches Lernkonzept.	19
2.2. Prozesskompetenzen	25
2.3. Die Vermittlung von prozessorientiertem Lernen und Prozesskompetenzen an Universitäten – das Lehrprogramm »Universität & Arbeitsmarkt – Berufsorientierung und prozessorientiertes Lernen«	33
2.4. Lernergebnisse und Kompetenzen im Europäischen Qualifikationsrahmen	37
2.5. Zwischenresümee: Verständnis von Lernen und Kompetenz in Unternehmen in Bezug zum Europäischen Qualifikationsrahmen	47

KAPITEL 3

Welche Rolle spielt Prozessorientierung für die befragten Unternehmen?.	51
3.1. Veränderungsprozesse und Veränderungsprojekte	52
3.2. Recruiting und Kompetenzmodelle in Unternehmen	59
3.2.1. Kriterien für die externe Auswahl und Aufnahme von AkademikerInnen	61
3.2.2. Kriterien für die interne Auswahl und Weiterentwicklung von AkademikerInnen	71
3.2.3. Zwischenresümee zu den Kompetenzmodellen in den Unternehmen.	82

3.3.	Prozesskompetenzen und Prozesse steuern als Gestaltungskonzept in den Unternehmen	84
3.3.1.	Prozesse steuern durch prozessorientierte Gestaltungskompetenz	85
3.3.2.	Prozesskompetenzen als Bündel von Verhaltensweisen	87
3.3.3.	Zwischenresümee zur Einschätzung von Prozesskompetenzen	98
3.4.	Aus- und Weiterbildung in Unternehmen im Kontext von Veränderungsprozessen	100
3.4.1.	MitarbeiterInnengespräche als Grundlage der Bildungsbedarfsanalyse.	103
3.4.2.	Führungskräfteentwicklung als zentrale Bildungsmaßnahme in Unternehmen	105
3.4.3.	Projektorientierung als zentrales Element der internen Aus- und Weiterbildung im Unternehmen.	117
3.4.4.	Aus- und Weiterbildung im Kontext von Change-Projekten	122
3.4.5.	Von »klassischen Bildungsinstrumenten« zu beratungsorientierten Bildungsformen im Veränderungsprozess	126
3.4.6.	Zwischenresümee: Aus- und Weiterbildung in Betrieben	130
3.5.	Relevanz von Prozessorientierung an Universitäten aus Sicht der Unternehmen	131
3.5.1.	Betriebliche Aus- und Weiterbildung als Anknüpfung für Lehre und Lernen an Universitäten	132
3.5.2.	Einschätzung des Lehrprogramms »Universität & Arbeitsmarkt – Berufsorientierung und prozessorientiertes Lernen« durch die befragten Unternehmen	136
3.5.3.	Zwischenresümee: Einschätzung der Vermittlung von Prozesskompetenzen an Universitäten durch die befragten Unternehmen	141
3.6.	Berufsbilder der Zukunft	144

KAPITEL 4

Wie beurteilen ExpertInnen die Notwendigkeit von Prozesskompetenzen und deren Bedeutung für den tertiären Sektor?	155
4.1. Einfluss von Internationalisierung, technologischer Entwicklung und Organisationsentwicklung auf das Bildungssystem	156
4.2. Prozesskompetenzen	161
4.2.1. Prozesskompetenzen aus der Sicht der makroökonomisch orientierten BildungsexpertInnen	161
4.2.2. Prozesskompetenzen aus der Sicht der UniversitätsrepräsentantInnen	170
4.2.3. Prozesskompetenzen aus der Sicht der BeraterInnen	175
4.2.4. Prozesskompetenzen aus der Sicht der Bundesministerien und des Arbeitsmarktservices.	179
4.2.5. Sichtweisen zur Umsetzung des Europäischen Qualifikationsrahmens.	184
4.3. Einschätzung prozessorientierter Qualifizierungsansätze in den ExpertInneninterviews	191
4.3.1. Förderung ganzheitlicher Reflexionsprozesse im Rahmen von Lehrveranstaltungen und Praktika	192
4.3.2. Wahlfachbündel, die soziale und prozessorientierte Kompetenz vermitteln	193
4.3.3. Integration von berufsrelevanten und prozessorientierten Lehrangeboten in den jeweiligen Studienrichtungen	195
4.3.4. Grundsätzliche Aussagen zu Prozessorientierung unter Zugrundelegung des Lehrprogramms »Universität & Arbeitsmarkt – Berufsorientierung und prozessorientiertes Lernen«	197
4.4. Entwicklung von Berufsbildern und Ausblick.	200

KAPITEL 5

Gender Issues: Veränderungsprozesse für Frauen und Männer	209
5.1. Ausgangsfragestellung und Hypothesen	210
5.2. Geschlechterdifferenz am Arbeitsmarkt	212
5.2.1. Geschlechterdifferenz in Qualifikation und Kompetenz	212
5.2.2. Geschlechterdifferenz am Arbeitsmarkt für Akademikerinnen	215
5.3. Chancengleichheit am Arbeitsplatz	218
5.3.1. Motivation für Maßnahmen zur Chancengleichheit	218
5.3.2. Umsetzung: Ansätze und Instrumente	220
5.3.3. Sichtbarkeit: Preise und Förderaktionen	222
5.4. Maßnahmen in Unternehmen	223
5.4.1. Recruiting und Prozesskompetenzen	224
5.4.2. Personalentwicklung und Karriereförderung	227
5.4.3. Weiterbildung und Veränderungsprozesse	243
5.5. Maßnahmen in der universitären Aus- und Weiterbildung	247
5.5.1. Gendersensible Lehre	248
5.5.2. Mentoringprogramme	248
5.5.3. Vernetzung.	249
5.5.4. Lebenslanges Lernen	250
5.6. Fazit: Chancen und Maßnahmen für Frauen in Veränderungsprozessen	250
Ergebnisse und Schlussfolgerungen	253
Anhänge	267
Liste der Übersichten	287
Liste der Abbildungen	288
Literatur	289

Best-Practice-Beispiele

Best-Practice-Beispiel 1:

Prozessmanagement bei Siemens 53

Best-Practice-Beispiel 2:

Änderung der Unternehmenskultur durch
Integrationsprozesse bei Siemens Österreich 54

Best-Practice-Beispiel 3:

Denken in Prozessen als Grundlage für eine
Umstrukturierung der Bildungs- und
Personalentwicklungsabteilung bei Daimler Chrysler. 57

Best-Practice-Beispiel 4:

Das Bewerbungsinterview und die »Bewerbertage« bei Bosch. 62

Best-Practice-Beispiel 5:

Das Kompetenzmodell bei Bosch. 63

Best-Practice-Beispiel 6:

Schlüsselkompetenzen bei Daimler Chrysler 64

Best-Practice-Beispiel 7:

Das lokale Traineeprogramm der Bank Austria-
Creditanstalt HVB-Group für JungakademikerInnen 66

Best-Practice-Beispiel 8:

Das Traineeprogramm für JungakademikerInnen bei ABB 69

Best-Practice-Beispiel 9:

Interne Rekrutierung bei Siemens Österreich. 71

Best-Practice-Beispiel 10:

Leadership Evaluation and Development: Lead –
das Führungskräftemodell von Daimler Chrysler. 73

Best-Practice-Beispiel 11:	
Potenzialanalyse bei der Generali Vienna Group	74
Best-Practice-Beispiel 12:	
Functional Experts bei Siemens Österreich als Prozessgestalter	78
Best-Practice-Beispiel 13:	
Vom »klassischen Bildungswesen« zu kundenorientierten Ansätzen.	101
Best-Practice-Beispiel 14:	
Bildungsbedarfsanalyse bei Magna Steyr	103
Best-Practice-Beispiel 15:	
Der Förderkreis und die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften bei Bosch.	106
Best-Practice-Beispiel 16:	
Strategische Personalentwicklung bei Lufthansa	110
Best-Practice-Beispiel 17:	
Veränderte Sicht auf Projektmanagement bei ABB	117
Best-Practice-Beispiel 18:	
Die Human Resources (HR)-University von Danone	120
Best-Practice-Beispiel 19:	
Änderung der Vertriebsorganisation bei Siemens Österreich	122
Best-Practice-Beispiel 20:	
Instrumente der betrieblichen Weiterbildung bei Siemens Österreich	127
Best-Practice-Beispiel 21:	
Kollegiale Beratung bei Lufthansa – TALK	128
Best-Practice-Beispiel 22:	
Töchertag bei Siemens	226

Best-Practice-Beispiel 23:	
Mentoring und Cross-Mentoring im öffentlichen Bereich	228
Best-Practice-Beispiel 24:	
Mentoring bei Bank Austria-Creditanstalt HVB-Group	231
Best-Practice-Beispiel 25:	
Frauennetzwerke bei Shell, IBM, Bank Austria und Hewlett-Packard	234
Best-Practice-Beispiel 26:	
Work-Life-Balance bei Kapsch und Daimler Chrysler	242
Best-Practice-Beispiel 27:	
Kursprogramme für Frauen bei Shell und IBM	244
Best-Practice-Beispiel 28:	
Diversity Management bei Shell, IBM und Daimler Chrysler	245

Im Zeitraum der Interviewführung war Daimler Chrysler noch ein Konzern. 2007 trennte sich das Unternehmen wieder weitgehend von Chrysler und wurde in Daimler AG umbenannt. Die Interviewzitate werden entsprechend des Zeitpunkts der Interviewführung mit dem damaligen Firmennamen angeführt.

Die Bank Austria-Creditanstalt HVB-Group hat sich in Bank Austria UniCredit Group umbenannt. Auch in diesem Fall werden die Interviewzitate entsprechend des Zeitpunkts der Interviewführung mit dem damaligen Firmennamen angeführt.