

# Inhalt

## KAPITEL 1

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

## KAPITEL 2

<b>Was wird unter prozessorientiertem Lernen und Prozesskompetenzen verstanden?</b> . . . . .	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

<b>Welche Rolle spielt Prozessorientierung für die befragten Unternehmen?</b> . . . . .	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

**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

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

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