ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Heidemann, Winfried; Kruse, Wilfried

Working Paper

"VALID LEONARDO-Projekt" - Bewertung und Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen. Europäisches Diskussionspapier für die Sozialpartner

Arbeitspapier, No. 1

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Heidemann, Winfried; Kruse, Wilfried (1999) : "VALID LEONARDO-Projekt" - Bewertung und Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen. Europäisches Diskussionspapier für die Sozialpartner, Arbeitspapier, No. 1, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116464

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans **Böckler**
Stiftung

Arbeitspapier 1

Winfried Heidemann • Wilfried Kruse

„VALID LEONARDO-Projekt“

Bewertung und Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen

VALID
LEONARDO-Projekt

Arbeitspapier 1

Valid Leonardo-Projekt

Bewertung und Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen

Europäisches Diskussionspapier für die Sozialpartner

Winfried Heidemann	Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (Deutschland)
Wilfried Kruse	Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund (Deutschland)
unter Mitarbeit von	
Jean-Michel Martin	CFDT, Paris (Frankreich)
Bernhard Quintreau	CFDT, Niort (Frankreich)
Yolande Sellier	EIP (UIMM), Paris (Frankreich)
Kostas Dimoulas	INE / GSEE, Athen (Griechenland)
Alexandra Lefopoulou	FORMHEL Consortium (Griechenland)
Jonathan Winterton	Universität Bradford Management Center / Napier University Edinburgh (Vereinigtes Königreich)
Heinz Schlieper	Weiterbildungsstiftung Chemische Industrie, Wiesbaden (Deutschland)
Ulrike Zenke	IG Metall Verwaltungsstelle Neckarsulm, (Deutschland)

VALID

LEONARDO-Projekt

Impressum:

Herausgeber:
Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefon: 0211 7778 - 171
Telefax: 0211 7778 - 188
E-Mail: Winfried-Heidemann@boeckler.de

Redaktion: Winfried Heidemann
Best.-Nr.: 11001
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, März 1999
DM 20,00

Das Wichtigste auf einen Blick

1. Dieses Diskussionspapier wurde zwischen 1996 und 1998 von Experten aus Organisationen und Instituten der Sozialpartner in Deutschland, Frankreich, Griechenland und Großbritannien im Rahmen eine LEONARDO-Projektes der Europäischen Union erstellt.

2. Weiterbildung ist ein *tripartites Gestaltungsfeld* von Sozialpartnern und Staat. Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen geschieht in einem „*Magischen Dreieck*" der nationalen Systeme der Berufsbildung, den Regelungen der Gesetze oder der Kollektivvereinbarungen über die Eingruppierung und den betrieblichen Verfahren der Bewertung.

3. Als gemeinsames Verständnis von Kompetenz und Qualifikation in den europäischen Ländern wird herausgearbeitet: *Kompetenz* ist die Fähigkeit, eine berufliche Aufgabe richtig auszuführen, dazu gehören sowohl praktische Fertigkeiten als auch Kenntnisse und Wissen von Zusammenhängen. *Qualifikation* meint demgegenüber die formale Befähigung zur Ausübung einer Tätigkeit oder eine formal anerkannte Qualifikation des Bildungssystems.

4. Seit einiger Zeit sind die traditionellen Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem unter Druck geraten: Weiterbildung gewinnt auf dem Hintergrund des europäischen und globalen Wettbewerbs an Bedeutung, die Arbeitsorganisation verändert sich und erfordert neue Kompetenzen, es entwickelt sich ein arbeitsplatznaher und unternehmensspezifischer „*Neuer Typ der Weiterbildung*", die traditionellen Kriterien und Verfahren der Bewertung von Qualifikationen und Kompetenzen müssen sich verändern.

5. Auf diesem Hintergrund sind Bewertung und Anerkennung seit Jahren ein Thema der *Europäischen Berufsbildungspolitik* und des *Dialogs der Europäischen Sozialparteien*. Um räumliche und berufliche Mobilität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Strukturwandel zu sichern, wird zunehmend auch die Frage der *transnationalen Anerkennung* von Qualifikationen aufgeworfen. Dies setzt aber die Entwicklung gemeinsamer Kriterien für die jeweils nationale Anerkennung von Qualifikationen voraus. Dies ist bisher nicht gegeben.

6. Auf diesem Hintergrund macht das Diskussionspapier Vorschläge für *Aktivitäten der Sozialpartner*, die sich auf die Systeme der Zertifizierung, die Klassifizierung und Entlohnung, die betrieblichen Bewertungsverfahren, den Neuen Typ von Weiterbildung, und die Entwicklung lernförderlicher Arbeitsorganisation beziehen.

7. Die skizzierten Entwicklungen werden durch *Beispiele der Praxis* aus Betrieben und Sektoren in Deutschland, Frankreich, Griechenland und Großbritannien illustriert.

INHALT

1.	**Das LEONARDO-Projekt VALID – Ursprünge, Ziele und Verlauf**	7
1.1	Ziele und Kooperationsstruktur	7
1.2	Vom Denken in Modellen und Transfers zu einem Europäischen Diskussionspapier für die Sozialpartner	8
2.	**Systeme und Praktiken der Anerkennung und Bewertung**	11
2.1	Traditionelle Systeme	11
2.2	Schlüsselbegriffe	12
2.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede	13
3.	**Neue Entwicklungen in einem „turbulenten" Umfeld**	15
3.1	Bedeutungsgewinn von beruflichen Kompetenzen im neuen europäischen betrieblichen Wettbewerb	15
3.2	Berufsbildungssysteme im Wandel: Verwertungskrise bisheriger Qualifizierung	16
3.3	Strategischer Bedeutungsgewinn innerbetrieblicher Weiterbildung	17
3.4	Die Bedeutung des Sozialen Dialogs	17
4.	**Gestaltung des Magischen Dreiecks**	18
4.1	Qualifikationen und ihre Verwertung	18
4.2	Mobilität und Zertifizierung als ein Teilbereich von Anerkennung und Bewertung	18
4.3	Ein tripartites Gestaltungsfeld	19
5.	**Gestaltungserfordernisse durch innerbetriebliche Veränderungen. Das Beispiel des „Neuen Typs von Weiterbildung"**	24
5.1	Was ist der „Neue Typ von Weiterbildung"?	24
5.2	Neuer Typ von Weiterbildung und Gestaltungserfordernisse	24
6.	**Neue Konzepte im Feld von Anerkennung und Bewertung – Beispiele aus dem VALID-Projekt**	26
6.1	Zertifizierung von Arbeitserfahrungen: das Beispiel CNAM in Frankreich	26
6.2	Neuer Typ von Weiterbildung und Neubewertung von Qualifikationen: Beispiele aus der Chemischen Industrie	27
6.3	Betriebe als lernende Organisation	28
6.4	Zertifizierung der ausbildenden Betriebe	28
7.	**Die aktuelle europäische Diskussion zu Bewertung und Anerkennung: Ein Ausblick**	30
8.	**Aktionsbereiche der Sozialpartner**	33
	Anhang	37
	Synopse: Glossar zentraler Begriffe	38
	Ausgewählte Beispiele aus den vier beteiligten Ländern	45

1. Das LEONARDO-Projekt VALID – Ursprünge, Ziele und Verlauf

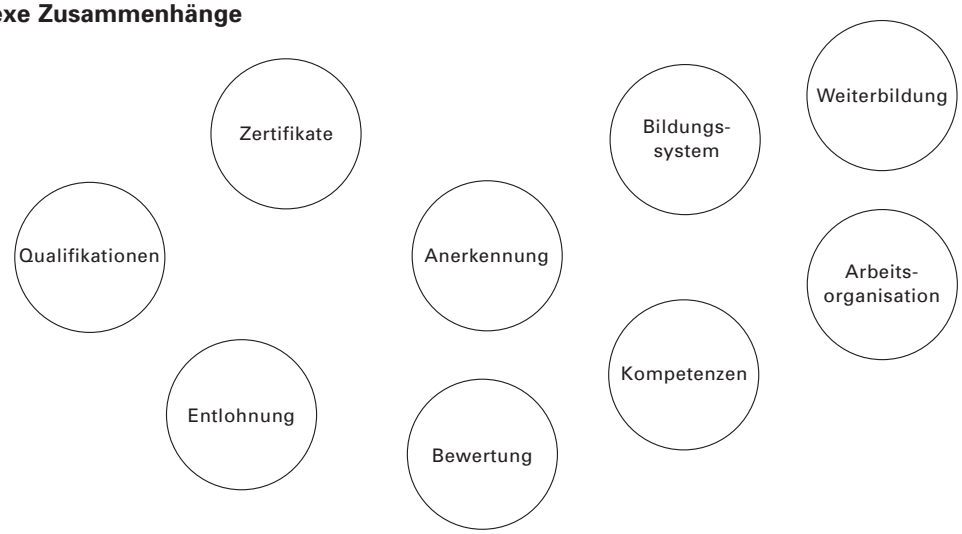
1.1 Ziele und Kooperationsstruktur

Ausgangspunkt des Projekts waren Überlegungen im Anschluß an ein dänisch-französisches Projekt unter dem FORCE-Programm zur Übertragbarkeit von Verhandlungslösungen der Sozialpartner in der beruflichen Weiterbildung, durchgeführt von ACIU Kopenhagen und Quaternaire Paris. Im Zusammenhang der Diskussion über dieses Projekt wurde nämlich die Frage gestellt, inwieweit die Sozialpartner durch den Sozialen Dialog zur Anerkennung von Qualifikationen und Kompetenzen beitragen und ob die in verschiedenen Ländern hierzu gefundenen Lösungen auf andere Länder übertragbar sind. Die im Schulsystem, in der beruflichen Ausbildung und Weiterbildung und in der Arbeit erworbenen Qualifikationen sind auf komplexe Weise mit der Anerkennung in der Arbeitswelt, der Organisation der Arbeit in den Betrieben *und* der Entlohnung verbunden. Diese Fragen stehen im Hintergrund der in ganz Europa geführten Diskussion über die Validierung und Anerkennung von Qualifikationen. Bei der Regulierung dieser Zusammenhänge können die Sozialpartner eine wichtige Rolle spielen. In mehreren Ländern haben sie hierzu von verschiedenen Ansätzen her Problemlösungen entwickelt und in Vereinbarungen festgehalten.

Zu den traditionellen Problemen – nämlich die oft schwierige Anerkennung der schulischen Qualifikationen in der Beschäftigung und die mangelnde Bewertung und Übertragbarkeit der Anpassungsfortbildung – kommen in neuerer Zeit Entwicklungen auf betrieblicher Ebene hinzu: die in vielen Wirtschaftssektoren wichtiger werdenden beruflichen Kompetenzen im Zusammenhang mit neuen Formen der Arbeitsorganisation, mit Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung. Diese werden in unternehmensspezifischen, arbeitsplatznahen und zumeist informellen Formen vermittelt und führen bisher zumeist nicht zu formalen Zertifikaten, müssen aber dennoch auf irgendeine Weise „anerkannt“ werden („Neuer Typ von Weiterbildung“).

– LEONARDO VALID –

Bewertung und Anerkennung: komplexe Zusammenhänge



Nr.1 01 / 99

Die komplexen Zusammenhänge zwischen diesen Elementen und Dimensionen sind bisher weitgehend ein weißer Fleck des europäischen Wissens. *Ziel* des Projektes sollte es sein, durch Aufbereitung von Erfahrungen in den verschiedenen Ländern zu Anstößen für die Weiterentwicklung der jeweils nationalen Systeme und gleichzeitig zu einer Rationalisierung der europäischen Diskussion beizutragen.

Um dieses Ziel praxisnah und dialogisch bearbeiten zu können, wurden Partner für ein *Sozialpartner-Projekt* gewonnen – also ein Projekt, an dem sowohl Arbeitgeber und ihre Organisationen oder Betriebe, als auch Gewerkschaften oder Gewerkschaftseinrichtungen oder betriebliche Arbeitnehmer-Vertretungen beteiligt sind. Um das Projekt nicht *überkomplex* anzulegen, wurde es auf wenige Wirtschaftssektoren begrenzt. Diese Ziele wurden erreicht

- durch die Einbeziehung von Experten und Instituten der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften der Metallindustrie in Frankreich (UIMM und CFDT) und Griechenland (FIG und INE-GSEE), sowie die Beteiligung eines deutschen Metallunternehmens (Kaco) und der örtlichen Verwaltungsstelle der Industriegewerkschaft Metall,

- durch die Beteiligung der paritätischen Weiterbildungsstiftung Chemische Industrie in Deutschland und für das Vereinigte Königreich durch die Kontakte der University of Bradford zur Chemischen Industrie,

- durch die Projektkoordination durch die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes und die Sozialforschungsstelle Dortmund als einem öffentlichen Forschungsinstitut mit Kontakten zu Unternehmen und Gewerkschaften.

Allerdings spielte der Branchenbezug im weiteren Verlauf des Projekts explizit keine dominante Rolle mehr; zwar wurden die Erfahrungen und Beispiele vor diesem Hintergrund aufbereitet; doch zeigte sich, daß die mit *Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen* verbundenen Probleme mehr genereller Art sind, also mehr die Bildungs- und Zertifizierungssysteme und die Systeme der industriellen Beziehungen auf nationaler Ebene berühren.

1.2 Vom Denken in Modellen und Transfers zu einem Europäischen Diskussionspapier für die Sozialpartner

Das Projekt sollte vor dem Hintergrund von Ergebnissen und Einsichten, wie sie bereits das Programm FORCE vermittelt hatte, in eines der *Kernprobleme* der Gestaltung von Weiterbildung vordringen, nämlich in den Bereich ihrer *Anerkennung und Bewertung*. Mit diesem Thema befindet man sich in einem Kernbereich *industrieller Beziehungen* zwischen den Organisationen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Bei den damit gegebenen unterschiedlichen Interessen an Weiterbildung ist die Frage, in welchem Umfang es unter Bezug auf zukünftige Qualifikationserfordernisse *Überschneidungsbereiche von Interessen und damit Chancen für gemeinsame Gestaltung und Übereinkommen durch die Sozialpartner gibt.*

Die Frage nach der *Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen wird üblicherweise – so auch in den meisten bisherigen LEONARDO-Projekten* – aus einer *individuellen Bildungsperspektive* formuliert. Was ist damit gemeint? Eine Person erwirbt sich in Lernprozessen – wie diese auch immer organisiert

sind – berufliche Qualifikationen oder Fähigkeiten, um sie auf dem Arbeitsmarkt anbieten zu können. Diese Qualifikationen und Fähigkeiten finden formal Anerkennung durch ein *Zeugnis oder Zertifikat*, das den Nachweis einer erfolgreichen Aneignung dieser Qualifikationen und Fähigkeiten dokumentiert. Dieses Zertifikat dient der betreffenden Person dazu, ihre Qualifikationen und beruflichen Fähigkeiten gegenüber Dritten zu „verdolmetschen", bevor sie in konkreten Arbeitsvollzügen praktisch unter Beweis gestellt werden. Die tatsächliche Anerkennung dieser Qualifikationen erfolgt nämlich erst dann, wenn die betreffende Person an einem Arbeitsplatz eingesetzt wird, dessen Anforderungen vollständig oder weitgehend mit ihren Qualifikationen korrespondieren. Ein *Zertifikat* ist in diesem Sinne also ein Hilfsinstrument, das dem Individuum die Darstellung seiner Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt erleichtern kann.

Auch die Frage der *Bewertung von Qualifikationen im betrieblichen Zusammenhang* wird üblicherweise zunächst aus individueller Sicht thematisiert: Welchen Wert haben diese Qualifikationen für die Entlohnung? Im bisher vorherrschenden Verständnis bedeutete ein Mehr an Qualifikationen zugleich eine erhöhte Produktivität der Arbeit und damit auch eine Erwartung höherer Entlohnung. Das Entlohnungs-Motiv spielte und spielt beim Erwerb von beruflichen Qualifikationen nach wie vor eine erhebliche Rolle. Diese Bewertung wird vom Arbeitgeber nach Kriterien vorgenommen, die mit dem Wert der angebotenen Qualifikationen für die jeweilige Tätigkeit im Rahmen des gesamten betrieblichen Prozesses zu tun haben, und auch nach dem Gesichtspunkt, wie knapp oder wie reichlich diese Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind. Der Beschäftige ist bei der *Bewertung seiner Qualifikationen* bestimmten allgemeinen Regeln unterworfen, die betriebsspezifisch oder in überbetrieblichen Vereinbarungen der Sozialpartner getroffen werden, oder die aus gesetzlichen Vorschriften stammen. Dabei existieren aber erhebliche Spielräume der Interpretation.

Die beiden zentralen Elemente der *individuellen Bildungsperspektive*, nämlich *Anerkennung* und *Bewertung*, sind also hinsichtlich ihrer Realisierung marktvermittelt und hängen in großem Umfange von der *qualitativen und quantitativen Nachfrage der Betriebe ab – also: in welchem Umfange und in welcher Qualität Betriebe neue Arbeitskräfte benötigen*. Damit kommt ein eher kollektives Element ins Spiel.

Im Vordergrund der europäischen Programme wie „FORCE" oder „LEONARDO" stand bisher die Gestaltung der *Angebotsseite, also der eher individuellen Dimension der Qualifikationen*: Welches sind die erforderlichen beruflichen Qualifikationen, beruflichen Handlungsfähigkeiten oder Kompetenzen der Individuen für die Zukunft? Welche Art der Zertifizierung ist für die Individuen auf den Arbeitsmärkten, einschließlich des europäischen Arbeitsmarktes, hilfreich?
Das *VALID*-Projekt hat sich darüber hinaus auch der Frage nach Anerkennung und Bewertung der *Verwendungsseite beruflicher Qualifikationen*, nämlich den Beschäftigern oder Betrieben zugewandt. Dabei sollte

- gefragt werden, welche Tendenzen es bei der Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen in den Betrieben gibt, und

- geprüft werden, ob Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen im Betrieb einer *gemeinsamen Gestaltung durch die Sozialpartner zugänglich sind.*

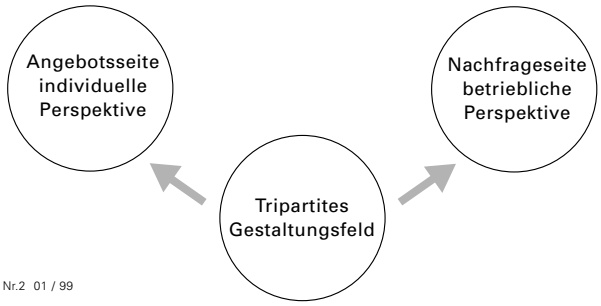
Die am VALID-Projekt beteiligten Sozialpartner aus den verschiedenen Ländern fokussieren – ihren Traditionen folgend oder auch als Ergebnis von durchgreifenden Veränderungen in den industriellen Beziehungen im Verlaufe des letzten Jahrzehnts – in ihren Strategien die Ebene des Betriebes in sehr unterschiedlicher Weise: von der überwiegenden Regelung der Bewertungsproblematik durch die betrieblichen Sozialpartner bis zu dem anderen Pol, auf dem der „Betrieb" als Sozialsystem einer Rahmengestaltung durch die Sozialpartner nur schwer zugänglich ist.

Das damit angesprochene Problem der *Distanz* der überbetrieblich organisierten Sozialpartner zum innerbetrieblichen Geschehen wird für das Thema der Bewertung und Anerkennung noch gravierender, weil die Betriebe neuerdings nicht nur als *Verwender von Qualifikationen* bedeutsam sind, sondern immer stärker auch als *Produzenten von Qualifikationen*, und zwar nicht nur bei der Lehrlingsausbildung, sondern vor allem im Bereich der Weiterbildung bzw. *Kompetenzentwicklung*. Dies bedeutet, daß ein Teil der individuellen Bildungsperspektive sich in den Betrieb eingelagert hat und eben auch die Angebotsseite der auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Qualifikationen durch die Betriebe maßgeblich beeinflußt wird.

Das VALID-Projekt ist deshalb am Ende zu dem Vorschlag gekommen, *Angebots- und Nachfrageseite – also die individuelle, die betriebliche und die gesellschaftliche Perspektive der Weiterbildung – in einem tripartiten Gestaltungsfeld von Sozialpartnern und Staat zusammenzubringen.*

– LEONARDO VALID –

Ein tripartites Gestaltungsfeld



Nr.2 01 / 99

Durch Analyse und Aufbereitung verschiedener Beispiele durch die Partner in den beteiligten Ländern (Fälle guter Praxis, Entwicklungen, Beschlüsse und Programme bei den Sozialpartnern, europäische Einflüsse auf die nationale Diskussion) wurde geklärt, ob ein *integriertes Gestaltungskonzept, das sich auf das „Magische Dreieck" bezieht*, vorstellbar und realistisch ist.

Dabei zeigte sich bald eine ganz wichtige Erfahrung: Angesichts der institutionellen Unterschiede zwischen den beteiligten Ländern ist ein Transfer „guter Praxis" bei der Bewertung und Anerkennung von Qualifikationen nicht ohne weiteres möglich. Ein Praxistransfer von „Sendeländern" zu Empfängerländern" setzt ähnliche Probleme, ähnliche Problemdefinitionen und vergleichbare Handlungsmöglichkeiten voraus. Dies ist auf dem Felde der Bewertung und Anerkennung von Qualifikationen aber bisher noch weniger gegeben als in anderen Fragen der Beruflichen Bildung. Deshalb wurde die ursprüngliche Idee eines „Transferhandbuchs" aufgegeben. Die Aufbereitung von Informationen und Erfahrungen muß vorausgehen. Dazu kann dieses Endprodukt des VALID-Projekts einiges beitragen. Es präsentiert die Ergebnisse der Recherchen und Diskussionen von zwei Jahren und faßt wichtige Erkenntnisse und offene Fragen für die Diskussion der nationalen und der europäischen Sozialpartner zusammen.

2. Systeme und Praktiken der Anerkennung und Bewertung

2.1 Traditionelle Systeme

Ausgangspunkt des Projektes waren die traditionellen Systeme und Praktiken bei der Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen:

– LEONARDO VALID –

TRADITIONELLE SYSTEME

- **Nationale Systeme der Anerkennung / der Berufsbildung**
- **Systeme der Sozialpartner**
- **Informelle Zertifizierung durch Bildungsanbieter**
- **Bewertung von Qualifikation im Bildungssystem**

Nr.3 01 / 99

In allen Ländern Europas gibt es landesweit anerkannte berufliche Qualifikationen, die in den *nationalen Systeme der Berufsbildung* erzeugt werden. Die Systeme sind unterschiedlich gebaut, Schulen und Betriebe spielen eine unterschiedliche Rolle, auch die Standards der Anerkennung kommen auf unterschiedliche Weise zustande. Wichtig ist: Generelle Anerkennung über Betriebe, Branchen und regionale Grenzen hinweg erfolgt durch öffentliche (staatliche) Regelungen. Die vom Staat anerkannten Zertifikate werden meistens durch die zuständigen Bildungsministerien, in einigen wenigen Fällen auch durch die Arbeitsministerien, vergeben. In Ausnahmefällen – hierzu gehört unter den am Projekt beteiligten Ländern Deutschland – werden semistaatliche Einrichtungen (hier die Kammern) mit der Vergabe der Zertifikate beauftragt. Zugang zu diesen anerkannten Qualifikationen besteht über die Teilnahme an geregelten Ausbildungsgängen – seien sie vollzeitschulisch oder in alternierender Formen Arbeitsplatz – Schule. In die Erarbeitung der Curricula der Bildungsgänge und teilweise auch in die Prozeduren der Zertifizierung (Prüfungen) werden häufig auch die Vertreter der Sozialparteien einbezogen. Generell läßt sich sagen, daß durch die Einbeziehung der Sozialparteien in die Regulierung die reale Bedeutung der Qualifikationen für Arbeitsmarkt und Berufsleben, d.h. ihre Anerkennung in der Arbeitswelt gesteigert wird.

In einigen Ländern haben die *Sozialpartner* sich auf die Konstruktion und Vergabe von Qualifikationen innerhalb ihrer jeweiligen Branchen oder Berufsbereiche verständigt. Sie sind nur in den betreffenden Branchen anerkannt, werden aber in einigen Fällen durch die zuständigen nationalen Behörden landesweit anerkannt und/oder staatlichen Zeugnissen gleichgestellt (ohne allerdings automatisch dieselben Berechtigungen wie die staatlichen Zertifikate beim Zugang zu höherer Bildung zu verleihen). Beispiel hierfür ist unter den Projektländern Frankreich.

Informelle Zertifikate von Bildungsanbietern gibt es in allen Ländern, doch ihr Wert auf dem Arbeitsmarkt hängt sehr von der Reputation des jeweiligen Bildungsanbieters ab; sie sind zumeist nicht in das System der offiziell anerkannten Qualifikationen integriert. Neuere Initiativen zur Qualitätskontrolle dieser Zertifikate gibt es unter den am Projekt beteiligten Ländern insbesondere in Griechenland.

Von diesen Systemen der Anerkennung zu unterscheiden ist die *Bewertung der Qualifikationen im Beschäftigungssystems*, in den Betrieben. Die Klärung dieser Zusammenhänge war der Schwerpunkt des VALID-Projektes.

2.2 Schlüsselbegriffe

Am Beginn des Projektes stand die *Klärung zentraler Schlüsselbegriffe* der Berufsbildung. Die Herkunft aus unterschiedlichen Bildungstraditionen und unterschiedlichen Kulturen der industriellen Beziehungen prägen auch die für das Thema des VALID-Projektes wichtigen Begriffe wie „Berufsbildung", „Qualifikation", „Anerkennung", „Bewertung". Sie wurden mit Hilfe eines Glossars transparent gemacht (*Glossar* im Anhang). Eine wesentliche Klärung betrifft die Abgrenzung der Begriffe „Kompetenz" und „Qualifikation", die in der aktuellen Diskussion der europäischen und nationalen Bildungspolitiken eine große Rolle spielen:

*Mit **Kompetenz** wird meist die Fähigkeit bezeichnet, eine Aufgabe „richtig" auszuführen, es steht die situationsspezifische Handlungsfähigkeit in der Arbeitspraxis im Vordergrund. In analytischer Betrachtung hat Kompetenz mindestens zwei verschiedene Dimensionen: praktische Fertigkeiten und Kenntnisse/Wissen von Zusammenhängen.*

*Der Begriff der **Qualifikation** wird in den vier Ländern nicht einheitlich verstanden: In Deutschland meint er zunächst allgemein den Bildungsstand oder die Fähigkeit eines Individuums zur Bewältigung beruflicher Anforderungen und betont in einer engeren Bedeutung wie auch in Frankreich, Griechenland und Großbritannien den formalen Aspekt einer anerkannten Qualifikation (des Bildungssystems) oder die formale (arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich definierte) Befähigung zur Ausübung einer Tätigkeit oder zur Ausfüllung eines Arbeitsplatzes.*

– LEONARDO VALID –

KOMPETENZ – QUALIFIKATION

▶ **Kompetenz**

Fähigkeit, eine Aufgabe richtig auszuführen
praktische Fertigkeiten
Wissen / Verstehen von Zusammenhängen

▶ **Qualifikation**

Formale Fähigkeit, die Erfordernisse eines (komplexen) Arbeitsplatzes zu erfüllen
Formal anerkannte Qualifikation des Schul- und Ausbildungssystems

Nr.4 01 / 99

„Kompetenz" betont also eher den situationsspezifischen, „Qualifikation" eher den formalen Aspekt. Dieser Unterschied ist wichtig, wenn es um die Frage der Übertragbarkeit von Kompetenzen in den Kontext anderer Arbeitssituationen, anderer Betriebe, Branchen oder gar Länder geht – hier wird nämlich der formale Aspekt von Bewertung und Anerkennung bedeutsam, der eine Qualifikation im Unterschied zur Kompetenz kennzeichnet. Die Befähigung zur Mobilität im Strukturwandel ist also von daher auf den Nachweis formaler Qualifikationen angewiesen.

2.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Ländern beschrieb der Synthesebericht des ersten Projektjahres zu vier zentralen Fragestellungen: Anerkennung beruflicher Qualifikationen durch Zertifizierung, Anerkennung formaler Zertifizierung im Betrieb, Bewertung von Kompetenzen und Qualifikationen auf betrieblicher Ebene und Bedeutungsgewinn von Weiterbildung.

– LEONARDO VALID –

GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE

- **Formale Anerkennung durch Zertifikate**
- **Anerkennung von Zertifikaten in den Betrieben**
- **Bewertungsverfahren auf betrieblicher Ebene**
- **Bedeutungsgewinn von Weiterbildung**

Nr.5 01 / 99

Formale Anerkennung beruflicher Qualifikationen durch Zertifizierung

Dieser Komplex befindet sich offenbar in einem Prozeß der Neubestimmung. Die Länderberichte machen deutlich: das soziale Gewicht von Zertifikaten und damit ihr potentieller Nutzen für das Individuum auf dem Arbeitsmarkt steigen, wenn am Prozeß der Anerkennung und Zertifizierung die Sozialpartner des jeweiligen Wirtschaftssektors beteiligt sind. Dies gibt den Zertifikaten für die potentiellen Beschäftigter offenbar einen höheren Realitätsgehalt; auf diese Weise wächst das Vertrauen, daß eine Person, die ein solches Zertifikat vorweist, auch tatsächlich in praktischen betrieblichen Zusammenhängen arbeiten kann.

Sodann ist die Frage, *was zertifiziert wird*, zweifellos für die individuelle Nützlichkeit der Zertifikate ebenfalls von großer Bedeutung. Diese Frage nach dem Was? ist gerade unter dem Erfordernis der raschen qualitativen Modernisierung des Arbeitskräftepotentials von entscheidender Bedeutung. Hier sind das *NVQ-System in Großbritannien* mit seinen Chancen eines Bedeutungsgewinns von Arbeitserfahrungen und die branchenbezogene *Etablierung formeller Anerkennung und Zertifizierung von Arbeitserfahrungen in Frankreich* Beispiele, deren Ergebnisse von hohem Interesse für die weitere bildungspolitische Diskussion sein dürften.

Anerkennung formaler Zertifikate im Betrieb

In allen vier Ländern kommt der formalen Anerkennung beruflicher Qualifikationen und dem *sozialen Gewicht*, das dieser Prozeß hat, eine wichtige Bedeutung im Sinne eines *transportierbaren und kommunizierbaren Qualifikationsprofils* zu. Je schwächer die formale Seite der Anerkennung ausgestaltet ist, desto geringer ist die individuelle Chance, adäquate Beschäftigung zu finden, und desto stärker treten betriebsspezifische Eignungstests in den Vordergrund. Angesichts der Arbeitsmarktsituation, wie sie für die meisten Beschäftigungskategorien herrscht, werden sich die Unternehmen zwar ihre eigenen Auswahlprinzipien nicht nehmen lassen, aber dabei ist durchaus entscheidend, welches Gewicht das jeweilige Zertifikat in diesem Prozeß hat.

Bewertung von Kompetenzen und Qualifikationen auf betrieblicher Ebene

Die konkrete Bewertung der Qualifikationen, die eine Person aufzuweisen hat, ist in der Regel im Betrieb nicht nur von den jeweiligen tarifvertraglichen Vorschriften, sondern von den im Betrieb eingesetzten *Bewertungsverfahren abhängig*. Traditionell handelte es sich hierbei um Verfahren der Bewertung der spezifischen Anforderungen eines spezifischen Arbeitsplatzes. Bezahlt wurde in der Vergangenheit also nicht, was jemand fachlich insgesamt konnte, sondern was von seinen oder ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten an einem spezifischen Arbeitsplatz abgefordert wurde. Diese arbeitsplatzbezogenen Bewertungsverfahren sind die betriebspolitische Umsetzung der tayloristischen Organisationsprinzipien und stehen z. T. in einem krassen Widerspruch zu den formal anerkannten Qualifikationen, die eine Person aufweist. Die Krise der traditionellen arbeitsplatzbezogenen Bewertung ist aber noch nicht in allen Ländern und in allen Sektoren gleichermaßen festzustellen.

Es lassen sich auch – insbesondere in Deutschland und Großbritannien – eine ganze Reihe von Beispielen belegen, in denen das traditionelle tayloristische System der arbeitsplatzbezogenen Bewertung inzwischen sogar zu einem Hemmnis für Modernisierung und Reorganisation wird. Stichworte wie „skill-paid-system", „Multiskilling" oder auch „Schlüsselqualifikationen" kennzeichnen diese Entwicklung.

Bedeutungsgewinn von Weiterbildung und das Problem der Qualität von Weiterbildungs-Angeboten

In allen vier Ländern läßt sich ein enormer Bedeutungsgewinn von beruflicher Weiterbildung feststellen. Dies gilt zunächst für die betriebliche Ebene, wo sie einen neuen Stellenwert in den Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung auf dem Hintergrund der verschärften Wettbewerbssituation durch den europäischen und den Weltmarkt erhält. Der Bedeutungsgewinn zeigt sich aber auch im Dialog der Sozialpartner, die Fragen der Weiterbildung zu ihrem Thema und zu Vereinbarungen machen – am deutlichsten unter den vier beteiligten Ländern des Projektes in Frankreich. Doch dabei ergeben sich problematische Konsequenzen: Außerhalb der Regulierung kommt es zur Expansion eines Markts von Weiterbildungsangeboten, deren Qualität zunächst schwer zu beurteilen ist. Zur Lösung dieses Problems werden verschiedene Ansätze verfolgt, insbesondere solche der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements in den Bildungseinrichtungen. Aber auch an eine Zertifizierung und ein formales Akkreditierungsverfahren für Weiterbildungsträger wird gedacht, um ihre Qualifizierungsprodukte einschätzbar und bewertbar zu machen (z.B. in Griechenland).

3. Neue Entwicklungen in einem „turbulenten“ Umfeld

Vom Zeitpunkt der ersten Überlegungen zur Entwicklung des VALID-Projekts bis heute ist das wirtschaftliche, soziale und politische Umfeld „turbulenter“ geworden: es gibt eine neue Dynamik der externen und internen Wettbewerbsbedingungen der europäischen Unternehmen und auch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dies macht es noch dringlicher, Antworten auf die vom VALID-Projekt aufgeworfenen Fragestellungen zu finden, aber auch zugleich komplizierter, als es noch vor wenigen Jahren schien. Einige der Veränderungen, die diese „Turbulenzen“ ausmachen, sollen kurz skizziert werden.

– LEONARDO VALID –

NEUERE PROBLEME

- **Traditionelle Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem unter Druck**
- **Anpassungsweiterbildung: Mangel an Bewertung**
- **Betriebliche Bewertungsverfahren:**
  Von einzelnen „Jobs“ in tayloristischer Organisation zu breiten Kompetenzen
- **Neuer Typ von Weiterbildung**

Nr.6 01 / 99

3.1 Bedeutungsgewinn von beruflichen Kompetenzen im neuen europäischen betrieblichen Wettbewerb

Ein neues Wettbewerbsmodell bildet sich gegenwärtig heraus, in den Lösungsansätzen noch widerspruchsvoll, beileibe nicht in allen Betrieben, von Branche zu Branche unterschiedlich und mit unterschiedlichem Tempo. Dennoch lassen sich Tendenzen benennen. Das neue Wettbewerbsmodell ist verbunden mit einer verstärkten Qualitäts- und Kundenorientierung, Informatisierung und Dezentralisierung, Ökologisierung, Reorganisation von Arbeitsprozessen, Abflachung von Hierarchien und der Entwicklung neuer Unternehmensleitbilder und -kulturen.

Dreh- und Angelpunkt dieses neuen Wettbewerbsmodells ist der *qualifizierte Beschäftigte in verantwortungsbewußter Kooperation mit anderen qualifizierten Beschäftigten*. Die unternehmensstrategische Aufwertung des Faktors *„Qualifizierte Arbeit“* bedeutet eine der größten und tiefgreifendsten Veränderungen in der Geschichte der betrieblichen Sozialverhältnisse; dies signalisiert nämlich eine wesentliche Revision der tayloristischen Arbeitsteilung, sowohl auf gleichen als auch zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen. *Dabei geht die qualifizierte Arbeitskraft als strategisches Modernisierungszentrum* im neuen Wettbewerbsmodell einher mit einer Politik knappest möglichen Personaleinsatzes (Stichwort z.B. *lean production*).

Entscheidend ist dabei, daß sich das Anforderungsprofil dieser qualifizierten Arbeit nicht mehr „*nur*“ auf fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten in einem erheblich erweiterten Spektrum bezieht, sondern daß – etwas euphorisch ausgedrückt – *der ganze Mensch* ins Zentrum des betrieblichen Interesses rückt, also seine / ihre Kreativität, Eigeninitiative, Motivation, Kooperationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Identifikation mit der Arbeit. Alles dies wird heute *Kompetenzentwicklung* genannt.

Der „*ganze Mensch*“ also bildet die zentrale Ressource für Produktivitätssteigerung, Rationalisierung und Modernisierung.

Die *Zwiespältigkeit* dieser Entwicklung für die Beschäftigten ist offenkundig. Der veränderte Zugriff auf die Beschäftigten erfolgt mit dem Ziel der Erhöhung ihres Nutzungsgrades, und zwar sowohl in traditionellen als auch in solchen Leistungsbereichen, für die es bisher keine ausgehandelten, stabilisierten und wechselseitig akzeptierten Gratifikationen gibt. Ein neuer „*Leistungs-Gegenleistungs-Kompromiß*“ zwischen den Sozialpartnern wird also erforderlich.

3.2 Berufsbildungssysteme im Wandel: Verwertungskrise bisheriger Qualifizierung

Bildungs- und Berufsbildungssysteme in den Mitgliedsländern der Europäischen Union – auch in jenen, die an diesem Projekt beteiligt waren – befinden sich in einem mehr oder weniger tiefgreifenden Wandel, um den Erfordernissen der Zukunft zu genügen. Dabei handelt es sich um inhaltliche und curriculare Modernisierungen oder auch um die Schaffung neuer oder ergänzender Strukturen. Auch in Berufsbildungssystemen, die von ihrer Tradition primär schulisch organisiert sind, gewinnt der Betrieb als Lernort zunehmend an Bedeutung. Die Schwierigkeiten der Absolventen der Bildungssysteme, auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein und einen adäquaten Arbeitsplatz zu erhalten sowie die Praxis vieler Betriebe, neue Beschäftigte zunächst für ihre beruflichen Aufgaben zu qualifizieren, verweisen darauf, daß die „*Passung*“ zwischen Bildungssystem und Beschäftigungssystem angesichts der raschen Veränderungen im Beschäftigungssystem immer weniger gelingt, daß aber ein verbesserter Bezug auf die bloße aktuelle Nachfrage wahrscheinlich auch keine zukunftsträchtige Lösung darstellt. Im VALID-Projekt stand die Frage nach Richtung und Zielstellung der Reform der Berufsbildung nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit; es ist aber offenkundig, daß die angeschnittene Problematik in einem engen Zusammenhang zu den Fragen nach „Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen“ steht.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis gesellschaftlicher Entwicklungen berührt den Komplex „Anerkennung und Bewertung“ empfindlich: in allen Ländern hat sich die Bildungsbeteiligung der Bevölkerung stark ausgeweitet und der Anteil höherer Bildungsabschlüsse hat stark zugenommen. Ob diese *Bildungsexpansion* soziale Ungleichheit, die immer eng mit „Bildung“ verbunden war, verringert hat, ist strittig. Unstrittig ist, daß die *Bildungsexpansion* zu einer Vervielfältigung von Zertifikaten geführt hat; die jüngsten Absolventengenerationen dieser Phase der Bildungsexpansion treffen auf einen Arbeitsmarkt, auf dem die Nachfrage nach Arbeitskräften hinter dem Angebot weit zurückbleibt. Dies führt zu *Verwertungsschwierigkeiten der angeeigneten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt*, zu einer gewissen *Entwertung vieler der erworbenen Zertifikate* (wenn sie nicht eine spezifisch marktfähige Rarität einer Qualifikation zertifizieren) und vielfach zu vergleichsweise unterwertiger Beschäftigung. Jugendliche – tendenziell aber alle Arbeitnehmer – befinden sich in einem brisanten, auch für die subjektiven Orientierungen und Identifikationen relevanten Widerspruch: Sich zu qualifizieren ist unabdingbar, um überhaupt eine qualifizierte Beschäftigungschance zu haben, aber Bildung verspricht nicht mehr wie früher Sicherheit, Aufstieg und einen guten Arbeitsplatz. Die erforderlichen *Bildungsanstrengungen* sind also wesentlich defensiver ausgeprägt, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

3.3 Strategischer Bedeutungsgewinn innerbetrieblicher Weiterbildung

Im Zusammenhang mit der Aufwertung der qualifizierten Arbeitskraft für das betriebliche Geschehen gibt es einen erheblichen *Bedeutungsgewinn betrieblicher Weiterbildung*. Neu ist an dieser Art von Weiterbildung, daß sie nicht mehr im traditionellen Sinne Aufstiegs-Weiterbildung ist, aber auch nicht jene punktuelle Anpassungs-Weiterbildung beispielsweise anläßlich des Einsatzes eines neuen Maschinentyps. Dieser „*Neue Typ von Weiterbildung*" ist in dem Sinne *kontinuierlich*, daß er zum normalen Bestandteil des Arbeitsalltags wird und regelmäßig in kurzen Intervallen stattfindet. Er ist in der Regel mit Veränderungen der Arbeitsorganisation oder der strategischen Umorientierung der Unternehmen verbunden und richtet sich potentiell an alle Belegschaftsmitglieder, da alle in den miteinander verkoppelten Prozeß von Innovation, Qualität und Rationalisierung eingebunden werden sollen und müssen. Diese Weiterbildung ist sehr stark *betriebsspezifisch* ausgerichtet; sie kann deshalb im Widerspruch zu Interessen von Arbeitnehmern am kontinuierlichen und auch zertifizierbaren Aufbau einer arbeitsmarktbezogenen Bildungsbiographie stehen. Dieser Trend zu verstärkter nicht-regulierter innerbetrieblicher Weiterbildung berührt den Komplex „Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen" natürlich in nicht unerheblicher Weise.

3.4 Die Bedeutung des Sozialen Dialogs

Ein ganz wesentlicher Startpunkt des *VALID*-Projekts war die Überzeugung, daß der „Soziale Dialog", also die gemeinsame Suche nach Problemlösungen durch die Sozialpartner auf allen Ebenen, für die Qualität der Entwicklung des *Europäischen Arbeits- und Sozialraums* von großer Bedeutung ist. Als ein *europäisches Spezifikum* kann der „Soziale Dialog" dazu beitragen, zu besseren Problemlösungen zu gelangen – nicht nur, weil Erfahrungen und Sachverstand der beiden Seiten mit eingehen und Kompromißbereiche ausgelotet werden, sondern auch, weil die soziale Akzeptanz von Problemlösungen größer wird. Die Arbeiten und Erörterungen im VALID-Projekt haben gezeigt, daß der Soziale Dialog in vielen Feldern einen weiteren Anschub erhalten müßte, damit er die ihm zugedachte Rolle eines „Mehrwerts" bei Problemlösungen auch wirklich spielen kann. Dabei darf angesichts der skizzierten rapiden Veränderungen keine gesellschaftliche Sphäre als *gemeinsamer Gestaltungsbereich* a priori ausgespart werden.

4. Gestaltung des Magischen Dreiecks

4.1 Qualifikationen und ihre Verwertung

Das VALID-Projekt knüpfte an eine Traditionslinie der europäischen Berufsbildungs- und Arbeitsmarktdiskussion an, wie sie schon im „Anerkennungsverfahren" des CEDEFOP oder auch in verschiedenen Projekten des Force-Programms eine wichtige Rolle gespielt hatte. Die Frage nach der Anerkennung und Bewertung der von Individuen erworbenen Qualifikationen wurde in dieser Traditionslinie vor allem auf die Mobilitätsfähigkeit auf dem europäischen Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund unterschiedlicher nationaler Bildungs- und Berufsbildungssysteme bezogen. Es sollten möglichst einfache Kriterien dafür entwickelt werden, in welcher Weise die im Bildungssystem des Landes X erworbenen Qualifikationen jenen der im Land Y erworbenen entsprechen könnten. Gedacht wurde also aus der Perspektive der *einzelnen Arbeitnehmer*, die ihre Bildungsinvestitionen auch außerhalb ihrer direkten Entstehungszusammenhänge adäquat verwenden möchten, insbesondere durch das Erreichen eines *qualifikationsadäquaten Arbeitsplatzes*.

Diese Verwertungschancen waren – was die berufliche Grund- oder *Erstausbildung* anbelangte – besser, solange man sich nur im jeweiligen Mitgliedsland bewegte, in dem die eigenen beruflichen Qualifikationen zertifiziert wurden. Im Rahmen der einzelnen Systeme sind die Zertifikate allen bekannt und es ist allen Beteiligten geläufig ist, welches die Qualifikationen sind, die sich hinter den Zertifikaten verbergen.

4.2 Mobilität und Zertifizierung als ein Teilbereich von Anerkennung und Bewertung

Für die frühere Diskussion war der *Übertritt in ein anderes System* die zentrale Problematik von Anerkennung von Qualifikationen für den Bereich der beruflichen Erstausbildung. Ganz allgemein wurden die hiermit verbundenen Probleme im ersten Synthesebericht des VALID-Projekts so formuliert:

> *Die zugrundeliegende Problematik ist offenbar nicht so sehr die einer irgendwie gearteten Zertifizierung, sondern (a) was diese über die tatsächlichen beruflichen Qualifikationen einer Person mitteilt und (b) welches soziale Gewicht diese Zertifikate haben, insbesondere in der betrieblichen Sphäre.*
>
> *Der Punkt (a) umschließt darüber hinaus die außerordentlich wichtige Frage, was überhaupt zertifiziert wird, also etwa die bloße Teilnahme an einer Bildungsmaßnahme, die vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten in einem bestimmten fachlichen Spektrum, die Bewältigung einer komplexen Arbeits- /Prüfungs-Aufgabe, auch überfachliche Kompetenzen, individuelle Qualifikationspotentiale, Arbeitserfahrungen.*
>
> *Der Punkt (b) umschließt vor allem auch die Frage, wer am Assessment und an der Entscheidung über die Zertifizierung beteiligt ist, also insbesondere, ob es sich ausschließlich oder nahezu ausschließlich um die Erziehungsbehörden handelt oder ob Fachleute und Organisationen der Wirtschaft und der Arbeitnehmer in der einen oder anderen Weise an diesem Prozeß beteiligt sind."(S.19)*

– LEONARDO VALID –

ANERKENNUNG:
WAS* UND *WIE

- „**Was**"
  Einzelne Kompetenzen – Breite Qualifikationen
  Lernen – Arbeitserfahrungen
- „**Wie**"
  Einbeziehung der Sozialpartner in die Anerkennungsverfahren:
  bessere Chancen für Beschäftigung

Nr.7 01 / 99

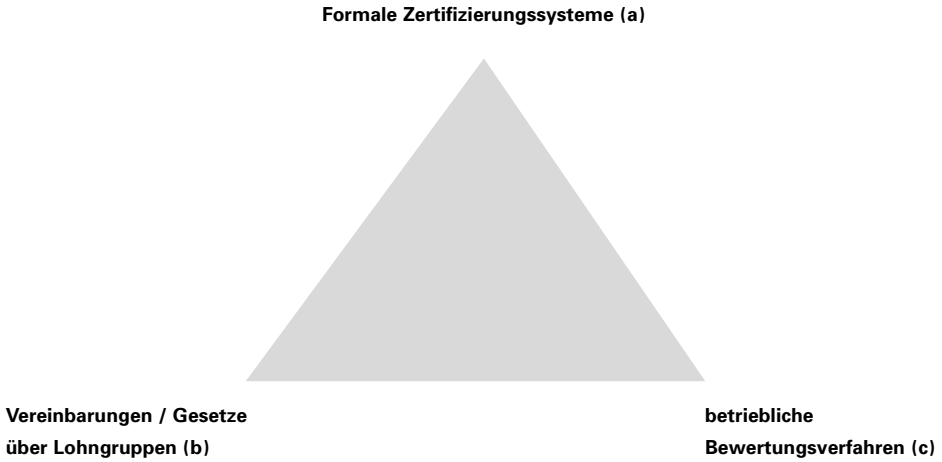
Dieser Katalog von Gestaltungskriterien, der sicherlich nicht vollständig ist, bezieht sich auf die *Systeme von Zertifizierungen*. Diese wurden im VALID-Projekt während des ersten Projektjahres analysiert. *Zertifizierung* stellt aber nur einen Bereich des Problemkomplexes von Anerkennung und Bewertung dar. Dabei verweist die Frage der *Zertifizierung* auf das System des Erwerbs von *Qualifikationen* zurück, also auf die jeweiligen *Bildungs- und Berufsbildungssysteme*. Im besten Fall, also bei entsprechender Ausgestaltung des Zertifizierungssystems, kann das Zertifikat adäquat dokumentieren, was eine Person im Zuge ihres Bildungsprozesses an Qualifikationen, beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen – in welcher Tiefe und Breite – erworben hat. Aber natürlich kann nicht zertifiziert werden, was in den jeweiligen Bildungs- und Berufsbildungs-Systemen *nicht erworben werden konnte,* weil es inhaltlich nicht vorkam oder didaktisch nicht adäquat aufbereitet war. Der Komplex von Anerkennung und Bewertung verweist also auch auf mögliche Defizite der inhaltlichen und curricularen Gestaltung beruflicher Bildungssysteme. Dies konnte kein Hauptthema des VALID-Projekts sein; diese Fragestellung zeigt aber die Komplexität von Gestaltungsfeldern, die mit dem Thema „*Anerkennung und Bewertung* von Qualifikationen" angesprochen sind.

4.3 Ein tripartites Gestaltungsfeld

Vor dem skizzierten Problemhintergrund konnte das *VALID*-Projekt aber in keinem Fall bei der Analyse der Angebotsseite – bei der individuellen und der gesellschaftlichen Perspektive der Bildung und bei der Zertifizierung erworbener Qualifikationen – stehen bleiben. Die *Verwendungsseite*, also die Betriebe, mußten in die Analyse und die Überprüfung möglicher gemeinsamer Handlungsfelder einbezogen werden. Dies führte zu dem *Magischen Dreieck*.

Das tripartite Gestaltungsfeld (Sozialpartner und Staat) der individuellen Angebots- und der betrieblichen Nachfrageseite bei der Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen kann man als *Magisches Dreieck darstellen*:

DAS „MAGISCHE DREIECK“



Nr.8 01 / 99

Formale Zertifizierung (a)

Das *formale Zertifizierungssystem (a)* ist das System der Ausgabe von Zertifikaten, dessen Regeln breit bekannt und akzeptiert sind und dem allgemein hinsichtlich der Korrespondenz zwischen Zertifikat und den zertifizierten Qualifikationen, die eine Person aufweist, vertraut wird. Zertifikate bezogen sich bisher in der Regel auf Qualifikationen, die im (Berufs-)*Bildungssystem* erworben wurden. Diese werden auch dann ein wichtiges Bezugsystem für Zertifizierungen sein, wenn daneben oder ergänzend auch informelle, mit Arbeitserfahrungen zusammenhängende und/oder in nicht regulierten Bildungsgängen erworbene Qualifikationen zertifiziert werden.

Einordnung der Qualifikationen in die innerbetriebliche Tätigkeitshierarchie (b)

Die *reale Anerkennung erworbener und zertifizierter Qualifikationen* hängt nun davon ab, inwieweit diese – nach erfolgreicher Bewertung bei einem Beschäftigen – die Einordnung *in die betriebliche Tätigkeitshierarchie und damit in die Lohngruppen (b)* beeinflußt. Regelungen über den Zusammenhang von zertifizierten Qualifikationen und innerbetrieblicher Positionierung (d.h. die Zugehörigkeit zu bestimmten, nach Qualifikationen untereinander hierarchisierten Beschäftigtengruppen: ungelernte Arbeiter, Facharbeiter, Spezialarbeiter etc.) kann es auf betrieblicher Ebene geben, aber auch überbetrieblich, meist branchenbezogen.

Dies ist *Praxis* in Deutschland durch das Instrument der *Lohn- und Gehaltsrahmen-Tarifverträge*, die zwischen den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden einer Branche ausgehandelt werden und die die Voraussetzungen zur Zugehörigkeit zu einer bestimmten Lohn-, Gehalts- oder Entgeltgruppe beschreiben. Die spezifische deutsche Form der *Lohn- und Gehaltsrahmen-Tarifverträge is*t auf andere Länder kaum übertragbar. Allerdings gibt es dort vergleichbare Regelungen, die traditionell gewachsen sind. Zum Teil wird gegenwärtig auch eine Politik sektoraler Vereinbarungen, die zeitweilig wenig Bedeutung hatte, reaktiviert, so z.B. in der Chemischen Industrie im Vereinigten Königreich. Das dortige National Joint Council wurde für die Festlegung von Löhnen immer unwichtiger. Anstelle dessen versuchten die

Vertreter der Gewerkschaften, mit den Arbeitgebern Minimalstandards für Themen auszuhandeln, die nicht direkt mit Lohn zusammenhängen, wie Chancengleichheit für Frauen und Männer, Gesundheit und Arbeitssicherheit, vor allem aber auch Standards zur Einführung von NVQ in den Sektor. Mittlerweile ist vereinbart worden, daß neue Mindeststandards für Kompetenzentwicklung gemeinsam ausgearbeitet werden. Auch in Frankreich gibt es im Bereich der Klassifikation von Tätigkeiten durch Tarifvertrag Veränderungstendenzen: traditionelle Klassifikationssysteme (wie die PARODI Skalen) werden ersetzt durch Kriterien wie Verantwortung, Autonomie, Selbstkontrolle und Kenntnisniveau. Beispiele gibt es auch in Griechenland: Für den Kosmetik- und Schönheitspflegesektor wurde 1996 durch einen Tarifvertrag ein Komitee aus Experten der Gewerkschafts- und der Arbeitgeberseite gebildet, um über die zukünftige Qualifikation und ihre Bedeutung für die Bezahlung zu beraten. Damit ist aber der *Gestaltungsbereich*, auf den die deutschen Lohn- und Gehalts-Tarifverträge in spezifischer und möglicherweise auch reformbedürftiger Weise antworten, *keineswegs* obsolet: nämlich das eines ausgehandelten und verläßlichen Verhältnisses zwischen den erworbenen und zertifizierten Qualifikationen und einer adäquaten Positionierung in der betrieblichen Tätigkeitshierarchie.

Die Alternative hierzu besteht darin, bestimmte *allgemeine Niveaus von Bildung oder ein breit angelegtes berufliches Qualifikationspotential zur allgemeinen Voraussetzung für die Aufnahme von Arbeitstätigkeiten zu machen und die konkrete Positionierung im Betrieb als Ergebnis der individuellen Leistung vor dem Hintergrund betrieblicher Einsatzmöglichkeiten zu verstehen*. Eine solche Wendung der Perspektive hätte sowohl eine stärkere Entspezialisierung im Rahmen der beruflichen Bildungssysteme als auch eine Entspezialisierung der Zertifikate zur Konsequenz.

Die Bedeutung von Qualifikationen bei der Bewertung von Tätigkeiten (c)

Den dritten Pol des „Magischen Dreiecks" nehmen *Bewertungsverfahren (c) ein, als deren Ergebnis die Bezahlung festgelegt wird*. Gemeint ist damit die Bewertung dessen, was einem Individuum an einem konkreten Arbeitsplatz oder in einem konkreten Arbeitssystem abverlangt wird. Entscheidend ist nun, *welche Bedeutung den Qualifikationen oder Kompetenzen, die eine Person aufweist, bei der Bewertung des Arbeitsplatzes oder Arbeitssystems beigemessen wird*, d.h. wie hoch der *qualifikationsbezogene Anteil* am Entgelt im Verhältnis zu anderen Anforderungen oder Belastungen und deren Vergütung ist. Ferner kommt es darauf an, *ob lediglich jene Qualifikationen in die Bewertung eingehen, die hier und heute und bei der gegebenen Arbeitsteilung normalerweise abgefordert werden, oder ob das darüber hinausgehende Qualifikationspotential der Person* ebenfalls ein Bewertungskriterium darstellt. Wichtig ist auch, ob die konkrete Bewertung *fortlaufende* Weiterbildung unterstellt und ob diese hinsichtlich der Position des Individuums in der Arbeitsorganisation und/oder des zu erwartenden Entgelts in irgendeiner Weise relevant sind. Hierzu konnten im VALID-Projekt einige interessante Beispiele aus verschiedenen beteiligten Ländern dokumentiert werden, die sich – mit aller Vorsicht – als eine gewisse Abkehr von traditionell tayloristischen Verfahren der Tätigkeitsbewertung interpretieren lassen. Im Vereinigten Königreich z.B. gibt es wichtige Innovationen, die vermittels der Zertifizierungen im Rahmen von NVQ von der traditionellen Tätigkeitsbewertung zu einem Bezahlungssystem führten, das auf nachgewiesenen Kompetenzen beruht („skill based"). Dies zeigt sich sowohl im Betrieblichen Abkommen bei ICI aus dem Jahre 1991 als auch im Abkommen bei BOC UK Gases National für die Jahre 1994 und 1995.

Ein Beispiel für neue Tendenzen in diesem Feld findet sich auch in Griechenland, und zwar bei der Bank von Griechenland. Das dortige System basiert auf der Idee einer umfassenden Beteiligung der Arbeit-

nehmer. Es geht davon aus, daß die Bank die Pflicht hat, alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weiterzuqualifizieren und daß diese verpflichtet sind, sich weiterbilden zu lassen. Weiterbildung ist ein Element der Personalförderung und der Verbesserung der Bewältigung der Arbeitstätigkeiten. Für die Evaluierung dieser Aktivitäten wurde ein paritätischer Personal-Trainings-Rat gebildet. Das entwickelte Evaluationssystem bewertet den Fortschritt aus Sicht des Arbeitnehmers und des Betriebs, aber auch die Effizienz und die Methodik und die Didaktik der Trainer.

Ein wichtiger gemeinsamer Gestaltungsbereich der Sozialpartner ist dieses Feld vor allem dort, wo Management und betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer Einfluß auf die Auswahl der Bewertungsverfahren und die Kontrolle bei der Durchführung der Bewertung nehmen. Unter den am Projekt beteiligten Ländern war dies insbesondere in Deutschland der Fall.

Lernfördernde Arbeitsorganisation

Die *konkrete Anwendung der Qualifikationen, die ein Individuum beherrscht*, ist außerordentlich wichtig für die Möglichkeiten, seine oder ihre beruflichen Arbeitsfähigkeit auszubauen und weiterzuentwickeln. Hierfür ist die Arbeitsorganisation bedeutsam: sie kann lernhinderlich, lernneutral oder lernförderlich sein. Da nun die *Bewertung der Qualifikation* einen Anreiz für weiteres Lernen oder im Gegenteil ein Signal für dessen Nutzlosigkeit sein kann, sind *Verfahren der Bewertung* (c) ein wichtiger Gestaltungsbereich.

– LEONARDO VALID –

EIN INTEGRIERTER ANSATZ

- **Kooperation der Verantwortlichen für**
  - Berufsbildung
  - Tarifpolitik / Sozialdialog
  - Betriebspolitik

Nr.9 01 / 99

Ein integrierter Gestaltungsansatz

Über den Zusammenhang von (a) und (b) im „Magischen Dreieck" ist bereits gesprochen worden. *Positionierung* (b) und *Bewertung* (c) hängen so zusammen, daß die hierarchische Gliederung nach Tätigkeitsgruppen und ihre Bedeutung für die Arbeitsorganisation mit den angewendeten *Bewertungsverfahren* korrespondieren.

Der Zusammenhang von (d) *Bewertung* und (b) *Zertifizierung* erschließt sich dann, wenn unterstellt wird, daß die vorhandene Arbeitsorganisation und die angewandten Bewertungsverfahren *Weiterlernen stimulieren* oder daß innerbetriebliche berufliche Weiterbildung – was wir als Tendenz erkennen können (s.u.) – zum Bestandteil des normalen Arbeitslebens wird. In diesen Fällen stellt sich die Frage, ob Weiterlernen und Weiterbildung zu *ergänzenden Zertifizierungen* führen können und wie die Zugangswege und -mechanismen geregelt sind.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß die *Gestaltungserfordernisse* nicht nur auf einen der „Pole" des „Magischen Dreiecks" begrenzt sind, sondern zugleich der dynamische Zusammenhang zwischen

diesen Bereichen bearbeitet werden muß. Dies wurde im Projekt im Prinzip auch anerkannt; allerdings wurden Zweifel an der Machbarkeit vor dem Hintergrund der unterschiedlichen nationalen Verhältnisse, der unterschiedlichen Tradition und Politik der Sozialpartner in den beteiligten Ländern und der Umbrüche in den industriellen Beziehungen angemeldet. Die *Entwicklung eines integrierten Gestaltungskonzepts für das gesamte „Dreieck" müßte auch bedeuten, daß die bislang auch innerhalb der Organisationen der Sozialpartner vorhandene starke Arbeitsteilung und „Abschottung" von Zuständigkeiten zugunsten einer Zusammenarbeit ihrer Experten für Bildung, Tarifpolitik und Betriebspolitik zurückgenommen werden müßten*. Im Projekt konnte für alle beteiligten Länder konstatiert werden, daß in den einzelnen Gestaltungsbereichen vieles in Bewegung ist, mit oder ohne Beteiligung der Organisationen der Sozialpartner. Es gibt eine Reihe von Praxisbeispielen aus den beteiligten Ländern, die für eine Fortführung der konzeptionellen Diskussionen über die Gestaltung von *Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen* eine wichtige anregende Funktion haben können.

5. Gestaltungserfordernisse durch innerbetriebliche Veränderungen. Das Beispiel des „Neuen Typs von Weiterbildung“

5.1 Was ist der „Neue Typ von Weiterbildung“ ?

Im Zusammenhang mit der Aufwertung der qualifizierten Arbeitskraft kann man – wie bereits gesagt – von einem Bedeutungsgewinn betrieblicher Weiterbildung ausgehen.

– LEONARDO VALID –

NEUER TYP VON WEITERBILDUNG

- **Sehr nahe zum Arbeitsplatz**
- **Sehr betriebsspezifisch**
- **Im Kontext von Organisationsentwicklung**
- **Im Kontext von betrieblichen Qualitätsstrategien**
- **Meist informell**
- **Verpflichtende Teilnahme**

Nr.10 01 / 99

Es handelt sich dabei insofern um einen *Neuen* Typ betrieblicher Weiterbildung, weil diese nicht mehr im traditionellen Sinne Aufstiegs-Weiterbildung ist, aber sich auch nicht in jener punktuellen Anpassungsweiterbildung erschöpft, die etwa durchgeführt wurde, wenn ein neuer Maschinentyp zum Einsatz kam. Der „Neue Typ von Weiterbildung“ ist in dem Sinne *kontinuierlich*, daß diese Weiterbildung zum normalen Bestandteil der Arbeit und zu einem strukturierten Element des Arbeitstages, der Arbeitswoche oder des Arbeitsmonats wird. Sie ist oft mit der Veränderung der Arbeitsorganisation, der Einführung eines Qualitäts-Managements oder der strategischen Neu-Ausrichtung des Unternehmens verbunden. Sie richtet sich nicht mehr nur an die ohnehin schon bildungsmäßig privilegierten Gruppen der Belegschaft, sondern potentiell an alle Belegschaftsmitglieder, da alle in die miteinander verwobenen Prozesse von Innovation, Qualität und Rationalisierung einbezogen werden sollen und müssen. Folglich ist sie tätigkeits- und prozeßorientiert, sie ist in hohem Maße *unternehmensspezifisch*, sie besteht aus kleinen Modulen, findet regelmäßig in kurzen Intervallen statt, und die Teilnahme an ihr ist obligatorisch. Wie insgesamt für das „Neue Wettbewerbsmodell“, gilt auch hier, daß vor allem in dynamischen Unternehmen bereits ausgebaute Systeme dieses „Neuen Typs von Weiterbildung“ anzutreffen sind, während woanders vieles inkonsequent und „traditionell“ bleibt. Diese Trendbeschreibung, die zuerst aus den Beobachtungen der Sektorstudien im Force-Programm gewonnen wurde, läßt sich auch mit einer Reihe von Beispielen aus den Berichten im VALID-Projekt belegen.

5.2 Neuer Typ von Weiterbildung und Gestaltungserfordernisse

Dieser „Neue Typ von Weiterbildung“ gehört heute vielerorts zu den wichtigen Instrumenten betrieblicher Wettbewerbsstrategie im Zusammenhang mit Qualitätssicherung, Just-in-Time-Beziehungen und Kundenorientierung. Aus der Interessensperspektive der Arbeitnehmer wirft dieser Weiterbildungs-Typ

eine Reihe von Problemen auf. Die alltägliche Anforderung an Lernen als Teil der Bewältigung der Arbeitsaufgabe verändert die vom Betrieb an die Arbeitnehmer gestellten Leistungsanforderungen, ohne daß es hierfür schon neue und zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ausgehandelte Kompromiß-Formeln gibt. Weil der Neue Typ von Weiterbildung durch den Widerspruch zwischen betrieblichen und individuellen Interessen an Weiterbildung gekennzeichnet ist, wird er gerade in einem *erweiterten Sinne von Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen* grundsätzlich zu einem wichtigen Gestaltungsfeld für die Sozialpartner: dabei geht es vermutlich weniger um Formen der materiellen Gratifikation, sondern – neben der schon angedeuteten erweiterten Anerkennung durch die Aufwertung des Einzelnen in einer veränderten Arbeitsorganisation – auch, um die Entwicklung der *Anschlußfähigkeit* zwischen diesem Typ von Weiterbildung und den regulierten Formen beruflicher Aus- und Weiterbildung sowie um eine Zertifizierung des dort Gelernten, die sowohl im selben Betrieb als auch darüber hinaus Anerkennung finden kann. Als Beispiel hierfür steht nicht nur das Qualifizierungssystem beim deutschen Chemie-Unternehmen VEBA (s.u.), sondern auch das Beispiel der französischen Firma „Euro Automobiles Heuliez". Dort wurde mit Hilfe der Gewerkschaften ein „Reklassifizierungs-Komitee" eingerichtet, das die Aufgabe hat, die Qualifizierung der Beschäftigten zu stimulieren und dafür zu sorgen, daß diese die Examen absolvieren, die zu einem Zertifikat auf der Basis des nationalen Zertifizierungssystems führen.

– LEONARDO VALID –

BEWERTUNG NICHT-FORMALER BILDUNG

- **Wachsende Bedeutung von informeller Bildung und „Lernen-durch-Tun"**
- **Ungelöstes Problem**
  Anerkennung des „Neuen Typs von Weiterbildung"
  Modulare Verbindung mit formaler Bildung?

Nr.11 01 / 99

6. Neue Konzepte im Feld von Anerkennung und Bewertung – Beispiele aus dem VALID-Projekt

Es ist schon darauf hingewiesen worden, daß eine integrierte und ausgearbeitete Konzeption zur Bearbeitung von „Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen" im *Sozialen Dialog* – jedenfalls so, wie dies im VALID-Projekt entwickelt wurde – nicht existiert. Allerdings zeigen die Arbeiten im VALID-Projekt, daß in allen beteiligten Ländern in diesem Feld Bewegung ist; die Einstiege sind allerdings sehr verschieden und die Beteiligung der überbetrieblichen Sozialpartner sehr unterschiedlich ausgeprägt, und eher gering als stark. Dennoch lohnt es sich, die verschiedenen Beispiele „guter Praxis" im Sinne von Einstiegen in das gesamte Gestaltungsfeld „Anerkennung und Bewertung" zu untersuchen und sich zu fragen, ob diese – einem Puzzle ähnlich – perspektivisch in Verbindung gebracht werden können.

6.1 Zertifizierung von Arbeitserfahrungen: das Beispiel CNAM in Frankreich

Die französischen Partner im VALID-Projekt messen dem Modell „CNAM" auch in der europäischen Dimension eine wichtige Bedeutung bei. Es handelt sich um ein System der *Anerkennung von professionellen Erfahrungen durch Zertifizierung*. Dieses System „unterstreicht die Bedeutung der Nachfrage von Individuen, sich selbst besser durch zusätzliche Zertifizierung besser auf dem Weg zur Anerkennung ihrer Kapazitäten und Kenntnisse zu plazieren."(Zweiter Länderbericht Frankreich, S. 8.)

Dieses System ist beim Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) angesiedelt und basiert auf einem Gesetz vom 20. Juli 1992. Dieses Gesetz geht von zwei Voraussetzungen aus: (1) Jede Arbeitssituation ist zugleich eine Trainingssituation aufgrund der Bewältigung der Arbeitsaufgaben und der Evaluierung der Arbeitsorganisation, und (2) Jeder ist in der Lage, seine oder ihre eigenen beruflichen Erfahrungen zu analysieren und sie mit dem Ziel darstellen zu können, ein Zertifikat zu erhalten, das zu den nationalen Niveaus technischer und beruflicher Bildung führt. (Zweiter Bericht Frankreich, S.5.)

Jeder kann sich zu einer Evaluierung seiner oder ihrer beruflichen Erfahrungen anmelden; aber nicht jeder wird zu diesem Verfahren zugelassen. CNAM hat hierfür Mechanismen und Prozeduren festgelegt (vergl. hierzu die Fallbeschreibung im Anhang).

Im Zusammenhang unserer Diskussion über „Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen" steht das CNAM-Modell für einen wichtigen Ansatz im Feld von „Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen": nämlich dem einzelnen den Weg zu eröffnen, sich seine beruflichen Erfahrungen und den Fortschritt seines beruflichen Wissens, wie auch immer angeeignet, von einer prestige-starken Einrichtungen *zertifizieren* zu lassen. Über die Effekte allerdings ist – auch wegen der bisherigen kleinen Fallzahl – wenig bekannt.

6.2 Neuer Typ von Weiterbildung und Neubewertung von Qualifikationen: Beispiele aus der Chemischen Industrie

Der Bericht aus dem Vereinigten Königreich präsentiert zwei Fallbeispiele aus der Chemischen Industrie, in denen *innerbetriebliche Weiterbildung* gezielt für die Ebene der Prozeßoperatoren eingesetzt wird („Neuer Typ von Weiterbildung"), und ihr erfolgreiches Absolvieren *auf der Grundlage eines innerbetrieblichen Abkommens* zu erhöhter Bezahlung führt. (siehe die Fallbeispiele *Organic Chemicals und Fine Chemicals* im Anhang). Beide Modelle basieren auf veränderten Anforderungen an die Qualitätskontrolle und veränderten Formen der Arbeitsorganisation. Aus der VALID-Sicht sind die Lösungen zwar *innerbetrieblich beschränkt* und sie verstärken den Trend zur *Verbetrieblichung*, sie erkennen aber die *Notwendigkeit* von Weiterbildung für die Produktion und ihre adäquaten Anerkennung und Bewertung an. Dies mag ein Spezifikum der Chemischen Industrie sein, bei deren hohen Kapitaleinsatz die Personalkosten nur noch einen geringen Bruchteil der Gesamtkosten ausmachen. Darüber hinaus ist ein Personalstillstand in einer völlig miteinander verkoppelten Prozeßproduktion wesentlich kostspieliger als zusätzliche Gratifikationen für Weiterbildung. Beispiele aus anderen Bereichen belegen aber, daß es sich nicht lediglich um einen *Sonderfall Chemieindustrie* handelt.

Auch in der deutschen Chemischen Industrie finden sich interessante und vorwärtsweisende Beispiele einer Neuwertung von Qualifikationen oder Kompetenzen, wie es sowohl im ersten Länderbericht (das Beispiel der Bayer AG) als auch im zweiten Länderbericht (*Veba Oel AG, Beschreibung im Anhang*) dokumentiert wurde. Das im zweiten deutschen Bericht darstellte Beispiel der Veba Oel AG teilt mit den Beispielen aus dem Vereinigten Königreich den Ansatzpunkt bei den Prozeßoperatoren und auch die materielle Gratifikation erfolgreicher Weiterbildung. Es weist über die britischen Beispiele hinaus, weil es durch innerbetriebliche Weiterbildung modularer Art (dem „Neuen Typ von Weiterbildung" sehr ähnlich) an die für den Sektor anerkannten Ausbildungsabschlüsse heranführt. Insofern könnte das Veba-Beispiel Anregungen bieten für eine produktive Verbindung des „Neuen Typs der Weiterbildung" zu „anerkannten Aus- und Fortbildungsberufen". Entsprechend dem deutschen System der „industriellen Beziehungen" ist die betriebliche Arbeitnehmervertretung, der Betriebsrat, sowohl bei der Entwicklung des Qualifizierungssystems als auch bei seiner Durchführung und Kontrolle beteiligt.

In eine vergleichbare Richtung weist die griechische Fallstudie über den Kosmetikkonzern *Sarantis SA* (Beschreibung im Anhang). Vor dem Hintergrund eines Konzepts von „Total Quality Management" werden – problem- und arbeitsplatzorientiert – „Diskussions-Trainings-Seminare" durchgeführt, die auf die Verbesserung der Arbeitsausführung gerichtet sind. Die Basisvergütung richtet sich nach dem sektoralen Tarifvertrag; die erfolgreiche Absolvierung des „Neuen Typs von Weiterbildung" schlägt sich in einem Bonus-System nieder, das verbesserte Arbeits-Ausführung honoriert.

Diese neuen Systeme, die *Schneisen* in das Gestaltungsfeld „Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen" schlagen, sind bislang nur in geringem Ausmaß Gegenstand von V*erhandlungen zwischen Repräsentanten der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer. Hier scheint sich also ein neues Feld für die Sozialpartner zu öffnen*.

Eine der Voraussetzungen des *VALID-Projekts* war die Annahme, daß der *Soziale Dialog*, also die Erörterung, gemeinsame Lösungssuche und Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern, einen spezifischen

Mehrwert des europäischen Wettbewerbs-Modells darstellt. Deshalb soll ein Beispiel erwähnt werden, das mit dem Thema „Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen" zunächst zwar wenig zu tun hat, aber als ein sektorales Organisationsmodell von Interesse ist. Bei der deutschen *Weiterbildungsstiftung der Chemischen Industrie – einer der Projektpartner* – handelt es sich um eine paritätische Einrichtung von Gewerkschaft und Arbeitgeberverband dieser Branche . Die Stiftung wirkt indirekt: durch die Organisierung und Unterstützung von gemeinsamen Seminaren zwischen Management und Arbeitnehmer-Interessen-Vertretungen (Betriebsräten) in der Chemischen Industrie zu aktuellen Themen der Veränderungen betrieblicher Bildung und Arbeitsorganisation. Ihre Aktivitäten stellen einen Versuch dar, ein Konzept von gemeinsamer Verantwortung als Branchenkonzept in den Mitgliedsbetrieben zu verankern.

6.3 Betriebe als lernende Organisation

Ein sehr interessantes Beispiel für die Umstrukturierung eines Unternehmens in eine „Lernende Organisation" ist der aus Griechenland berichtete Fall der Bank von Piräus. Die dortigen Aktivitäten bewegen sich im Rahmen einer generellen Vereinbarung zwischen der zuständigen Gewerkschaft und der Arbeitgeberorganisation über Human Ressources Development. In zwei Filialen wurde ein Pilot-Programm zum „Selbstlernen" mit dem Ziel eingeführt, vor allem die Mobilität zwischen den verschiedenen Abteilungen zu verbessern und Problemlösungsfähigkeit auf der Ebene der Sachbearbeitung zu entwickeln. Die Abteilungsleiter werden zu Moderatoren der Lernprozesse. Dies Pilot-Programm hat seine Vorgeschichte in einer großen Anstrengung, durch In-House-Training das Qualifikationsniveau der Beschäftigten, vor allem hinsichtlich ihrer täglichen Leistungserbringung in der Arbeit, deutlich anzuheben. 1996 haben z.B. 63% der Gesamtbelegschaft zumindest an einem Seminar teilgenommen (eine Darstellung des Falls findet sich im Anhang).

Es handelt sich um ein Beispiel eines innerbetrieblichen Sozialdialogs ohne Bezug auf überbetrieblich verankerte generalisierte Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer. Angesichts der Bedeutung, die die innerbetriebliche Regelungsebene aber nach allen Berichten in diesen Fragen erhält, sei auf das deutsche Beispiel des Unternehmens *Kaco* verwiesen (assoziierter Partner im deutschen Teilprojekt von *VALID*). Dort nimmt der Betriebsrat, also die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer, eine aktive Ko-Management-Rolle im gesamten Feld der *innerbetrieblichen Bildungsentwicklung* ein. Dies stützt sich zwar auf die weitgehenden Mitgestaltungsrechte nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz, wird aber getragen von der gemeinsamen Auffassung von Management und Betriebsrat, daß die Mobilisierung der Bildungsreserven der Belegschaft nur in gemeinsamer Anstrengung und unter Berücksichtigung eines vernünftigen *Interessenausgleichs* erfolgreich sein kann. (Beschreibung des Falls im Anhang.)

6.4 Zertifizierung der ausbildenden Betriebe

Vereinigtes Königreich: „Investor in People"

In den Zusammenhang der Fragestellungen des VALID-Projektes nach Anerkennung und Bewertung von Qualifikationen gehören auch Maßnahmen, die die gesellschaftliche Wertschätzung von Qualifikationen oder beruflichen Kompetenzen verbessern und damit indirekt Grundlagen auch für die Anerkennung und adäquate Bewertung individueller Bildungsanstrengungen legen. Unter diesem Aspekt ist der „*Investor*

in People"(IiP)- Ansatz aus dem Vereinigten Königreich interessant, wenngleich es sich auch in diesem Fall nicht um eine Initiative im Rahmen eines „Sozialdialogs" handelt. Träger der Aktivität sind die Vereinigung der britischen Industrie, die Nationale Training Task Force und das Arbeitsministerium. Nach einem Standard, der 24 Einzelindikatoren umfaßt, wird Organisationen der *Investor in People*-Titel verliehen und dies wird öffentlich bekanntgemacht. Kandidaten für diesen Titel sind Organisationen, vor allem Betriebe, die sich verpflichten, die berufliche Entwicklung aller ihrer Beschäftigten zu fördern. Im Mai 1995 waren über 5 Millionen Arbeitnehmer (ca. 24 Prozent der Beschäftigten) in Betrieben beschäftigt, die entweder bereits den *IiP*-Titel führten oder ihn in diesem Moment anstrebten.

Griechenland: Nationales Zentrum für die Zertifizierung von Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung

Es wurde bereits betont, daß es bei der Zertifizierung nicht nur darauf ankommt, was und wie zertifiziert wird, sondern auch *wer* zertifiziert. Das soziale Gewicht oder Prestige der zertifizierenden Einrichtung ist für den Wert, der dem Zertifikat von möglichen Beschäftigen beigemessen wird, von großer Bedeutung. Diese Frage stellt sich dann besonders scharf, wenn – wie in allen beteiligten Ländern geschehen – der *Markt der privaten Bildungsanbieter expandiert*, die um Teilnehmer konkurrieren und deren Angebot hinsichtlich seiner Qualität sehr intransparent ist. Eine starke und schnelle Expansion des Marktes der privaten Bildungsanbieter ist vor allem in Ländern mit defizitären (Berufs-)Bildungssystem und einem hohen Nachholbedarf an beruflichen Qualifikationen anzutreffen, wie z.B. in Griechenland.

In Griechenland ist das 1995 gegründete *Nationale Zentrum für die Zertifizierung von Weiterbildungseinrichtungen* für die Qualitätskontrolle zuständig. Die Prüfung und die darauf aufbauende Zertifizierung beziehen sich auf folgende Aspekte: die Bildungsmaterialien, die Effektivität des Equipment, die Verfügung über und die Qualität von relevanten Trainingseinheiten und das Niveau und die Qualität der Trainer. Lediglich jene Einrichtungen mit einer positiven Beurteilungen erhalten die Möglichkeit, Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen, die mit nationalen oder europäischen Mitteln subventioniert werden.

7. Die aktuelle europäische Diskussion zu Bewertung und Anerkennung: Ein Ausblick

Bewertung und Anerkennung von Qualifikationen ist seit Jahren ein Thema der europäischen Berufsbildungspolitik und darin auch ein Thema des Dialogs der Europäischen Sozialparteien. Dabei steht zunächst die Frage der transnationalen Übertragbarkeit und Anerkennung im Vordergrund; von daher ergeben sich aber auch Diskussionen über die Standards von Qualifikationen und damit die Bedingungen ihrer „Produktion" und Verwendung. So ist das Thema in den letzten Jahren auch im Zusammenhang mit der Entwicklung des europäischen Produktionsmodells angesprochen worden.

Das Thema ist eng verbunden mit der Freizügigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Grundrecht, das bereits im Gründungsvertrag der EWG von 1957 verankert wurde. *Mobilität* hat aber zwei Dimensionen: eine geographische und eine berufliche. Im sich intensivierenden europäischen und globalen Wettbewerb ist die berufliche Beweglichkeit der Arbeitskräfte, die Anpassung an neue Anforderungen, das ständige Weiterlernen oder gar das Erlernen neuer Berufe ein Erfordernis für die Arbeitnehmer wie auch für die Unternehmen. Mobilität ist somit Grundvoraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben und Arbeitnehmern in einer sich wandelnden Welt.

Die Kriterien, nach denen Qualifikationen beschrieben werden, sind in den Qualifikationssystemen der Mitgliedstaaten ebensowenig einheitlich wie die Standards ihrer Erzeugung und die Bedingungen ihrer Verwendung. Die Sozialpartner haben offensichtlich ein Interesse an zumindest einheitlichen Kriterien, um Qualifikationen aus einem anderen Land zutreffend bewerten zu können. Dies zeigt sich in den Gemeinsamen Stellungnahmen des Europäischen Sozialdialogs: In der Stellungnahme vom 06/03/87 drücken die Sozialpartner ihren Wunsch nach Einführung eines Systems der gegenseitigen Anerkennung von Qualifikationen auf europäischer Ebene und in der Stellungnahme vom 13/10/92 den nach Etablierung von Transparenz und Übertragbarkeit beruflicher Qualifikationen und Zertifikate in ganz Europa aus. Diese Ziele sind bisher nicht verwirklicht, die verschiedenen Ansätze sind bisher nicht weitergekommen.

Im Weißbuch der Europäischen Kommission Weißbuch *„Lehren und Lernen. Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft"* von 1995 wird unter dem Allgemeinen Ziel Nr.1 („Die Anerkennung neuer Kenntnisse ist zu fördern") die Entwicklung eines europäischen Systems der Akkreditierung von fachlichen und beruflichen Kompetenzen vorgeschlagen – auch in modularer Form; dies soll nicht nur der transnationalen Transparenz dienen, sondern vor allem dem einzelnen Anreiz zum Lernen und zum Erwerb formaler Qualifikationen bieten (die oben genannte individuelle Bildungsperspektive also).

Die Europäischen Sozialpartner haben in zwei Kompendien der Praxis der Sozialdialogs (1994 und 1996) Beispiele der Bewertungsverfahren und der Anerkennung von Qualifikationen aus verschiedenen Ländern beschrieben. Dabei wird deutlich, daß die Anerkennung von Qualifikationen, die nicht in formalen Bildungsgängen erworben wurden, sondern i*m Arbeitsprozeß*, zunehmend ein Thema der Sozialpartner wird. Dies ist ja auch das Problem des Neuen Typs der Weiterbildung.

Aber warum ist die formale Anerkennung von Qualifikationen denn überhaupt wichtig? Reicht es in einer Zeit der Deregulierung im Gefolge des weltweiten Wettbewerbs denn nicht aus, wenn jemand seine

oder ihre *Kompetenzen* zur Bewältigung aktuell gefragter Aufgaben in flexiblen Assessment-Verfahren nachweist? Hier gibt es vier wichtige Argumente:

– LEONARDO VALID –

WARUM FORMALE ANERKENNUNG VON QUALIFIKATIONEN ?

- **Formale Anerkennung nötig für Übertragbarkeit**
- **Formale Anerkennung nötig für Mobilität**
- **Schwache formale Anerkennung: geringe Chancen für adäquate Beschäftigung**
- **Enge und unzertifizierte Kompetenzen: geringe Chancen im Strukturwandel**

Nr.12 01 / 99

- Formale Anerkennung ist nötig für die *Übertragbarkeit von Kompetenzen und Qualifikationen* in andere Arbeitssituationen, andere Betriebe, andere Branchen, andere Länder.

- Sodann ist formale Anerkennung nötig für *Mobilität*, und zwar nicht nur für die transnationale, sondern auch für die berufliche Mobilität im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandel.

- Nach den vorliegenden Erfahrungen bietet eine schwache formale Anerkennung auch nur geringe *Chancen für adäquate Beschäftigung* – und dieses Problem wird im Strukturwandel größer.

- Schließlich: die Beschränkung auf enge und unzertifizierte Kompetenzen – so wichtig sie auch in aktuellen betrieblich-wirtschaftlichen Verwendungssituationen sein mögen – eröffnet nur geringe *Chancen im Strukturwandel*. Dies ist aber nicht nur ein individuelles Problem der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern in der folge auch eines für die Betriebe, die auf breite, anpassungsfähige und ausbaubare Kompetenzen angewiesen sind.

Bewertung und Anerkennung ist auf diesem Hintergrund zu einem Thema der Sozialpartner geworden. Eine Gestaltungspolitik der europäischen Sozialpartner auf diesem Feld ist aber mit zwei bedeutsamen gesellschaftlichen Tendenzen konfrontiert, die in unterschiedlicher Stärke für alle Länder der EU und für die am Projekt beteiligten Mitgliedsländer gelten: einen Trend zur *Verbetrieblichung* von Bildung und insbesondere Weiterbildung und einen Trend zur *Individualisierung und Deregulierung der Arbeitsbeziehungen*. Diese beiden Trends machen den Gewerkschaften in nahezu allen Ländern zu schaffen, weil sie es immer stärker unmöglich machen, ihre überkommene, traditionelle Politik fortzusetzen. Sie betreffen aber auch die überbetrieblichen Organisationen der Arbeitgeber: sie haben es mit dem Problem zu tun, daß ihre Mitglieder immer stärker zu unternehmensspezifischen Lösungen neigen und im Zweifel verbandsbezogenen Positionen weniger Bedeutung schenken. Immer häufiger kommt es in allen beteiligten Ländern – gerade angesichts des skizzierten neuen Wettbewerbsmodells und seiner internen Bedingungen, nämlich Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen – zu eigenständigen innerbetrieblichen Pakten zwischen Management und betrieblicher Arbeitnehmer-Vertretung, welche den Einfluß der überbetrieblichen Organisationen tendenziell schwächen.

Diese Probleme treffen im besonderen Maße die europäische Ebene des „Sozialdialogs", ist sie doch noch weiter vom konkreten betrieblichen Geschehen entfernt als die nationalen Gewerkschaftsbünde oder gar Branchengewerkschaften. Andererseits gewinnt die europäische Regulierungsebene im Bereich von Arbeit und Arbeitsbeziehungen – im Verhältnis zur jeweils nationalen Ebene – an Gewicht; und es gibt durchaus Prozesse der Konvergenz zwischen den verschiedenen Ländern hinsichtlich der Entwicklung von Weiterbildung, neuer Formen von Arbeitsorganisationen, der Bedeutung von Qualifikation im Zusammenhang mit Gratifikationen verschiedenster Art. Jenseits aller Deklarationen über die Bedeutung des „Sozialdialogs" droht den Sozialpartnern angesichts dieser beiden Tendenzen ein Verlust an Einfluß; es sei denn, sie erwiesen sich als Mitgestalter von neuen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Bildung und Arbeit in Europa als kreativ und handlungsfähig. Hierfür werden im abschließenden Kapitel einige Vorschläge gemacht.

8. Aktionsbereiche der Sozialpartner

Im Lichte der Ergebnisse, Erfahrungen und Überlegungen des VALID-Projektes besteht die Perspektive darin, daß die Sozialpartner im Sozialen Dialog den Versuch unternehmen, die *beiden* Seiten – die individuelle des Angebotes der Qualifikationen und die betriebliche ihrer Verwendung – aufeinander zu beziehen und auf den geeigneten Handlungsebenen integrierte Gestaltungskonzepte ausarbeiten. Zusammengefaßt handelt es sich dabei um folgende potentielle Aktionsbereiche:

– LEONARDO VALID –

HANDLUNGSBEREICHE DER SOZIALPARTNER

- **Systeme der Zertifizierung**
- **Klassifizierung und Entlohnung**
- **Betriebliche Bewertungsverfahren**
- **Neuer Typ von Weiterbildung**
- **Qualifizierungsprogramme für „Gestalter"**
- **Lernförderliche Arbeitsorganisation**

Nr.13 01 / 99

1. Zertifizierungssysteme / Bildungssysteme

Bei der Ausgestaltung der formalen Zertifizierungssysteme – eine Seite des „Magischen Dreiecks" – und der dahinter stehenden Systeme der Berufsbildung können die Sozialpartner auf sektoraler, nationaler und europäischer Ebene eine aktive Rolle spielen.

- **Definition der Standards von Zertifikaten / Qualifikationen (*nationale Ebene*)**
  Die Sozialpartner sollten an der Definition der Standards der Qualifikationen und Zertifikate beteiligt werden, da dies erfahrungsgemäß die Akzeptanz der Zertifikate in der Arbeitswelt und damit die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhöht.

- **Öffnung der formalen Qualifikationssysteme für Teilqualifikationen (*sektorale und nationale Ebene*)**
  Kompetenzen, die nicht in geschlossenen Bildungsgängen, sondern in Arbeitspraxis und in neuen Formen der Weiterbildung erworben wurden, gewinnen an Bedeutung. Die Sozialpartner könnten sich dafür einsetzen, daß auch solche Kompetenzen in die formalen Qualifikationssysteme einbezogen werden. Dies kann in Form von Teilqualifikationen geschehen.

- **Entwicklung von Bildungskonten / Bildungskrediten (*nationale Ebene*)**
  Die Möglichkeit des Einstiegs in formale berufliche Weiterbildung und des Erwerbs von formalen Qualifikationen aus den unterschiedlichsten biografischen Situationen heraus – z.B. nach Phasen der Arbeitsunterbrechung – ist eine wichtige Voraussetzung für das lebensbegleitende Lernen. Hier könnten die Sozialpartner an der Entwicklung von „Bildungskonten" oder der „Bildungskrediten" mitwirken, wie es sie ansatzweise bereits in verschiedenen Ländern gibt.

- **Allgemeine Mindest-Standards für die transnationale Anerkennung von Qualifikationen (*europäische Ebene*)**
  Im europäischen Sozialen Dialog könnten die Sozialpartner sich auf die Entwicklung von Mindest-Standards für nationale und sektorale Systeme anerkannter Qualifikationen verständigen, um die transnationale Anerkennung zu erleichtern.

- **Transnationale Anerkennung von (Teil-)Qualifikationen durch die sektoralen Sozialpartner (*europäische Ebene*).**
  Ebenfalls im europäischen Sozialen Dialog könnten die sektoralen Sozialpartner Vereinbarungen über die transnationale Anerkennung von Qualifikationen oder Teilqualifikationen, die im Rahmen nationaler Systeme erworben wurden, treffen.

- **Europäische Kompetenzen (*nationale und europäische Ebene*)**
  Europäisierung und Internationalisierung des Wirtschaftens machen den Erwerb von spezifischen europäischen Kompetenzen – neben Fremdsprachen auch interkulturelle Kompetenzen, europäische Fachkenntnisse und Wissen über die Gestaltung von Arbeitsprozessen – erforderlich. Die Sozialpartner könnten an der Entwicklung von modulartigen, zertifizierbaren und transnational anerkennungsfähigen Elementen für solche europäischen Kompetenzen mitwirken.

2. Klassifizierungssysteme / Lohngruppen

Auch bei der Gestaltung der nationalen oder sektoralen Systeme der Klassifizierung oder Eingruppierung in Lohn- und Gehaltsgruppen haben die Sozialpartner Handlungsmöglichkeiten.

- **Lohngruppen mit Berücksichtigung des Merkmals Qualifikation (*sektorale, betriebliche oder nationale Ebene*)**
  Die Sozialpartner könnten Vereinbarungen treffen zur Einbeziehung des Merkmals „Qualifikation" in die Definition der Lohngruppen, um auf diese Weise sowohl die Bereitschaft der Beschäftigten zur Weiterbildung zu stützen und ihre Potentiale zu entwickeln als auch Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken. Dies kann – je nach nationaler Ausgangslage – geschehen
- entweder in den sektoralen Rahmentarifverträgen,
- oder in den geltenden gesetzlichen Regelungen,
- oder in den auf betrieblicher Ebene faktisch angewandten Regelungen.

- **Kompendium mit Beispielen neuer Formen der Klassifizierung und Eingruppierung (europäische Ebene)**
  Die europäischen Sozialpartner könnten ihre beiden Kompendien der Praxis der Weiterbildung aus dem Unterstützungssystem für den Sozialdialog ergänzen um Beispiele der Berücksichtigung des Merkmals „Qualifikation" in Regelungen der Klassifizierung und tariflichen Eingruppierung.

3. Bewertungsverfahren im Betrieb

Diese Vorschläge richten sich an die Sozialpartner auf ***betrieblicher Ebene***:

- **Bewertung von aktuellen und potentiellen Kompetenzen / Qualifikationen**
  Die Sozialpartner könnten sich auf betriebliche Verfahren der Bewertung (Assessment) verständigen, in denen die Berücksichtigung der aktuellen und potentiellen Kompetenzen / Qualifikationen bei der Entlohnung geregelt wird. Diese Bewertungsverfahren sollten mit der betrieblichen Bildungsplanung verbunden werden.

- **Berücksichtigung der Teilnahme an neuen Formen der Weiterbildung und von Arbeitserfahrungen**
  Auch über die Berücksichtigung der Teilnahme an neuen Formen der Weiterbildung oder Kompetenzentwicklung, wie sie in dem Bericht über das VALID-Projekt beschrieben wurden, und von Arbeitserfahrungen bei der Bewertung von Arbeitsleistungen könnten sich die betrieblichen Sozialpartner verständigen.

4. Ausgestaltung des Neuen Typs der Weiterbildung

Der „Neue Typ der Weiterbildung" breitet sich im Zusammenhang der Veränderungen in Produktion und Dienstleistungen in vielen Betrieben und Sektoren aus. Die Sozialpartner könnten sich über die Ausgestaltung spezifischer Elemente dieser neuen Formen verständigen.

- **Zugang und Zertifizierung (*betriebliche Ebene*)**
  Über den Zugang zu den Neuen Formen der Weiterbildung und über eine Zertifizierung mindestens im Sinne von beschreibenden Teilnahmebescheinigungen könnten sich die Sozialpartner vor allem auf betrieblicher Ebene verständigen.

- **Anschlußfähigkeit an die formalen Formen der Weiterbildung (*betriebliche, sektorale und nationale Ebene*)**
  Die neuen Formen der Weiterbildung sollten soweit wie möglich anschlußfähig gemacht werden an die formalen Formen der Weiterbildung, damit sie übertragbar sind in andere berufliche Verwendungssituationen, andere Betriebe, andere Branchen. Hierfür könnte eine Modularisierung hilfreich sein.

5. Qualifizierungsprogramme für die Akteure im Feld des „Magischen Dreiecks"

Um die verschiedenen Seiten des „Magischen Dreiecks" zu gestalten, müssen die Vertreter der Sozialpartner in diesem Feld mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet und qualifiziert werden. Dabei geht es um folgende Ebenen:

- „Gestalter" und „Verhandler" über Weiterbildung im Betrieb (*betriebliche Ebene*)
- Mitglieder in Kommissionen der Zertifizierungssysteme (*sektorale und nationale Ebene*)
- Mitglieder in Ausschüssen der Klassifizierung und Bewertung (Assessment) (*nationale, sektorale und betriebliche Ebene*).

6. Entwicklung lernförderlicher Arbeitsorganisation

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse des VALID-Projektes erweist sich die Entwicklung lernförderlicher Arbeitsorganisation als ein wichtiger Baustein für die Lösung der mit Bewertung und Anerkennung von Qualifikationen verbundenen Fragen. Die Berücksichtigung dieses Aspektes bei den Diskussionen im europäischen Sozialdialog über die Fragen der Anerkennung könnte zu einer Neuformulierung der Politik der Humanressourcen in der Europäischen Union führen.

- **Kriterien für lernförderliche Arbeitsorganisation (*europäische Ebene*)**
  Die europäischen Sozialpartner könnten auf der Basis der vielfältigen Erfahrungen in den Mitgliedstaaten Kriterien für lernförderliche Arbeitsorganisation entwickeln. Ort hierfür könnte der sektorale Sozialdialog sein.

- **Kompendium mit Beispielen lernförderlicher Arbeitsorganisation (europäische Ebene)**
  Die Kompendien der Praxis der Weiterbildung aus dem Unterstützungssystem für den Sozialdialog könnten ergänzt werden um Beispiele für die Entwicklung lernförderlicher Arbeitsorganisation in Betrieben verschiedener Branchen.

Mit diesen beiden Aktivitäten könnten die europäischen Sozialpartner sich an der Konkretisierung und Umsetzung der im Grünbuch der Europäischen Kommission *Partnerschaft für eine neue Arbeitsorganisation* vom Sommer 1997 formulierten Ziele beteiligen.

Anhang

Synopse der Glossare

Ausgewählte Beispiele aus den vier beteiligten Ländern

Deutschland

Frankreich

Griechenland

Großbritannien

Synopse: Glossar zentraler Begriffe

- **Beruf**
- **Berufsbildung**
- **Kompetenz**
- **Bewertung**
- **Valorisierung**
- **Anerkennung**
- **Zuerkennung (Homologation)**
- **Zertifizierung**
- **Qualifikation**

▶ Beruf

Beruf bezieht sich in allen vier Ländern auf zusammenhängende Kenntnisse und Fertigkeiten für nicht nur eine isolierte, sondern eine Gruppe zusammenhängender Tätigkeiten. Die Komplexität dieser Tätigkeiten und der darauf bezogenen Ausbildung variiert zwischen den vier Ländern.

Deutschland

Die Gesamtheit von beruflichen Fertigkeiten, Kenntnissen, Orientierungen und Rollen, die in einem curricular geordneten mehrjährigen Lernprozeß erworben werden. Beruf umfaßt mehr als nur einen bestimmten Arbeitsplatz oder eine bestimmte Tätigkeit. Die Bezeichnung Beruf wird sowohl für die akademischen wie die nicht-akademischen Tätigkeiten verwendet.

Frankreich

Der Beruf besteht aus allen Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhalten, die eine wirtschaftliche und soziale Tätigkeit beschreiben.

▶ Beruf

Griechenland

Beruf im Sinne von „Beschäftigung“ ist eine Gruppe zusammenhängender berufsbezogener Aktivitäten, die in ihrer Gesamtheit den Inhalt der beruflichen Aufgaben eines Beschäftigten in einem beruflichen Sektor darstellen.
Akademischer Beruf
Der Ausdruck „akademischer Beruf” wird im allgemeinen als gleichbedeutend mit dem Ausdruck „freier Beruf” verstanden und bezeichnet einen Beruf, der mit hohem sozialem Ansehen verbunden ist und freiberuflich von hochqualifizierten Personen wie z. B. Ärzten, Ingenieuren, Rechtsanwälten usw. ausgeübt wird.

Großbritannien

Beruf verweist auf den speziellen Arbeitsplatz, für den jemand qualifiziert ist und an dem er beschäftigt werden kann.
Akademischer Beruf
Der Ausdruck „akademischer Beruf” wird im allgemeinen als gleichbedeutend mit dem Ausdruck „freier Beruf” verstanden und bezeichnet einen Beruf, der mit hohem sozialem Ansehen verbunden ist und freiberuflich von hochqualifizierten Personen wie z. B. Ärzten, Ingenieuren, Rechtsanwälten usw. ausgeübt wird.

▶ Berufsbildung

Berufsbildung bedeutet in allen vier Ländern die Vorbereitung auf eine Tätigkeit in der Arbeitswelt. Ihre Formen und Ergebnisse sind in den Ländern unterschiedlich. Überall wird zwischen beruflicher Ausbildung und beruflicher Weiterbildung unterschieden. Die akademische Ausbildung zählt nicht überall zur „Berufsausbildung".

Deutschland

Berufsbildung unterteilt sich in die *Berufsausbildung,* d. h. die berufliche Erstausbildung für die Jugendlichen und die *Berufliche Weiterbildung* für die Berufstätigen oder auch die Arbeitslosen. Mit *„Berufsausbildung"* wird ein staatlich anerkannter beruflicher Bildungsgang bezeichnet, der mit einer Abschlußprüfung und einem entsprechenden Zeugnis endet.

Frankreich

Die berufliche Bildung umfaßt die Erstausbildung von Jugendlichen im schulpflichtigen Alter sowie die anschließenden Ausbildungen von Erwachsenen oder Jugendlichen, die entweder unmittelbar vor oder bereits im Erwerbsleben stehen. Diese späteren Ausbildungsgänge bilden die berufliche Weiterbildung. Grundsätzlich mündet die Berufsbildung in eine Qualifikation, die die Ausübung eines Berufes erlaubt.

▶ Berufsbildung

Griechenland

Berufsbildung ist jede Form der Bildung, die auf die Qualifizierung für einen bestimmten akademischen Beruf, ein Gewerbe oder eine Beschäftigung vorbereitet oder die die notwendige Ausbildung und die notwendigen Fähigkeiten vermittelt, unabhängig vom Alter oder dem Ausbildungsstand der Schüler oder Studenten, und auch, wenn das Ausbildungsprogramm ein allgemeinbildendes Element enthält. Berufsausbildung ist der Teil der Berufsbildung, der dem Auszubildenden spezielles, berufsbezogenes Wissen und berufsbezogene Fähigkeiten zur Erreichung beruflicher Befähigung vermittelt.

Großbritannien

Berufsbildung (vocational education) ist eine Form der Unterweisung, die für spezielle Industrien, Gewerbe, Berufe oder Berufsgruppen von Belang ist und von allgemeiner akademischer Bildung unterschieden werden kann. Berufsausbildung (*vocational training)*, ob Grund- oder Fortbildung, ist eine Form der Ausbildung, die für bestimmte Berufe, Industrien oder Gewerbe relevant ist und am Arbeitsplatz oder in einem College in Anspruch genommen werden kann.

▶ Kompetenz

Mit Kompetenz wird meist die Fähigkeit bezeichnet, eine berufliche Aufgabe „richtig" auszuführen, es steht also die Handlungsfähigkeit in der Praxis im Vordergrund. In analytischer Betrachtung hat Kompetenz mindestens zwei verschiedene Dimensionen: praktische Fertigkeiten und Kenntnisse / Wissen von Zusammenhängen.

Deutschland

Kenntnisse und *Fertigkeiten*: *Kenntnisse* bezeichnet die kognitive oder eher theoretische Dimension der Berufstätigkeit, *Fertigkeit* meint die praktische Beherrschung von Arbeitsoperationen unterschiedlicher Komplexität. Neuerdings wird der Begriff: „*Berufliche Handlungsfähigkeit*" verwendet, mit dem nicht nur das Beherrschen bestimmter Arbeitsverrichtungen, sondern auch Arbeitsprozeßwissen, Problemlösefähigkeit, Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit bezeichnet werden.

Frankreich

Kompetenzen in der Mehrzahl bestimmen den Inhalt einer allgemein gefaßten Kompetenz. Sie sind die einzelnen Bestandteile der Qualifikation einer Person, neben anderen Bestandteilen wie Fähigkeiten / Fertigkeiten und Potentialen. In diesem Zusammenhang besteht eine Kompetenz (als Einzelkompetenz, nicht als allgemeiner Oberbegriff) aus einer Verknüpfung von Kenntnissen, Know-How und angemessenen Verhaltensweisen (eigenes Verhalten und Verhalten in den zwischenmenschlichen Beziehungen), die auf vielfältige Art und Weise erworben werden können.

▶ Kompetenz

Griechenland

Befähigung ist die Fähigkeit des Arbeitnehmers, eine in einem beruflichen Umfeld erwartete Tätigkeit erfolgreich auszuführen.
Fähigkeiten können als die Verbindung von Fertigkeiten und Qualitäten definiert werden, die in den Bereichen der formellen oder nicht-formellen Bildung und Ausbildung oder durch Erfahrung erworben werden. *Fertigkeit* umfaßt sowohl manuelle Fertigkeiten einschließlich handwerklichen Geschicks als auch geistige Fähigkeiten einschließlich relevanten Spezialwissens und Befähigung.

Großbritannien

Fähigkeit (skill) umfaßt sowohl manuelle Fertigkeiten einschließlich Geschicklichkeit als auch gedankliche Leistungen einschließlich relevanten Wissens und Verständnis.
Wissen (knowledge) ist der Teilbereich einer Fähigkeit, der grundlegende Theorie und gedankliche Konzepte umfaßt, die für einen Tätigkeitsbereich relevant sind.
Verständnis (understanding) wird im Gegensatz zum „Know-how" (= „Wissen, wie", d. h. Fähigkeit und Befähigung) oder zum „Know-that" (= „Wissen, daß", d. h. Kenntnisse, Wissen) als „Know-why" (= „Wissen, warum") gekennzeichnet.
Befähigung (competence) verweist auf die praktische Anwendung von Fähigkeiten, einschließlich Wissen und Verständnis, Aufgaben nach einem genau definierten Standard in einem beruflichen Umfeld zu erfüllen.

▶ Bewertung (Validierung)

Die Bedeutung des Begriffs der Validierung ist zwischen den vier Ländern sehr unterschiedlich. Während in Frankreich darunter die Vergabe einer formalen Qualifikation am Ende eines Bildungsganges verstanden wird, bezieht er sich in Griechenland und Großbritannien auf den Prozeß oder das Verfahren, in dem die Ergebnisse von Lernen für die Vergabe einer formalen Qualifikation bewertet werden. In Deutschland wird damit die Bewertung der in formalen Bildungsgängen oder in der Arbeitspraxis erworbenen Qualifikationen oder Kompetenzen in der Arbeitswelt (durch die Lohn- und Gehaltskategorien) bezeichnet – dafür wird in den anderen drei Ländern der Begriff Valorisierung verwendet.

Deutschland

Bewertung, bedeutet, welche Rolle erworbene Qualifikationen (siehe oben) oder berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten oder „berufliche Handlungskompetenz" bei der Definition von Lohn- oder Gehaltskategorien oder -gruppen spielen.

Frankreich

Man versteht darunter entweder den Erwerb einer offiziellen Anerkennung (Diplom, Titel) im Anschluß an eine Bildungsmaßnahme oder die Berücksichtigung der bereits vorhandenen persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen beim Zugang zu einer Hochschulausbildung oder im Hinblick auf den Erwerb eines Diploms in technischen Ausbildungsgängen oder eines Diploms innerhalb des Hochschulwesens, oder aber auch eine Anerkennung durch den Erwerb eines entsprechenden Nachweises von bestimmten Fähigkeiten, die mithilfe einer Bildungsmaßnahme erworben wurden.

▶ Bewertung (Validierung)

Griechenland

Der Begriff beschreibt den Prozeß, in dem sowohl die Inhalte als auch das Ergebnis von angebotenen Ausbildungsprogrammen bestätigt und offiziell genehmigt werden, ohne daß dies zwangsläufig die Form eines Zertifizierungsnachweises annimmt.

Großbritannien

Der Terminus verweist auf die Demonstration der Relevanz eines Ausbildungsprogramms für das berufliche Umfeld. Im Bereich der National Anerkannten Beruflichen Qualifikation (NVQ) verweist er speziell auf die Maßnahmen, die unabhängige Kontrolleure zur Überprüfungen der Beurteilung von Kandidaten durch Arbeitsplatzbegutachter durchführen.
Beglaubigung (accreditation) verweist auf Prozesse, durch die Verständnis, Wissen, Fähigkeiten und Befähigungen, wie auch immer sie erworben wurden, durch eine Qualifikation, die zertifiziert sein kann, formell bewertet und anerkannt werden.

▶ Valorisierung

Valorisierung meint in Frankreich, Griechenland und Großbritannien die Bewertung oder Geltendmachung der formellen (und in Griechenland und Großbritannien auch der niicht-formellen) Qualifikationen oder Kompetenzen in der Arbeitswelt. In Deutschland ist der Begriff nicht gebräuchlich.

Deutschland

.
Nicht gebräuchlich

Frankreich

Eine höhere Bewertung: die Fähigkeit, die durch Bildungsmaßnahmen oder berufliche Erfahrungen erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Geltung zu bringen.

▶ Valorisierung

Griechenland

Prozeß, in dem speziellen Arbeiten und Tätigkeiten ein Wertzuwachs beigemessen wird, der das Ergebnis von Wissen und Fähigkeiten ist, die im Bereich der formellen und nicht-formellen Bildung und Berufsausbildung erworben wurden.

Großbritannien

Valorisierung umfaßt Prozesse, einschließlich Tarifverhandlungen und einseitiger Festlegung durch das Management, in denen bestimmten Arbeiten, Fähigkeiten oder Berufen ein Wert – z.B. durch Entgelt – beigemessen wird.
Durch *Einstufung* (*grading)* wird das Niveau einer bestimmten beruflichen Beschäftigung oder eines einzelnen gekennzeichnet.

▶ Anerkennung

Anerkennung meint in einem spezifischen Verständnis die Anerkennung der formalen Zertifikate des Bildungssystems (und auch der informellen Kompetenzen) in den Unternehmen.

Deutschland

Die Anerkennung erworbener beruflicher Fähigkeiten und entsprechender Zertifikate in Betrieben, Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Die Zertifikate der „Anerkannten Ausbildungsberufe" (siehe oben) finden allgemeine Anerkennung. Dies schlägt sich darin nieder, daß die Tarifverträge über die Eingruppierung auf eine absolvierte Fachausbildung Bezug nehmen, wenn sie den Abschluß in einem anerkannten Ausbildungsberuf zu einem Eingruppierungs- oder Bewertungskriterium für eine Tätigkeit machen.

Frankreich

Für die **CFDT**:
Berücksichtigung der gesamten Ausbildung und Erfahrungen, die ein Arbeitnehmer für sich selbst und Anderen gegenüber nachweisen kann.

Für die **UIMM:**
Nachweis einer "persönlichen" Qualifikation durch ein Diplom, einen anerkannten Titel/Abschluß oder ein berufliches Qualifizierungszeugnis.

▶ Anerkennung

Griechenland

Die Billigung vorhandener Fähigkeiten und Befähigungen, die in den Bereichen der formellen oder nicht-formellen Bildung und Ausbildung – besonders der Berufsausbildung – erworben wurden. Das Vorhandensein dieser Qualifikationen wird von den Arbeitgebern anerkannt, und folglich schlägt sich diese Anerkennung in der Entlohnung (ob gesetzlich geregelt oder nicht) nieder.

Großbritannien

Anerkennung von Fähigkeiten und Befähigungen. Der Besitz einer Qualifikation, die auch außerhalb eines bestimmten Unternehmens nutzbar ist und von anderen Arbeitgebern anerkannt wird, ist die am leichtesten übertragbare Form der Anerkennung. Wo Niveaukennzeichnungen mit Einstufungen verbunden sind oder wo der Lohn sich an Befähigung orientiert, drückt sich wirtschaftliche Anerkennung von Befähigung im Entgelt aus.

▶ Zuerkennung (Homologation)

Mit Homologation wird in Frankreich ein staatliches Verfahren bezeichnet, in dem Diplomen, Zertifikaten und Titeln – seien es die des nationalen Bildungssystems oder solche, die in den Berufssektoren oder von Bildungseinrichtungen vergeben werden –, landesweite Anerkennung verliehen wird.

Deutschland

nicht gebräuchlich

Frankreich

Die Zuerkennung ist ein staatlich durchgeführtes Verfahren. Sie verleiht einer Zertifizierung (Titel, Diplom) die landesweite Anerkennung. Dabei wird ein Diplom oder ein Titel in eine Liste mit sechs verschiedenen Ebenen eingegeliedert. Die Eintragung in diese Liste ist verbindlich für die Diplome, die vom französischen Ministerium für Erziehung und Bildung vergeben werden, sowie für den Titel des Ingenieurs in den verschiedenen Fachrichtungen.

▶ Zuerkennung (Homologation)

Griechenland

nicht gebräuchlich

Großbritannien

nicht gebräuchlich

▶ Zertifizierung

Zertifizierung bezeichnet die formale Bestätigung einer abgeschlossenen Ausbildung (oder allgemeiner auch der Befähigung eines Individuums) durch ein schriftliches Dokument, ein Zeugnis, oder einen Befähigungsnachweis.

Deutschland

Im deutschen System der „Anerkannten Ausbildungsberufe" schließt eine Ausbildung zu einem anerkannten Beruf mit einer Prüfung ab, für die man ein Zeugnis (Zertifikat) erhält. Es ist allgemein anerkannt und aufgrund des Mindeststandards der anerkannten Ausbildungsberufe hat jeder Beteiligte ein Verständnis davon, welches die beruflichen Fähigkeiten einer Person sind, die ein solches Abschlußzeugnis vorweist.

Frankreich

FÜR die UIMM:
siehe Anerkennung
Für die CFDT:
Dokument, welches den schriftlichen Beweis darstellt, daß dessen Inhaber eine Ausbildung abgeschlossen hat. Es kann von einer Bildungseinrichtung oder von anderen zuständigen Stellen ausgestellt werden und enthält keinen Nachweis über die erworbenen Fähigkeiten. Der Begriff steht im Titel des Dokumentes.

▶ Zertifizierung

Griechenland

Standardisierung der Berufsausbildung durch die Vergabe eines formellen Titels (Diploms). Diplome der Technischen Berufsschulen (TES), des Technisch-Berufsbildenden Lykeions (TEL) und des integrierten, viele Disziplinen umfassenden Allgemeinbildenden Lykeions (EPL) werden nach einer bestimmten Zeit ohne Abschlußprüfung zuerkannt. Diplome der Institute für Berufsausbildung (IEKs) werden nach erfolgreicher Teilnahme an Abschlußprüfungen verliehen.
Die Zertifizierung der Ausbildung an den Schulen der „Organisation für die Beschäftigung von Arbeitskräften" (OAED) beruht auf schulinternen Bewertungsverfahren.

Großbritannien

Zertifizierung ist die formale Anerkennung von Befähigung durch ein Dokument, das die erworbene Qualifikation ausweist. Der Terminus kann auch zur Bezeichnung formeller Zuerkennung von Qualifikationen verwendet werden, wenn ein Gutachter oder Prüfer bestätigt, daß ein Kandidat die geforderte Befähigung erlangt hat.

▶ Qualifikation

Der Begriff der Qualifikation wird in den vier Ländern sehr unterschiedlich verstanden: Während er in Deutschland eher allgemein die Fähigkeit eines Individuums meint, Anforderungen eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit zu bewältigen, betont er in Frankreich, Griechenland und Großbritannien eher den formalen Aspekt einer anerkannten Qualifikation (des Bildungssystems) oder die formale (arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich definierte) Befähigung zur Ausübung einer Tätigkeit oder zur Ausfüllung eines Arbeitsplatzes.

Deutschland

„Qualifikation“ ist im Unterschied zu „Beruf” stärker auf konkrete Arbeitsprozesse und -tätigkeiten bezogen. In diesem Zusammenhang wird er häufig zur Bezeichnung der beruflichen Fähigkeiten einer Person benutzt, Anforderungen aus einer bestimmten Arbeitstätigkeit zu bewältigen. Bezogen auf den Arbeitsplatz wird häufig von Qualifikationsanforderungen gesprochen. Demgegenüber wird die Weiterentwicklung der bei einer Person vorhandenen Qualifikationen durch Weiterbildung auch als „Qualifizierung” bezeichnet.

Frankreich

Für die CFDT:
1.1 Die *persönliche Qualifikation* ist die Gesamtheit der persönlichen Kompetenzen, aber auch das gesamte erworbene Wissen, das nicht unbedingt unmittelbar am Arbeitsplatz während einer Tätigkeit eingesetzt wird und das in einem anderen Zusammenhang, in einer anderen Funktion oder bei einer anderen Arbeitsorganisation ein eventuell zur Verfügung stehendes Potential darstellt.
1.2 Die *berufliche Qualifikation* ist die Einstufung des beruflichen Wertes eines Arbeitnehmers auf einer Werteskala.
1.3 *Die arbeitsplatzabhängige Qualifikation* ist die Beschreibung aller Aufgaben, die durch die Aufteilung der Arbeit am Arbeitsplatz zu einer bestimmten Zeit und in einem bestimmten Unternehmen zu erfüllen sind.

Für die UIMM:
• Die *„persönliche” Qualifikation* stellt die Summe der Fähigkeiten dart, die man für die Ausübung eines Berufes oder mehrerer beruflicher Tätigkeiten mitbringt.
• Die *„erforderliche” Qualifikation* ist die „persönliche(n)” Qualifikation(en), die innerhalb einer Branche für die Besetzung eines bestimmten Arbeitsplatzes als notwendig erachtet wird bzw. werden.
• Die *„vertragliche” Qualifikation* ist der Titel und der ihm zugeteilte Koeffizient innerhalb einer Lohn- und Gehaltsgruppe; sie wird einem Arbeitnehmer durch die Zuweisung eines Arbeitsplatzes zugesprochen.

▶ Qualifikation

Griechenland

Die formellen beruflichen Fertigkeiten / das Leistungsvermögen (Fähigkeiten, Wissen oder Befähigungen) eines Individuums, d. h. alles, was erforderlich ist, um eine bestimmte berufliche Tätigkeit auszuführen.

Großbritannien

Qualifikation beschreibt, was jemand dafür erhält, daß er dazu in der Lage ist, Verständnis und Wissen zu zeigen (z. B. beim Ablegen einer Prüfung oder beim Erwerb eines Hochschulabschlusses), Fähigkeiten zu demonstrieren (wobei die berufliche Qualifikation in einer praktischen Prüfung erworben werden kann) oder Befähigungen zu zeigen (wobei die Bewertung in einem Arbeitsumfeld stattfindet, wie es bei den NVQs, den National Anerkannten Beruflichen Qualifikationen, der Fall ist).

Ausgewählte Beispiele aus den vier beteiligten Ländern

Deutschland

1. KACO GmbH und Co., Heilbronn
2. Veba Oel GmbH, Gelsenkirchen
3. Entgelttarifvertrag Chemische Industrie

Frankreich

1. Der Abschluß des „Oberproduktionstechnikers der chemischen Industrie“ (technicien supérieur de fabrication de l’industrie chimique (AFPA)
2. Die beruflichen Abschlußzeugnisse des staatlichen Erziehungs- und Bildungssystems für das Baugewerbe
3. Das Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) und die Anerkennung von beruflichen Kompetenzen
4. Euro Automobiles Heuliez und das Zertifizierungssystem von beruflichen Qualifikationen (CQP Certificats de qualification professionnelle)

Griechenland

1. Sarantis S.A
2. Griechische Aluminium
3. Bank von Piräus

Großbritannien

1. Organische Chemikalien, Bradford
2. Feinchemikalien, Castleford
3. Flugzeugbauteile, Luton
4. Damenbekleidung, Stoke on Trent
5. Ingenieurbauindustrie, National Skills Development Scheme

Deutschland

1. KACO GmbH und Co., Heilbronn

Die Firma KACO, ein mittelständisches Unternehmen mit drei Standorten in Deutschland, das Dichtungen vornehmlich für die Automobilindustrie herstellt, ist ein interessantes Beispiel für einen mehrjährigen „Lernprozeß" zwischen Firmenleitung und Betriebsrat, Weiterbildung zu einem geeigneten Instrument der Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung zu machen. Interessant ist an dem Fall vor allem, daß es sich bei KACO um ein Unternehmen mit einem besonders hohen Anteil von angelernten Arbeitnehmern handelt.

Ausgangspunkt bei KACO war eine Arbeitsorganisation, die durch eine extrem hohe Zersplitterung des Produktionsprozesses in routinisierte Teilarbeit bei entsprechend monotonen Arbeitsabläufen charakterisiert war. Durch eine wachsende Konkurrenz und steigenden Druck der Kunden auf die Qualität und die Kosten der Produktion, wurde das Ziel der Kostensenkung bei gleichzeitiger Qualitätssicherung zu einem der zentralen Probleme für das Unternehmen. Unternehmensleitung und Betriebsrat stimmten darin überein, daß zwei Dinge einer wirtschaftlich rentablen Produktion, die zugleich hohen qualitativen Ansprüchen genügen sollte, im Wege stünden: der niedrige Automatisierungsgrad sowie die von Zersplitterung und Monotonie gekennzeichneten Arbeitsabläufe.

1989 begann man damit, an der Beseitigung dieser Hindernisse zu arbeiten. Als ein entscheidendes Problem erwies sich dabei, daß man – unter dem Zwang zur Personalreduzierung – beim Bedienungspersonal der komplexeren Anlagen auf den Bestand der niedrigqualifizierten Belegschaft zurückgreifen mußte, man also gezwungen war, den Reorganisationsprozeß eng mit einem Qualifizierungsprozeß innerhalb der Belegschaft zu verbinden. Alle Seiten erwarteten, hierbei auf erhebliche Schwierigkeiten zu stoßen.

Der Lohnrahmentarifvertrag in der baden-württembergischen Metallindustrie gab dem KACO-Betriebsrat schließlich den Anstoß dazu, die Initiative zu einer systematischen Qualifizierungspolitik im Unternehmen zu ergreifen. Vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Gesamtsituation ließ sich eine Zustimmung der Geschäftsführung jedoch nur erwarten, wenn die im Tarifvertrag vorgesehene Regelung, derzufolge Arbeitnehmer nach der erfolgreichen Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme auch dann entgeltmäßig höher einzustufen seien, wenn die erlernten Kenntnisse und Fähigkeiten nicht im Arbeitsprozeß zum Tragen kämen, im Betrieb nicht angewandt würde. So einigte man sich auf ein Verfahren zur jährlichen Qualifikationsbedarfserhebung durch Vorgesetzten- und Arbeitnehmerbefragung, deren Ergebnisse gemeinsam von der Personalleitung und dem Betriebsrat ausgewertet und in ein Weiterbildungsprogramm umgesetzt werden. Auf der Basis dieses Verfahrens können dem einzelnen Arbeitnehmer gezielt Qualifizierungsmaßnahmen vorgeschlagen werden. Das System beschränkte sich zunächst allerdings auf die Bereiche Wartung, Instandhaltung, Technik und Verwaltung und wurde erst später auf die Produktion selbst ausgedehnt.

Im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit wurde zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Gruppenprämie abgeschlossen, die eine Qualitätsproduktion

bei entsprechender Stückzahlerbringung belohnt. Weil die Vereinbarung sich auf ein Faktor-Modell stützt, räumt sie zugleich solchen Arbeitnehmern, die in der Mengenleistung schwächer sind, eine Chance ein, weil die Leistungsfähigeren in der Gruppe dadurch nicht „bestraft" werden. Dieser Versuch der Vermeidung selektiver Effekte „olympiareifer Mannschaften" läßt eine ausgesprochen hohe Sensibilität für die Probleme von Bewertung und Anerkennung erkennen.

2. Veba Oel, Gelsenkirchen

Ein interessantes Beispiel für die Verbindung von Weiterbildung nach dem neuen Typus und Entgeltregelungen bietet die VEBA OEL in Gelsenkirchen, ein Unternehmen der petro-chemischen Industrie.

Das Beispiel der VEBA OEL zeigt die Möglichkeiten einer durch die Weiterentwicklung der Anlagentechnologie notwendig gewordenen Erweiterung der Qualifikation der Belegschaft durch eine umfassende Mobilisierung der Potentiale von gelernten und angelernten Arbeitnehmern sowie einer Validierung der erworbenen Qualifikationen.

Hintergrund der zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung abgeschlossenen Betriebsvereinbarung war ein steigender Automatisierungsgrad bei den technischen Anlagen im Unternehmen, der im Vergleich zu früher weniger direkte Eingriffe des Produktionspersonals, mehr arbeitsplatzübergreifende Fähigkeiten, Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Prozeßsteuerung sowie eine größere Prozeßübersicht erfordert. Darüber hinaus sollte die Attraktivität der Arbeit durch vielfältigere Einsatzmöglichkeiten, betriebliche Anerkennung der Qualifikationen sowie Lohnanreize verbessert werden. Für die Gruppe der angelernten Arbeitnehmer (Anlagenfahrer) wurde ein Weiterbildungsprogramm vereinbart, das ihnen die Qualifikation eines ausgebildeten Chemikanten vermitteln sollte. Zielgruppen der entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen waren die gelernten und angelernten Chemiearbeiter des Unternehmens sowie die unmittelbaren Vorgesetzten in den Anlagenbereichen, die in der Weiterbildung eine Moderatorenfunktion übernahmen. Die Meister wurden so zu Trainern, eine Rolle, auf die sie gesondert vorbereitet wurden.

Zur Umsetzung des Qualifizierungsprogramms wurde der Betrieb in verschiedene, hinsichtlich der Größe und der Anforderungsstruktur in etwa vergleichbarer, „Qualifikationsbereiche" unterteilt, wobei jeder Anlagenfahrer sich zusätzlich in bis zu sechs Qualifikationsbereichen qualifizieren lassen konnte. Für jeden Qualifizierungsbereich war ein neun- bis zwölfmonatiges „Training on the job" sowie eine zusätzliche theoretische Unterweisung vonnöten. Die Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen geschah auf freiwilliger Basis, stand aber grundsätzlich allen Anlagenfahrern offen. Den Abschluß der Maßnahme bildete eine Prüfung, die vor einer Kommission abgelegt wurde, der auch der Betriebsrat angehörte. Wurde die Prüfung bestanden, erhielt der Arbeitnehmer für jeden neu erworbenen Qualifikationsbereich eine Qualifikationszulage von monatlich etwa 150 DM. Die erworbenen Qualifikationen wurden auch dann anerkannt und gratifiziert, wenn sie nicht unmittelbar am Arbeitsplatz abgerufen werden konnten.

Durch das zwischen den betrieblichen Sozialpartnern vereinbarte Qualifizierungsprogramm wurde erreicht, daß ein Großteil der angelernten Chemiearbeiter an den Weiterbildungsmaßnahmen teilnahm und dadurch die Qualifikationen eines ausgebildeten Chemikanten erwarb. Daneben beteiligten sich auch viele gelernte Chemiearbeiter an den Maßnahmen und erweiterten so ihre Qualifikationen. Nicht zuletzt durch die Umsetzung dieses Qualifizierungskonzepts wurde es möglich, den betrieblichen Modernisierungsprozeß zu bewältigen.

Die Betriebsvereinbarung bei der VEBA OEL ist ein interessantes Beispiel dafür, daß eine aus produktionstechnischen und arbeitsorganisatorischen Gründen erforderliche Qualifikationsverbreiterung mit den im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmern zu bewältigen ist. Der modulare Charakter des Qualifizierungskonzepts im Zusammenhang mit einer betrieblichen Validierung und Gratifizierung schafft die nötige Motivation für das eigene Arbeitshandeln und berücksichtigt wesentliche Beschäftigteninteressen.

3. Entgelttarifvertrag Chemische Industrie

1988 wurde zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. und der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik ein *Bundesentgelttarifvertrag* vereinbart. Dieses Vertragswerk war seinerzeit von herausragender Bedeutung, weil es für Arbeiter und Angestellte gleichermaßen galt und damit die bisherigen getrennten Tarifverträge aufhob. Hierfür war es notwendig, die *Entgeltgruppen* – insgesamt 13 – neu zu beschreiben. Der neue Tatbestand eines für Arbeiter und Angestellte gemeinsamen Tarifvertrags drückt u.a. aus, daß mit der technologischen Weiterentwicklung in der chemischen Industrie die Anforderungen an die Mehrzahl der „Arbeiter" höher und komplexer geworden sind. Dies führte u.a. schon vorher zur Entwicklung eines dreijährigen Ausbildungsberufes im „Dualen System", des *Chemikanten* bzw. *Pharmakanten*, dessen wesentlicher Inhalt sich mit Prozeßsteuerung, -kontrolle und -optimierung bezeichnen läßt.

Die Eingruppierungsgrundsätze bestätigen ausdrücklich das herkömmliche Prinzip des Arbeitsplatzbezugs. So heißt es in § 3, Absatz 2: „Die Arbeitnehmer werden entsprechend der von ihnen ausgeübten Tätigkeit in die Entgeltgruppen eingruppiert. Für die Eingruppierung in eine Entgeltgruppe ist nicht die berufliche Bezeichnung, sondern allein die Tätigkeit des Arbeitnehmers maßgebend."

Folgerichtig enthalten die Beschreibungen im Entgeltgruppenkatalog Richtbeispiele für Tätigkeiten, z.B. „Einfache Dateneingabe ohne gerätetechnische Kenntnisse" .

(Entgeltgruppe 3) oder „Fahren (Überwachen und / oder Steuern) von komplexen Produktions- oder Energieanlagen hohen Schwierigkeitsgrads"(Entgeltgruppe 8).

Jede Entgeltgruppenbeschreibung enthält aber auch Hinweise über die für die Ausübung dieser Tätigkeiten erforderlichen Qualifikationen und wie diese normalerweise erworben worden sind. Hierbei nun spielt die *Berufsausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf* eine herausragende Rolle. Während für die ersten drei Entgeltgruppe kurze Einweisung, bzw. Berufspraxis von unterschiedlicher Dauer als Voraussetzung genannt werden, gilt ab Entgeltgruppe für die erfolgreiche Ausbildung in einem aner-

kannten Ausbildungsberuf als jeweilige qualifikatorische Voraussetzung für die Eingruppierung, wenngleich es ergänzend hierzu auch heißt: „Arbeitnehmer ohne eine derartige planmäßige Ausbildung, die aufgrund einer längeren Berufspraxis auf einem Arbeitsplatz der Entgeltgruppe 3 (also in der nächstniedrigeren) eine entsprechende Tätigkeit ausüben."

Die Entgeltgruppe 6 (E 6) kann als die Grundstufe für die Eingruppierung auf dem üblichen Fachkräfte-Niveau des „Dualen Systems" gelten. Dort heißt es: „ Arbeitnehmer, die Tätigkeiten verrichten, für die Kenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine abgeschlossene mindestens dreijährige Berufsausbildung in einem nach dem Berufsbildungsgesetz anerkannten und gleichgestellten Ausbildungsberuf erworben worden sind. Das Merkmal der abgeschlossenen Berufsausbildung wird erfüllt durch den erfolgreichen Abschluß z.B. einer Handwerkerausbildung sowie einer Ausbildung zum Kaufmann, Chemikanten, Pharmakanten oder Technischen Zeichner."

Hier wird also ein klarer und eindeutiger Bezug zwischen der zertifizierten Berufsbildung und der Bewertung dieses Zertifikats durch Eingruppierung hergestellt. Der Tarifvertrag bindet die Betriebe; der Betriebsrat wirkt bei Eingruppierungen mit. Wenn also ein entsprechender Arbeitsplatz (meist mit dem System der summarischen Arbeitsbewertung beschrieben wurde) zu besetzen ist, und der Bewerber die entsprechende Berufsausbildung aufweist, darf er nicht niedriger eingruppiert werden.

Ab Entgeltgruppe 6 wird eine Berufsausbildung von mindestens drei Jahren immer zur Voraussetzung gemacht. In höheren Entgeltgruppen wird darüber hinaus das Absolvieren innerbetrieblicher Weiterbildung zur weiteren Voraussetzung. So heißt es z.B. in der Entgeltgruppe 8: Arbeitnehmer, die regelmäßig schwierige Spezialtätigkeiten verrichten, die über die Anforderungsmerkmale der Gruppe 7 hinaus qualifizierte, durch eine zusätzliche planmäßige betriebliche Spezialausbildung erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten erfordern und selbständig ausgeübt werden." Auch an der Benutzung des Wortes „planmäßig" kann man noch einmal erkennen, welche Bedeutung die Tarifpartner in diesem Vertragswerk dem Zusammenhang von beruflicher Ausbildung, erfolgreicher Ausübung einer Tätigkeit und entsprechender Eingruppierung zumessen.

Frankreich

1. Der Abschluß des „Oberproduktionstechnikers der chemischen Industrie“ (technicien supérieur de fabrication de l’industrie chimique (AFPA)

I – Allgemeiner Überblick über die Branche

Diese Berufsbranche umfaßt in Frankreich 270 000 Beschäftigte in ca. 1200 Unternehmen. 1995 betrug der Umsatz 426 Milliarden Francs.

Die Beschäftigen teilen sich wie folgt auf: 15 % mittleres und oberes Management, 30 % Techniker oder Meister, 15 % Angestellte, 30 % Facharbeiter und knapp 10 % ungelernte Arbeitskräfte. Der Frauenanteil insgesamt beträgt 30 %.

II – Beschreibung der Situation

Ende der achtziger Jahre hielt man es in der Branche für notwendig, den Inhalt der beruflichen Bildung den Veränderungen der beruflichen Tätigkeiten anzupassen.

Im Vergleich zur Vergangenheit hat der Beschäftigte weniger Kontakt mit chemischen Substanzen, greift in der Produktionstechnik auf ein größeres Abstraktionsvermögen zurück (integrierte Verfahren, Digitalanlagen mit Zentralsteuerung).

Die Arbeitsorganisation läßt der Entfaltung der Polyvalenz mehr Raum, auf Kosten der früher praktizierten stärkeren Hierarchie. Der Meister hat in diesem Zusammenhang die Rolle eines Moderators, der zur Erreichung der Ziele anleitet.

Der Wunsch, die beschäftigten Arbeitnehmer weiterzuqualifizieren und der Wille, den Berufszweig attraktiver zu gestalten, führten die Vertreter der Branche dazu, im Produktionsbereich (40 % der Beschäftigten) Weiterbildungsmaßnahmen für verschiedene Kompetenzstufen zu erarbeiten. Diese Bildungsmaßnahmen betreffen den Anlagenbediener der chemischen Industrie (conducteur d’installation de l’industrie chimique) (Ausbildungsstufe V), den Produktionstechniker der chemischen Industrie (technicien de la fabrication de l’industrie chimique) (Ausbildungsstufe IV) sowie den „Oberproduktionstechniker“ der chemischen Industrie (technicien supérieur de fabrication de l’industrie chimique) (Ausbildungsstufe III).

III – Das Beispiel des Oberproduktionstechnikers

Von dieser Qualifizierungsmaßnahme betroffene Arbeitnehmer müssen eine Betriebszugehörigkeit von mindestens fünf Jahre haben.

Die Tätigkeit des Oberproduktionstechnikers ist wie folgt beschrieben:

- Bedienung der Produktionsanlage inkl. Wartung und Kontrolle;
- betriebswirtschaftliche Überlegungen, konzeptuelle Beteiligung und Überlegungen hinsichtlich des Vertriebs;
- Fähigkeit zur Teamführung und zu zwischenmenschlichen Beziehungen.

Diese Charakteristika und der Katalog für die Beschreibung der Arbeitsplätze wurden in Zusammenarbeit mit der AFPA und nach Gesprächen mit Produktionsteams erarbeitet. Der Wunsch eines modularen und dualen Aufbaus der Ausbildung hat die Entscheidung für die AFPA mitbeeinflußt, die als flexibler als das staatliche Erziehungs- und Bildungssystem gilt.

Der Kompetenzkatalog wurde von einer technischen Beratungsgruppe der AFPA aufgestellt (der Commission Professionnelle Consultative, beratende Berufskommission), bestehend aus Vertretern der Institution selbst sowie aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern der chemischen Industrie.
Innerhalb der Ausbildung entspricht jede Kompetenz einem Ausbildungsmodul, über das ein Bericht verfaßt wird. Die Bewertung jedes Moduls wird von einem paritätischen technischen Prüfungsausschuß vorgenommen. Alle Module werden in einem Gesamtbericht zusammengefaßt, der einem paritätischen Prüfungsausschuß, bestehend aus Vertretern des Arbeitsministeriums, vorgelegt wird. 1995 erfolgte die staatliche Anerkennung des Zeugnisses für die Stufe III.

Das AFPA-Zentrum in Compiègne (Département Oise) hat als erstes diese Ausbildung begonnen. Etwa 100 Arbeitnehmer wurden entweder bei der AFPA selbst oder in Ausbildungszentren des Unternehmens (wie bei Rhône-Poulenc) weiterqualifiziert.

IV – Anerkennung des Zeugnisses

Im Gegensatz zu einem Diplom des staatlichen Bildungssystems, erhält der Inhaber dieses Zeugnisses nicht automatisch einen garantierten Gehaltskoeffizienten. Jedoch haben die Arbeitnehmer, die im Rahmen des Ausbildungsplans des Unternehmens an der Weiterqualifizierungsmaßnahme teilgenommen haben, im allgemeinen durch eine Beförderung zum Meister eine Aufwertung ihrer beruflichen Position erfahren.

2. Die beruflichen Abschlußzeugnisse des staatlichen Erziehungs- und Bildungssystems für das Baugewerbe

I – Vorstellung der Branche

Im Baugewerbe gibt es 1 544 000 Beschäftigte, davon 1 191 000 Angestellte und 277 000 Handwerker. In dieser Branche sind 18 % der Beschäftigten ungelernte Arbeiter, 53 % Facharbeiter, 17 % Angestellte, Techniker und Meister, 9 % Ingenieure und Führungskräfte. 71 % der Beschäftigten befinden sich in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. 92 % der Beschäftigten sind männlich.
Die Ausbildung wird seit 1947 paritätisch verwaltet.

II – Vorstellung des Umfeldes

Die staatlichen Abschlüsse haben 1985 / 1986 eine Weiterentwicklung erfahren, und zwar von einem Konzept der Einzeldarstellung einer beruflichen Tätigkeit hin zu einem globaleren Ansatz innerhalb einer Branche.

Früher bezogen sich die CAP (certificats d'aptitude professionnelle, wortwörtlich Bestätigung der beruflichen Eignung) auf einen einzelnen Beruf und waren Teil einer allgemeinen Ausbildung, die Zugang zu weiterführenden Ausbildungsgängen geben sollte (über die BEP, brevets d'études professionnelles, wortwörtlich Zeugnis einer Berufsausbildung) hin zum Fachabitur oder zum Abschluß des Technikers (BTS, brevet de technicien supérieur).

Dies entsprach nicht den Bedürfnissen der Bauunternehmen, hauptsächlich bestehend aus kleinen Unternehmen, in denen sehr viel Ausbildung durchgeführt wird. Daher wurden die staatlichen Ausbildungsgänge in dieser Branche überarbeitet.

Auf Druck der Sozialpartner in der beratenden Berufskommission (zusammen mit Vertretern des Handwerks) sind mehrere CAP in jüngster Zeit überarbeitet worden (Flieser, Gipser, Metallschlosser, Glaser/Spiegelbauer). Diese Änderung erlaubte es, den spezifischen Anforderungen des Baugewerbes gerecht zu werden, insbesondere der großen Vielfalt der Arbeitsbedingungen. Diese Vielfalt führt dazu, daß die meisten Beschäftigten keine genormte und automatisierte Funktion ausüben, wovon in den früheren Zeugnissen ausgegangen wurde.

Man hat sich für eine hochspezialisierte berufliche Ausbildung entschieden, mit der Möglichkeit einer späteren Kompetenzerweiterung.

III – Anerkennung der Zeugnisse

Der flächendeckende Tarifvertrag sieht eine Eingruppierung auf der Stufe 2 der Eingruppierungstabelle für einen Inhaber eines CAP oder gleichwertigen Diploms vor. Diese Eingruppierung wird nach einer Probezeit von maximal 9 Monaten bestätigt, die auf 6 Monate begrenzt ist, wenn der Betroffene über Berufserfahrung in einem anderen Bauunternehmen verfügt (Erfahrung durch eine Lehre oder durch eine duale Ausbildung).

Die Inhaber eines Fachabiturs oder technischen Abiturs, eines Berufsabschlusses wie das BEP oder etwas Gleichwertigem werden auf der Stufe 3 der Eingruppierungstabelle eingruppiert. Diese Eingruppierung wird nach einer Probezeit von 18 Monaten bestätigt, die sich auf 9 Monate verkürzt, wenn das Zeugnis durch Weiterbildungsmaßnahmen erworben wurde.

3. Das Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) und die Anerkennung von beruflichen Kompetenzen

I – Allgemeine Einführung

Das Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) wurde 1794 gegründet und ist eine staatliche Einrichtung für Wissenschaft, Kultur und Berufliche Bildung, die dem Bildungsministerium untersteht. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die weiterführende Erwachsenenbildung* sowie die berufliche Weiterbildung zu fördern. Das CNAM hat folglich eine pädagogische Funktion, leistet technische Hilfe, koordiniert und kontrolliert die Tätigkeit von 55 angeschlossenen Instituten. Das CNAM beschäftigt 395 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bietet jedes Jahr berufliche Weiterbildungsprogramme für Erwachsene an (Angestellte und Arbeitssuchende) sowie berufliche Ausbildungsprogramme für Jugendliche.

II – Beschreibung der Situation

II – 1 Die Anerkennung von beruflichen Kompetenzen durch das CNAM

Anfrageorientierung. Die Anfrage wird von einer Einzelperson, die sich für eine Ausbildungsmaßnahme des CNAM einschreiben möchte und die, bei Erfüllung der Bedingungen des Gesetzes vom 20. Juli 1992, die Anerkennung ihrer beruflichen Kompetenzen beantragt, an das CNAM gerichtet. Eine solche Anfrage geschieht brieflich, telefonisch oder wird persönlich durchgeführt. Eine erste Überprüfung geschieht durch eine der Dienststellen des CNAM (durch das nationale Büro für die Anerkennung von beruflichen Kompetenzen, oder durch die zuständige Stelle der angeschlossenen Institute), auf der Grundlage der Bestimmungen des Gesetzes vom 20. Juli 1992.

Einstündiges persönliches Gespräch. Ein Fachberater informiert über die gesetzlichen Grundlagen, bewertet mit dem Betroffenen, ob die Anfrage hinsichtlich der angestrebten Ausbildung berechtigt ist. Dieses Gespräch geht vom Lebenslauf des Bewerbers aus sowie von einer ersten Aussage des Bewerbers über seine Erfahrung und die Ausbildungsteile, deren Anerkennung er wünscht.

Zweistündige Arbeitseinheit. Der Berater und der Bewerber eröffnen zusammen die Antragsakte für die Anerkennung der beruflichen Kompetenzen. Diese Einheit findet, wie das einstündige Gespräch, meistens abends oder Samstags statt. Das Verfahren dauert zu diesem Zeitpunkt durchschnittlich 8 Stunden pro Bewerber.

Betreuung per Telefon oder Fax bis zur endgültigen Abfassung des Antrags zur Anerkennung von beruflichen Kompetenzen. Die Zusammenstellung der Antragsunterlagen dauert meistens 6 Wochen.

Einreichung des Antrages zur Anerkennung von beruflichen Kompetenzen und Prüfung des Antrages durch den Dozenten, der zuständig ist für das Diplom, für das der Bewerber die Anerkennung bestimmter Ausbildungseinheiten beantragt. Der Dozent soll eine erste begründete Stellungnahme vorlegen.

* d.h. die Erwachsenenbildung außerhalb der Arbeitszeit, mit dem Ziel, ein Zeugnis zu erwerben, das von der technischen Kommission für die Anerkennung von Titeln und Diplomen anerkannt ist, oder ein Ingenieursdiplom.

Vorstellung des Antrages vor dem Prüfungsausschuß für die Anerkennung von beruflichen Kompetenzen und Entscheidung durch den Ausschuß über die Anerkennung/Nicht-Anerkennung der Kompetenzen des Bewerbers. Grundsätzlich ist hierbei der Bewerber nicht anwesend, es sei denn, er wurde einbestellt. Das gleiche gilt für den für das Diplom zuständigen Dozenten. Der Prüfungsausschuß tagt meistens zwei Tage.

II – 2 Problemstellung

Das durch das CNAM eingeführte Verfahren zur Anerkennung von beruflichen Kompetenzen zielt hauptsächlich darauf ab, zwei Forderungen des Gesetzes vom 20. Juli 1992 zu konkretisieren:

- *Jede Arbeitssituation ist eine Lernsituation aufgrund der Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Entwicklung der Arbeitsorganisation;*

- *jede Person ist in der Lage, ihre berufliche Erfahrung selbst zu bewerten, wenn es darum geht, sie für die Anerkennung einer Prüfung einzusetzen, die zur Erlangung eines staatlich anerkannten technischen oder berufsspezifischen Zeugnisses der Oberstufe oder Diploms einer Hochschule notwendig ist.*

.

Das CNAM hat seine Methodik und seine Verfahren zur Anerkennung von beruflichen Kompetenzen auf dieses *zweite Prinzip* aufgebaut.

Die verwendete Methodik besteht aus Fragen und Eigenformulierungen: „Wo haben Sie das gelernt? Wann haben Sie das gelernt? In welchem Zusammenhang? Haben Sie es alleine gelernt? Wie haben Sie es gelernt, ohne jemals an einem Kurs teilgenommen zu haben...?“

II – 3 Erhoffte, erwartete und bereits festgestellte Ergebnisse

Bei den 1996 und 1997 durchgeführten Verfahren zur Anerkennung von beruflichen Kompetenzen wurden folgende Ergebnisse erzielt:

- Gesamtzahl der eingereichten Anträge zur Anerkennung von beruflichen Kompetenzen: **296**, davon 182 direkt beim CNAM und 114 bei den angeschlossenen Instituten;

- Gesamtzahl der von den Prüfungsausschüssen angenommenen Anträge auf Anerkennung von beruflichen Kompetenzen: **250**, davon 174 global angenommene Anträge und 76 Anerkennungen von Teilgebieten;

- Alle vom CNAM abgedeckten Bereiche waren von den Anträgen betroffen. Der größte Anteil der Anträge bezog sich jedoch auf folgende Disziplinen: EDV, Arbeitspsychologie, Erwachsenenbildung und Personalverwaltung. Ausbildungen in der Industrie gehören nicht zu den Zuständigkeiten;

- Alter der Bewerber und Bewerberinnen: mehr als die Hälfte waren zwischen 30 und 40 Jahre alt und 26 von ihnen zwischen 40 und 50 Jahre alt;

- Dauer der beruflichen Erfahrung: 35 Bewerber belegten 10 bis 15 Jahre berufliche Erfahrung, 27 führten 20 Jahre oder mehr berufliche Erfahrung an;

- ursprüngliche Ausbildung: 15 Bewerber besaßen ein CAP, 23 hatten Abitur und 25 ein BTS oder ein technisches Hochschuldiplom;

- Geschlecht: mehrheitlich männlich (66 von 96);

- Anzahl der Ausbildungseinheiten, deren Anerkennung mit diesem Verfahren beantragt wurde: 50 % der Bewerber hatten ihren Antrag auf Anerkennung von beruflichen Kompetenzen auf eine halbe bis anderthalb Einheiten ausgerichtet (hierzu muß gesagt werden, daß die Anerkennung einer Ausbildungseinheit der Anerkennung eines ganzen Ausbildungsjahres gleichkommt);

- Typ und Größe der betroffenen Unternehmen: sehr unterschiedlich.

III – Auswirkungen auf die Zertifizierung, die Anerkennung der Zeugnisse in den Unternehmen, auf die Löhne und Gehälter und die Eingruppierung

Das CNAM hat bislang keine qualitative Auswertung zu diesen Fragestellungen durchgeführt.
Jedoch geht das CNAM davon aus, daß dieses Verfahren der Anerkennung von beruflichen Kompetenzen eindeutig Auswirkung auf die berufliche Mobilität der betroffenen Personen haben wird, da diese Mobilität heute immer noch von dem Besitz von Diplomen und Zeugnissen abhängt.
Durch eine starke Einbindung des Antragstellers, der sehr früh im Laufe des Verfahrens sich Gedanken machen muß über seinen Werdegang, seine Kenntnisse und Fähigkeiten sowie seine Zukunft, fördert das Verfahren zur Anerkennung von beruflichen Kompetenzen auch das Analysevermögen und die Reife der Bewerber, was sie hinwiederum noch mehr dazu befähigt, den neuen beruflichen Anforderungen – Selbständigkeit und Verantwortung, die immer mehr im beruflichen Alltag verlangt werden – gewachsen zu sein.

4. Euro Automobiles Heuliez und das Zertifizierungssystem von beruflichen Qualifikationen (CQP Certificats de qualification professionnelle)

I – Allgemeine Einführung

Euro Automobiles Heuliez ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Cerizay, im Département Deux-Sèvres. Derzeit hat das Unternehmen 1800 Beschäftigte. Sein Umsatz beträgt ca. 776 Mio. Francs, ein Drittel davon wird durch den Export erzielt.

Um die sozialen Auswirkungen der Produktionsschwankungen besser auszugleichen, hat Euro Automobiles Heuliez, in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften CFDT und CFE-CGC, eine Umschulungsstelle eingerichtet (das Comité de Bassin d'emploi du Bressuirais), die sogenannte CAO. Diese Stelle spielte eine herausragende Rolle bei dem Projekt, etwa einhundert Frauen, die zuvor in Textilunternehmen beschäftigt waren, als Montagetechnikerinnen an Fahrzeugmontagelinien einzustellen. Früher waren die Beschäftigten überwiegend Männer, die große Mehrheit befand sich in der Produktion.

II – Beschreibung der Situation

II – 1 Verfahren zur Einrichtung der Qualifikationen

Euro Automobiles Heuliez hat kein spezifisches Qualifizierungsverfahren eingerichtet.
Es wird gesagt, daß das Unternehmen auf die Qualifizierungen zurückgreift, die in der Liste aufgeführt sind, die von der nationalen paritätischen Kommission für die Beschäftigung in der Metallindustrie aufgestellt wurde, und zwar gemäß dem unternehmensinternen wirtschaftlichen und sozialen Bedarf.

II – 2 Problemstellung

Der Rückgriff auf Qualifikationen der Liste der nationalen paritätischen Kommission für die Beschäftigung in der Metallindustrie bei Euro Automobiles Heuliez hat folgende Ziele:

- Förderung der beruflichen Fähigkeiten der Arbeitnehmer durch eine bessere Beherrschung ihres Arbeitsumfeldes;
- *Ausblick auf zukünftige berufliche Entwicklungen;*
- *Bereicherung der unternehmensspezifischen Überlegungen über die Beschreibung der beruflichen Tätigkeiten im Fahrzeug- und Karrosseriebau;*
- *Erleichterung der Mobilität der Beschäftigten im Fahrzeugbau, auf nationaler Ebene aber auch lokal, zur besseren Regulierung des Arbeitsmarktes;*
- *Feststellung einer eventuellen Abweichung zwischen den beruflichen Fähigkeiten der Angestellten und dem tatsächlichen Einsatz dieser Fähigkeiten am Arbeitsplatz;*

- *Erarbeitung einer Liste der beruflichen Tätigkeiten, die zur Orientierung von der Branche aufgestellt und anerkannt wurde, zur Bewertung der Fähigkeit der Angestellten, ihr berufliches Umfeld und die neuen Anforderungen zu beherrschen: optimale Wartung, Sicherheit, Qualitätsorientierung, Sauberkeit am Arbeitsplatz, Selbständigkeit, Teamarbeit..., insbesondere wenn sie keinen staatlich anerkannten Abschluß im Fahrzeug- und Karrosseriebau besitzen.*

II – 3 Erhoffte, erwartete und bereits festgestellte Ergebnisse

Die Qualifikation zum „Monteur auf Schutz- und Farbfilm an der Fahrzeuggmontagelinie" wurde 1993 zwölf Mitarbeitern von Euro Automobiles Heuliez vorgeschlagen und mit großem Erfolg durchgeführt. Alle zwölf Prüfungskandidaten haben die Prüfung bestanden. Die Qualifizierungsmaßnahme betraf vor allem Männer, im allgemeinen jünger als 40 Jahre (Ergebnisse vom Juni 1995).

Zwei von 26 Prüfungskandidaten haben die Qualifizierung zum „Monteur an der Fahrzeugmontagelinie" nicht bestanden (Ergebnisse vom Juni 1995). Die Kandidaten waren der oben beschriebenen Gruppe ähnlich.

Die Qualifizierungsmaßnahme zum Industrieschweißer, für Jugendliche mit einem Qualifizierungsvertrag, hatte folgendes Ergebnis: 10 der 25 Jugendlichen haben die Qualifikation im Rahmen ihres Qualifizierungsvertrages erhalten.

1996 wurden 11 Jugendliche mit einem Qualifizierungsvertrag eingestellt, zur Vorbereitung auf den „Monteur auf Schutz- und Farbfilm an der Fahrzeuggmontagelinie"; 9 haben das entsprechende Zeugnis erhalten. Die Jugendlichen waren überwiegend männlich, mehrheitlich aus dem Département Deux-Sèvres. Sie verfügten über eine sehr unterschiedliche Erstausbildung.

Weitere Projekte werden derzeit durchgeführt, und zukünftige Projekte befinden sich in der Planung; sie betreffen sowohl die derzeitige Belegschaft als auch zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Zielgruppe der Projekte für bereits angestellte Mitarbeiter sind vor allem Frauen, die 1995 eingestellt wurden und die sich bis heute an einem Arbeitsplatz für ungelernte Arbeitskräfte befinden. Das Ziel besteht darin, sie allmählich zu Facharbeiterinnen auszubilden.

III – Auswirkungen auf die Zertifizierung, die Anerkennung der Zeugnisse im Unternehmen, die Löhne und Gehälter und die Eingruppierung

Diese Themen werden vertraglich flächendeckend für die gesamte Branche geregelt. Die Politik von Euro Automobiles Heuliez folgt diesen Rahmenverträgen.

Auf diejenigen, die ein Zertifikat einer beruflichen Qualifikation besitzen, treffen die Bestimmungen der Branchenabkommen zu (flächendeckendes Abkommen vom 2. Juli 1992). Unter bestimmten Bedingungen werden sie somit auf einer Mindeststufe eingruppiert.

Griechenland

1. Sarantis S.A

Da der Kosmetikerberuf im Rahmen unserer Thematik ein typisches Beispiel für eine Vielzahl anderer Ausbildungsberufe und Fachrichtungen in Griechenland darstellt, haben wir die Ausbildung der Kosmetiker/innen innerhalb des Sarantis S.A. Konzerns als Fallstudie gewählt.

Sarantis S.A. ist eines der führenden Produktions- und Handelsunternehmen im Bereich Kosmetika in Griechenland mit einem Marktanteil von 40%. Der griechische Kosmetik-Markt ist hart umkämpft. Eine wesentliche Rolle spielt die Steuerung des Vertriebs von Produkten großer und bekannter europäischer Hersteller. Dabei wird dem Faktor Mensch große Bedeutung beigemessen, genauer gesagt den im selektiven Vertrieb tätigen Kosmetiker/innen.

Insgesamt sind in dem Unternehmen 400 Arbeitnehmer beschäftigt, von denen 167 in der Verwaltung tätig sind, 50 in der Produktion, 115 als Kosmetiker/innen im selektiven Vertrieb und 68 als Verkaufspersonal in den 'Duty free'-Geschäften. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter ist 35 Jahre. Die Stellung des Unternehmens auf dem Markt hängt zu einem großen Teil vom Verkauf von Markenprodukten ab, wodurch der Tätigkeit der Kosmetikerinnen eine Schlüsselrolle zukommt. Deshalb werden sie vom Unternehmen fortlaufend weitergebildet, wobei dieses Programm integrierter Bestandteil des 'Total Quality Management' ist. Parallel dazu wird für die Kosmetikerinnen im selektiven Vertrieb ein Evaluierungssystem eingesetzt, auf dessen Grundlage die beruflichen „Defizite", die durch Weiterbildungsmaßnahmen behoben werden können, identifiziert werden. Gleichzeitig werden zweistündige Kurse angeboten, die als Diskussionsgruppen konzipiert sind.

Für jede Kosmetikerin werden zwei Bewertungsbögen ausgefüllt. Der erste bezieht sich auf die Verkaufsergebnisse und zeigt, inwieweit die Zielvorgaben erfüllt worden sind, worauf sich auch etwaige Prämienzahlungen gründen. Der zweite Bogen beschäftigt sich mit der beruflichen Leistung der jeweiligen Mitarbeiterin, den Merkmalen ihrer Tätigkeit, den Defiziten und auftretenden Problemen und ist mit den Zielen der Personalförderung verbunden. Dieser zweite Bogen wird jeden zweiten Monat vom Geschäftsführer des Geschäftes ausgefüllt, in dem die Kosmetikerin arbeitet. Mit Hilfe einer Skala, die von 1-5 Punkten reicht, werden folgende Aspekte bewertet:

a) das äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiterin,

b) ihr Arbeitsverhalten, wobei hauptsächlich auf persönliche Charakteristika wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und Bereitschaft zur Verbesserung der eigenen Leistung geachtet wird,

c) die Umsetzung der Verkaufspolitik,

d) die Arbeitsorganisation und der Ort, an dem die Arbeit ausgeführt wird.

Die oben angeführten Aspekte werden in sechs Bewertungskategorien und 42 Unterkategorien eingeteilt. Nach Vergabe der Punkte anhand der Skala ergeben sich drei Gruppen:

Richtwert ist eine Punktzahl von 210, die als exzellentes Ergebnis gilt. Mitarbeiter, die weniger als 150 Punkte erzielen, werden als nicht durch Maßnahmen verbesserungsfähig betrachtet. Diejenigen, die im Bereich zwischen 150 und 170 Punkten liegen, gelten als geeignet für fördernde Ausbildung, und für sie werden kurze Seminare durchgeführt. Mitarbeiter, deren Bewertungsergebnis zwischen 170 und 210 Punkten liegt, erbringen gute, zufriedenstellende Leistungen und nehmen nicht an den erwähnten Seminaren teil.

Aufgrund von Befragungen und Erläuterungen der Prüfer werden aus der zweiten Bewertungsgruppe kleinere Gruppen von Mitarbeitern mit jeweils ähnlichen „Problemen" gebildet (5-7 Personen). In speziellen Diskussionsrunden sollen diese Probleme überwunden werden. Diese Schulungszyklen dauern in der Regel 2-3 Stunden und finden am Arbeitsplatz statt. Die Diskussionsgruppen beschäftigen sich jeweils mit einem bestimmten „Problem", so daß sich die Gruppen immer unterschiedlich zusammensetzen. Die Leiter der Abteilungen Aus- und Weiterbildung, Verkauf und Marketing sind zuständig für die Planung dieser Veranstaltungen. Die Auswahl der Teilnehmer wird nach Besprechung mit den Arbeitnehmern von den Prüfern vorgenommen.

Da dieses System von der Unternehmensführung im Alleingang, ohne Zustimmung der Arbeitnehmervertreter, entwickelt wurde, wissen die Mitarbeiter weder, wann sie bewertet werden, noch, wer sie bewertet. Auch die Ergebnisse der Bewertung erfahren sie nicht. Allerdings werden sie von ihren Vorgesetzten über die der Evaluierung beigefügten Kommentare informiert. Also läßt sich dieses Verfahren als Personalmanagementsystem und Personalweiterbildungssystem bezeichnen, das auf individueller Basis und ohne vorherige Konsultationen oder Verhandlungen mit dem Tarifpartner implementiert wird.

Es sollte jedoch auch erwähnt werden, daß es nicht die beruflichen Fähigkeiten, sondern vielmehr die persönlichen Charakteristika sind, die im Mittelpunkt der Evaluierung stehen. Hier soll eine Angleichung erreicht werden. Von der höchsten zu erzielenden Punktzahl 210 beziehen sich 60 Punkte auf Fragen der Organisation des Arbeitsplatzes, 60 auf das äußere Erscheinungsbild und Verhalten und 90 auf die Verkaufskompetenz, ein Thema, bei dem ebenfalls eine ganze Reihe von Verhaltensfragen zum Tragen kommen.

Innerhalb des vom Unternehmen verwendeten 'Total Quality Management'-Modells sind die Personalentwicklung im selektiven Vertrieb und die zur Verbesserung der Arbeitnehmerleistungen konzipierten Ausbildungsformen auf den „Idealtypus" eines Beschäftigten ausgerichtet, der ein „exzellentes Verhalten" an den Tag legt.

Außerdem

- berücksichtigt die Lohnpolitik des Unternehmens nicht direkt die Ausbildung und die zertifizierten Qualifikationen der Kosmetikerinnen, sondern richtet sich nach der beruflichen Tätigkeit und der individuellen Arbeitsleistung. Der Lohn der Kosmetiker/innen setzt sich aus zwei Teilen zusammen, einem Mindestlohn, der per Tarifvertrag durch die Gewerkschaften und den Arbeitgeberverband der Parfüm- und Kosmetikindustrie festgelegt wird (Grundlohn, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Famili-

enzuschläge, 10%iger Zuschlag für TEI Absolventen oder 8%iger Zuschlag für die Absolventen der alten Kosmetikerfachschule), und einer individuellen Verkaufsprämie (3% des Umsatzes) plus individueller Zulage.

- scheint es, daß diese neue Ausbildungsform ein individualisiertes Vergütungsmodell für die Mitarbeiter festschreibt, da es sich strikt an Leistungssteigerung orientiert, die bei der Berechnung der Verkaufsprämien und Zulagen eine Rolle spielt.

Aus dieser Perspektive betrachtet ist es nicht verwunderlich, daß hauptsächlich Abgänger des Gymnasiums und Absolventen bestimmter KES-Einrichtungen als Kosmetiker/innen eingestellt werden. Das Unternehmen geht hier von einer soliden Grundbildung aus, wobei alle neu eingestellten Mitarbeiter Intensivkurse von 1-2 Wochen Dauer durchlaufen, in denen sie in verkürzter Form eine Art berufliche Erstausbildung erhalten. Diese Kurse sind als Verkaufstraining und Produktschulungen konzipiert.

Als Hauptkriterium für die Einstellung einer neuen Arbeitskraft wird allerdings die Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit und das angenehme Auftreten des Bewerbers angesehen und nicht seine Berufsausbildung.

- Es gibt in der Firmenhierachie kein Evaluierungs- und Beförderungssystem, das in Tarifverhandlungen mit der Belegschaft vereinbart worden ist und das Qualifikationen anerkennt bzw. das den Ausbildungsstand der Arbeitnehmer eindeutig berücksichtigt. Die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten für Kosmetiker/innen sind begrenzt, weil Stellen in der Verwaltung normalerweise von Universitätsabsolventen (AEI) besetzt werden, die mindestens eine zweite Fremdsprache beherrschen (Englisch, Französisch).

- Obwohl ein großer Prozentsatz der Arbeitnehmer in der Kosmetikbranche gewerkschaftlich organisiert ist, gibt es weder Tarifverhandlungen auf betrieblicher Ebene noch einen gemeinsamen Ansatz von Arbeitgebern und Gewerkschaften bei der Zertifizierung und Bewertung von beruflichem Erfahrungswissen oder innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Das vom Unternehmen praktizierte System wird aber sowohl von den Arbeitnehmern selbst als auch von den Gewerkschaften akzeptiert, weil es in Bezug auf die allgemeine Situation der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt in dieser Branche als zufriedenstellend betrachtet wird.

- Es gibt weder ein einheitliches noch ein „gemischtes" Aus- und Weiterbildungsprogramm, das sich an die gesamte Belegschaft richtet. Das Angebot ist vielmehr fragmentiert und jeweils für einzelne Abteilungen und Fachrichtungen konzipiert. Dadurch ist es nicht integriert in ein breiter angelegtes System der Zertifizierung und Bewertung erworbener Qualifikationen, das es den Beschäftigten ermöglichen würde, die Qualifikationen auch außerhalb des Unternehmens zu verwenden. Da die Kosmetikerinnen im selektiven Vertrieb aber mit Kollegen / Kolleginnen anderer Firmen am gleichen Ort zusammen arbeiten (im Geschäft), können Manager anderer Unternehmen ihre Fähigkeiten evaluieren. Darüberhinaus ist die Tätigkeit für ein Unternehmen, das ein „anspruchsvolles" System der Personalqualitätssicherung verwendet, eine gute Referenz und eine Art „Garantie" für einen zukünftigen Arbeitgeber, daß der Bewerber über bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt.

- Der Akzeptanz eines breiter angelegten Systems der Zertifizierung und Bewertung von Fähigkeiten und Kompetenzen, die von Arbeitnehmern in informellen betrieblichen Ausbildungsgängen der von uns beschriebenen Art erworben wurden, steht zumindest in dem Maße, in dem ein solches System mit der Implementierung standardisierter Lernprozesse und Ausbildungsinhalte verbunden ist, die Konkurrenz der Firmen untereinander sowie die Angst, Fachwissen bezüglich des bestmöglichen Einsatzes von Humankapital an andere zu verlieren, entgegen.

2. Griechische Aluminium

'Greek Aluminium' ist sowohl in der Metallbranche als auch im gesamten industriellen Sektor Griechenlands eines der größten und rentabelsten Unternehmen. Das Unternehmen gehört zu einem großen Teil zum Pechiney-Konzern. Vor kurzem wurde es in ein Umstrukturierungsprogramm namens „Challenge" (Herausforderung) aufgenommen, durch das die Unternehmenskosten Schritt für Schritt um 20% gesenkt werden sollen, eine neue Arbeitsorganisation geschaffen und neue Ausrüstung installiert werden soll. Das Programm umfaßt die folgenden Punkte:

- eine Vorruhestandsregelung mit finanziellen Anreizen für Arbeitnehmer, die bis zu vier Jahre vor der Pensionierung stehen,
- neue Investitionen in Maschinen und Ausrüstung,
- Neuorganisation der IT-Funktion.

Das Unternehmen erwartet sich von diesen Maßnahmen folgende wichtige Veränderungen:
- allmählicher Personalabbau, was einen beträchtlich erhöhten Aus- und Weiterbildungsbedarf für die Arbeitsplätze bedeutet, die bestehen bleiben,
- unternehmensinterne Mobilität der Mitarbeiter und Bedarf an flexiblen Ausbildungsangeboten,
- neue, flexible Arbeitsorganisation,
- Verjüngung der Belegschaft.

Seit dem Ende der 80er Jahre wird im Unternehmen ein Programm der *„berufsbegleitenden Ausbildung"* angewendet, das mit den Stellenbeschreibungen und der firmeninternen Bewertung von Fähigkeiten, die im Zuge dieser Ausbildung erworben wurden, verbunden ist.

Die Übertragung dieses Programms auf die Chemische Abteilung ist bereits im laufenden Jahr abgeschlossen worden. Weiterhin wird es in kurzer Zeit auch im Anodenservice sowie in näherer Zukunft in den Abteilungen Technik und Wartung und Elektronik eingeführt.

Über eine Zusammenarbeit mit der Abteilung für Personal- und Sozialfragen des Pechiney-Konzerns prüft das Unternehmen im Rahmen des 'Adapt'-Programmes die mögliche Schaffung von neuen Arbeitsplätzen im Dienstleistungsbereich und dessen Verbindung zum System der Anpassungsweiterbildung.

Das Unternehmen Griechische Aluminium wird nach den folgenden Management-Prinzipien geführt:

1. Dezentralisierung im Entscheidungsfindungsprozeß
2. Beteiligung an der Entscheidungsformulierung
3. Motivation durch Zielvorgaben

Voraussetzungen für Beteiligung:

Ich gebe *und*
Ich nehme
Ich weiß
Ausbildung
Ich kann
Organisation
Ich will

- Ermutigung
- Lohnentwicklung
- Berufliche Entwicklung
- Beförderung

Personalmanagement

Organisation	Kommunikation
Dezentralisierung	Information
Autorisierung	Dialog
Vertrag	Partizipation
Ziel	

Für die Arbeitnehmer gibt es folgende Anreize, sich an dem Programm zu beteiligen:

- Anerkennung des eigenen Beitrages zur Zielerfüllung (Beförderung, Kommunikation, Evaluierung)
- Position im Unternehmen (berufliche Entwicklung)
- Vergütung und finanzielle Leistungen (Lohnentwicklung)

Es ist das erklärte Ziel des Personalförderungsplans, die Gesamtleistung des Unternehmens fortlaufend zu verbessern, wobei auch einzelne Ziele in Bezug auf Produktivität, Qualität, Leistung, usw. formuliert werden. Beabsichtigt ist eine Förderung der Mitarbeiter durch Erhöhung ihrer Selbstverantwortung. Dies soll dadurch erreicht werden, daß das Unternehmen durch „Anforderungen an die Fähigkeiten"der Arbeitnehmer Einfluß auf deren Verhalten nimmt, das in eine vorgegebene Richtung verändert werden soll. Für die Erfüllung dieser Anforderungen ist es ungemein wichtig, daß Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden, was auch zur beruflichen Weiterentwicklung, zur Lohnentwicklung und zu besseren Aufstiegsmöglichkeiten für die Arbeitnehmer beiträgt.

Die Evaluierungsprinzipien basieren auf folgenden Punkten:

- dynamische Anpassung der Arbeitsorganisation mit dem Ziel, größtmögliche Effektivität zu erreichen,
- ein offenes Kommunikationssystem, in dem der Arbeitnehmer Verantwortung trägt; zu diesem Zweck sollte zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ein interaktives Kommunikationssystem aufgebaut werden,
- das Prinzip der gemeinsam akzeptierten Ziele: die Evaluierungsziele sollten sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch bestimmte Bedürfnisse der Arbeitnehmer widerspiegeln.

Gleichzeitig könnte das System selbst evaluiert werden, wodurch ein Feedback sichergestellt wäre und sich zukünftige Ziele neu definieren ließen.

Wie Unternehmensziele definiert und zugeordnet werden

1. Unternehmensleitung: legt die Strategie fest.
2. Werkleitung: bestimmt die allgemeinen Ziele der Produktion pro Abteilung.
3. Abteilungsleiter: legen die individuellen Ziele fest.
4. Werkleitung: bestätigt die Ziele durch den UNTERNEHMENSPLAN (allgemeines Budget-Qualitätsplan).
5. Vorgesetzte-Hierarchie: Zuordnung der Ziele nach Gruppen und Personen
6. Implementierung
7. Zielerfüllung und Kontrolle
8. Zielanpassung
9. Evaluierung
10. Endergebnisse

Für dieses Verfahren ist die Beteiligung und der Beitrag jedes Mitarbeiters von besonderer Bedeutung. Deshalb wird bei der Personalevaluierung eine aktive Teilnahme des Arbeitnehmers schon ab der Festlegung der individuellen Ziele vorausgesetzt. Die Analyse des Betriebs (nach Berufsgruppen) umfaßt:

- eine Gruppierung der Tätigkeiten (z.B. Erzverarbeitung, Abfalltrennung, Produktfertigung, Produkttransfer, usw.)
- eine Darstellung der betrieblichenVorgänge (Kommunikation, Beziehungen, Organisation, Erfolg, Kontrolle, Verbesserung).

Durch eine solche Definition von beruflichen Tätigkeiten ist auch der Übergang zur Definition von Berufen geschafft.

Es sollte nicht unerwähnt bleiben, daß dieses System die volle Unterstützung der Beschäftigten hat, weil es, neben der Formulierung individueller Ziele, klare Stellenbeschreibungen sowie Selbstverantwortung und den Ausbau beruflicher Kompetenzen sicherstellt.

3. Bank von Piräus

Die Bank von Pireäus ist eine relativ kleine, aber schnell wachsende Bank, deren Hauptgeschäft darin besteht, kleinen und mittelständischen Unternehmern neue Bankprodukte anzubieten. Sie wurde 1916 gegründet und war bis 1991 in Staatsbesitz. 1991 wurde ein großer Teil ihrer Aktien an Privatanleger verkauft. Nach der Privatisierung ging die Entwicklung für die Bank kontinuierlich nach oben, und sie konnte ihre Position auf dem griechischen Bankensektor schnell ausbauen. Nach dem Übergang in Privatbesitz führte die Bank eine Personalmanagement-Politik ein, die auf der Erkenntnis beruht, daß in einem neuen, sich ständig wandelnden und von Wettbewerb bestimmten Umfeld Entwicklung nicht nur von dem Wachstum ökonomischer Indikatoren abhängt, sondern daß vielmehr immaterielle Faktoren wie Flexibilität, Spezialisierung und Dienstleistungsqualität immer größere Bedeutung erlangen. In diesem Bewußtsein implementiert das Unternehmen mit Zustimmung der Gewerkschaft eine Politik der Förderung des „Faktors Mensch", bei der Kooperation, offene Kommunikation, Anpassungsfähigkeit und Innovation groß geschrieben werden. Um diese Ziele zu erreichen, setzt das Unternehmen auf die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten und auf ein angenehmes Arbeitsumfeld. Außerdem bedeutet das rapide Wachstum des Geldinstituts für die Mehrheit der Mitarbeiter hervorragende berufliche Aufstiegsmöglichkeiten. Ein Beschäftigter kann damit rechnen, nach einem Zeitraum von 2-3 Jahren befördert zu werden. Der Personalbestand des Unternehmens wuchs von 1995 bis 1996 um 16%, wobei der Prozentsatz für Universitätsabsolventen und promovierte Bewerber noch höher lag. 1996 waren 561 Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von 34 Jahren bei der Bank beschäftigt, von denen 61% Männer und 39% Frauen waren. Eine Aufschlüsselung nach Bildungsniveau ergab folgendes Bild:

Verteilung von Bildungsabschlüssen	
	in %
Postgraduierte Abschlüsse	**8**
Universität	**25**
TEI	**3**
Sekundarschule	**54**
Grundschule	**10**

Die Entlohnung der Beschäftigten ist in einem Branchentarifvertrag geregelt, in dem der Bildungsstand bei Einstellung (Sekundarschule, TEI, Universität, Postgraduiertenstudium), die Arbeitszeit, die familiäre Situation und die jeweilige Tätigkeit, für die eventuell Zuschläge anfallen (z.B. für Computerarbeit), berücksichtigt werden. Außerdem wird auf der Basis der Evaluierungsergebnisse eine Jahresprämie gezahlt, die zwischen einem halben und eineinhalb Monatsgehältern liegt. Die jährlichen Lohnerhöhungen liegen meistens über den tarifvertraglich festgelegten Steigerungsraten.

Auch die Beförderung von Mitarbeitern und die Ermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs, nach dem das Ausbildungsangebot konzipiert wird, hängen von den Ergebnissen des Evaluierungsverfahrens ab.

Im Detail funktioniert der Ansatz folgendermaßen: die Beschäftigten werden in vier allgemeine Kategorien eingeteilt (Unternehmensführung – Bereichs- und Abteilungsleiter – leitende Angestellte, Kundenberater, Händler, Leiter kleinerer Abteilungen – Angestellte und Aushilfskräfte), für jede von denen es einen gesonderten Evaluierungsbogen gibt, der von zwei Bewertern ausgefüllt und von dem bewerteten Mitarbeiter unterschrieben wird. Der Mitarbeiter erstellt gleichzeitig einen persönlichen Evaluierungsbericht. Einmal im Jahr werden die Daten dieser Erhebungen für ein Benotungs- und Einstu-

fungssystem ausgewertet, in dem die Erfüllung der Zielvorgaben mit 70% und die Erfüllung der Kriterien (fachliche Kenntnisse, Initiative, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Beförderung, Arbeitsentwicklung) mit 30% gewichtet werden.

Gleichzeitig wird die Gaussche Normalverteilungskurve für die Berechnung des prozentualen Anteils der Einstufung eines Mitarbeiters in fünf verschiedene Leistungsklassen angewendet:

- 'Hervorragend' bis 5%
- 'Sehr gut' bis 10%
- 'Gut' bis 70%
- 'Durchschnitt' bis 10%
- 'Ungenügend' bis 5%

Die Aus- und Weiterbildungsangebote der Bank werden aufgrund der Ergebnisse dieser Evaluierungen und der Formulierungen des Bogens über berufliche Fähigkeiten sowie unter Berücksichtigung des durch die Expansion entstandenen Ausbildungsbedarfs erstellt und in zwei Hauptgruppen unterteilt: interne Programme, die vom Unternehmen selbst durchgeführt werden, und externe Programme, die von Bildungseinrichtungen und Schulungszentren angeboten werden und zu denen die Bankangestellten von ihrem Arbeitgeber geschickt werden.

An den Schulungsprogrammen, die in der Regel kurz sind, nimmt jährlich eine große Zahl von Beschäftigten teil. So wurden 1996 61 bankinterne Seminare veranstaltet, an denen 645 Mitarbeiter teilnahmen, während 76 Angestellte externe Kurse besuchten.

Da sich die Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen an das gesamte Personal richten, jeweils zugeschnitten auf die Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes, besuchten 1996 63% aller Beschäftigten mindestens ein Seminar.

Was den Inhalt und die Thematik der Maßnahmen angeht, fiel 10% des Angebotes in den Bereich grundlegende Bildung, 46% hatte mit neuen Produkten und neuen Anwendungen zu tun, 18% mit Informatik, 10% bezog sich konkret auf das Bankwesen, 8% waren Fortbildungsveranstaltungen und 8% Seminare für Bankkunden, in denen sie mit den Finanzdienstleistungen ihrer Bank vertraut gemacht wurden.

Die *Teilnahmequoten*, bezogen auf die Position des Mitarbeiters im Unternehmen, verteilen sich wie folgt:

Position im Unternehmen	Teilnahmequote in %	Anteil in % von allen Beschäftigten mit gleicher Position
Bereichsleiter	0,7	55,5
Abteilungsleiter	0,9	50,0
Leiter der Verwaltung	1,5	67,0
Verwaltungsangestellte	14,0	55,0
Zweigstellenmanager	4,5	126,0
Abteilungsleiter von Zweigstellen	8,5	250,0
Zweigstellenleiter	13,0	113,0
Zweigstellenmitarbeiter	56,5	137,0
Kundenberater	0,3	20,0

Wir können feststellen, daß die Deckungsrate bei unternehmensinternen Maßnahmen am unteren Ende der Hierarchie zunimmt, wobei diese Quote bei den Angestellten der mittleren Ebene noch größer ist. Ungefähr die gleiche Verteilung zeigt sich auch bei den externen Seminaren, mit Ausnahme der Zweigstellenleiter, deren Teilnahme- und Deckungsquote hier viel kleiner sind als bei internen Veranstaltungen. Für jede Weiterbildungsmaßnahme, die ein Mitarbeiter besucht, wird eine spezielle Bescheinigung ausgestellt, die seiner Personalakte beigefügt wird, und die bei der Entscheidung über eine berufliche Verwendung bzw. eine Beförderung mit berücksichtigt wird. Deshalb spielen diese informellen Formen der Weiterbildung eine wichtige Rolle in der Lohn- und Gehaltsentwicklung der Beschäftigten und ihren beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten. An diesen Maßnahmen teilzunehmen, wird als „persönliche Investition" betrachtet, obwohl das Verfahren weder standardisiert noch klar definiert ist, was zu leisten sowieso nicht leicht wäre, bedenkt man die Schwierigkeiten einer objektiven Bewertung und Einstufung der Angestellten und die Probleme einer Formalisierung der Ausbildungsangebote. Seit 1997 führt das Unternehmen im Rahmen einer allgemeinen Vereinbarung mit der Gewerkschaft der Bankangestellten über die Personalförderung ein Pilotprogramm zur „eigenverantwortlichen Weiterbildung" durch. Dieses Programm, das in allen Zweigstellen eingeführt wird, soll in Zukunft weiter ausgebaut werden, so daß ab einem gewissen Zeitpunkt das gesamte Unternehmen erfaßt ist und dann als „lernende Organisation" fungieren kann. In diesem Rahmen wird besonders die Rolle jedes einzelnen Abteilungsleiters betont, der in Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern die Beschäftigten anderer Abteilungen in regelmäßigen Abständen (2-3 mal im Jahr) schult.

Durch diesen Ansatz wird die organisatorische Flexibilität erhöht. Weiterhin werden folgende Ziele angestrebt:

- Die Angestellten sollten in der Lage sein, bei Abwesenheit von Kollegen Aufgaben mit zu übernehmen.
- Sie sollten problemlos in andere Abteilungen zu versetzen sein.
- Sie sollten die Möglichkeit erhalten, die Produkte einer anderen Abteilung zu verkaufen.
- Sie sollten mit ihrer Erfahrung zur Problemlösung und zur Verbesserung der betrieblichen Prozesse ihrer eigenen Abteilung aber auch anderer Abteilungen beitragen.

Im Moment wird dieses Programm als Pilotprojekt in zwei Zweigstellen der Bank getestet, um Erfahrungswerte zu sammeln. 1998 soll das Programm dann auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden.

Schließlich wird hier wie auch bei anderen Maßnahmen eine besondere Bescheinigung ausgestellt, die der Personalakte des Mitarbeiters beigefügt wird und bei einer Beförderung positiv gewertet wird.

Großbritannien

1. Organische Chemikalien, Bradford

Hintergrund

Das größte eigenständige in Privatbesitz befindliche Unternehmen Großbritanniens stellt spezielle organische Chemikalien her, hauptsächlich Chlorophenole. Als einer der führenden Produzenten von Herbiziden und Zwischenprodukten für Agrochemikalien, Pharmazeutika und Färbemittel erreichte das Unternehmen 1996 einen Gesamtumsatz von annähernd 57 Millionen brit. Pfund. Die Firma hat nur einen Standort, an dem über 400 Mitarbeiter beschäftigt sind. Seit einiger Zeit gibt es Expansionsbemühungen, die beträchtliche Investitionen in Anlagen und Personal umfassen und durch die der Chlorophenol-Nischenmarkt erobert werden soll.

Das Problem

In den letzten Jahren erkannte das Unternehmen, daß der Produktdurchsatz sein Expansionsprogramm erheblich einschränkte. Zwar werden die geplanten Investitionen zur Kapazitätserhöhung diese Situation entschärfen, aber das Kernproblem bleibt die betriebliche Ausfallzeit. Hatte bisher ein Maschinenbediener einen undichten Flansch oder einen offensichtlichen Instrumentenausfall entdeckt, meldete er normalerweise das Problem und wartete dann so lange, bis ein Monteur oder Elektriker von der zentralen Technischen Abteilung zur Fehlerbehebung abgestellt wurde. Das Unternehmen erkannte, daß sowohl durch die Wartungsmethode als auch durch die strenge Aufgabentrennung zwischen Bedienern und Technikern die gesamte aus relativ geringfügigen Problemen resultierende Ausfallzeit vergrößert wurde.

Maßnahmen

Drei Initiativen wurden gestartet, um das Problem in den Griff zu bekommen. Zunächst wurden die technischen Dienste dezentralisiert, so daß jede Betriebseinheit über ihr eigenes engagiertes Wartungsteam verfügte. Diese Maßnahme sollte den Zeitaufwand, der für Problemlösungen nötig war, reduzieren und es den Technikern erleichtern, sich auf die technischen Probleme zu spezialisieren, die für den ihnen zugewiesenen Betriebsbereich charakteristisch sind. Die zweite Initiative sah vor, Maschinenbediener darin auszubilden, Zwischenprüfungen der Anlage durchführen zu können, um es dem Wartungspersonal zu ermöglichen, sich auf Aufgaben zu konzentrieren, die nur von vollqualifizierten Technikern zu erfüllen sind. Die dritte Initiative, an der zur Zeit gearbeitet wird, zielt ab auf eine weitere Qualifizierung der Maschinenbediener, mit Blick auf eine Neugestaltung der Arbeitsorganisation. Zum ersten Mal wird im Rahmen des Haustarifvertrages von ihnen verlangt, die Kompetenzen zu erwerben, die es ihnen ermöglichen, die „volle Verantwortung für die Funktion der Flanschen" zu übernehmen und andere „akkumulierte Kompetenzen" einzusetzen, was das Unternehmen mit jährlichen Lohnsteigerungen in doppelter Höhe der Inflationsrate als Teil einer Lohnvereinbarung mit zweijähriger Laufzeit honoriert.

Ausbildungsmaßnahmen

Die Ausbildungsmaßnahmen, die für die Umsetzung dieser dritte Initiative vorgesehen sind, umfassen eine breit angelegte, allgemeine technische Unterweisung, abgestimmt auf spezifische Anlagefunktionen, wie den Ein- und Ausbau von Flanschen, wobei darauf geachtet wird, daß diese Aufgaben nach

einer festgelegten Methodik ausgeführt werden. Die Teilnahme an den Schulungen in der Anlage, der technischen Werkstatt und den Schulungsräumen wird den Maschinenbedienern als Überstunden vergütet. Die internen oder externen Ausbilder demonstrieren die korrekten Methoden der Aufgabenerfüllung. Wenn sie die vom 'Wakefield Skills Centre' durchgeführte praktische und theoretische Prüfung bestanden haben, werden die Maschinenbediener als „grundqualifiziert" bezeichnet und erwerben dann weitere praktische Erfahrung an ihrem Arbeitsplatz, wobei sie von ihren Bereichsleitern und den Technikern in ihrem Team angeleitet werden. Diese am Arbeitsplatz gesammelte Erfahrung wird unter Benutzung des betrieblichen „permit-to-work"-Systems aufgezeichnet, wodurch die Kompetenzen bewertet und gesichert werden können. Weitere anlagenspezifische Fähigkeiten werden in gleicher Weise durch detaillierte Ausbildungsangebote und Bewertungsverfahren erworben.

Ergebnisse

Der erste Innovationsschritt reduzierte die Ausfallzeit, aber zeigte auch, daß es viele geringfügigere Routinereparaturarbeiten gab, die nur ein Bruchteil der Kompetenzen der Techniker in Anspruch nahmen. Die zweite Initiative, durch die einige dieser Routinearbeiten auf die Maschinenbediener übertragen werden sollten, senkte die Ausfallzeit noch einmal und zeigte, daß die Bediener in der Lage waren, mit angemessener Schulung komplexere Tätigkeiten auszuführen. Die dritte Maßnahme ist eine logische Fortführung der ersten beiden und zielt darauf ab, den Maschinenbedienern erforderliche Kompetenzen und Grundsätze der Teamarbeit näherzubringen, so daß sie für die Anlage „die Verantwortung übernehmen".

Der Betrieb hatte vor Beginn der ersten Initiative Ausfallzeiten von mindestens 20%, der Durchschnittswert in der Branche lag dagegen bei ungefähr 15%. Nach Umsetzung der zweiten Initiative war die Ausfallzeit auf 10% gesunken, und wird mit den Maßnahmen der Stufe 3 voraussichtlich auf 6% fallen. Diese Erfolge wirken sich ungeheuer positiv auf die Unternehmensleistung aus, denn der Produktionsausfalls eines einzigen Reaktors oder einer anderen Anlage kostet die Firma durchschnittlich 1000 brit. Pfund pro Stunde.

Zusätzlich zu diesem direkten Nutzen der Reduzierung der Ausfallzeiten wird die schnellere Behebung kleinerer Störungen sich auch unter dem Aspekt des Umweltschutzes positiv auswirken, da Energieverlust und Verschmutzung in Übereinstimmung mit der ISO 1401 Umweltnorm, die das Unternehmen erfüllt, ebenfalls reduziert werden. Das für die erhöhte Arbeitsflexibilität nötige Aus- und Weiterbildungsangebot erfüllt auch die Anforderungen des *Investor in People Standards*, der im Mai 1996 verliehen wurde. Gleichzeitig erhöhen die Qualifizierungsmaßnahmen für Maschinenbediener deren berufliche Lebensqualität.

2. Feinchemikalien, Castleford

Hintergrund

Das Unternehmen ist Teil einer der führenden multinationalen Chemiekonzerne in Großbritannien und umfaßt dessen Geschäftsbereich Feinchemikalien. Die Unternehmensstrategie der letzten Jahre sah eine Konzentration auf den Kernbereich 'Spezialchemikalien' vor. Auf Betriebsebene gibt es seit 1989 ein Gremium für Beratungen und Verhandlungen, das 'Employment Affairs Committee (EAC)', das ungefähr einem Betriebsrat entspricht und Vertreter der Geschäftsführung sowie der vier im Betrieb vertretenen Gewerkschaften umfaßt.

Das Problem

Auf seiten der Gewerkschaften entstand die Sorge, daß bestimmte Marktentwicklungen die Sicherheit der Arbeitsplätze und die Rentabilität des Unternehmens (und damit die Einnahmen) gefährdeten. Daraufhin schlugen sie der Geschäftsführung Verhandlungen über den Abschluß einer Flexibilisierungsvereinbarung vor. Das Unternehmen nahm diesen Vorschlag positiv auf und erkannte die Chance, im Zuge dieser Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung zu erhöhen. Die entworfene Strategie betonte besonders den Aspekt der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Die Flexibilisierungsvereinbarung sollte ebenfalls die Zufriedenheit am Arbeitsplatz durch Aufwertung der beruflichen Tätigkeit und größerer Unabhängigkeit der Beschäftigten erhöhen.

Maßnahmen

Mit der Vereinbarung wurden persönliche Fähigkeiten zum einzigen Kriterium bei der Verteilung von betrieblichen Aufgaben. Die Arbeitnehmer üben jede Tätigkeit aus, für die sie ausgebildet werden. Die eingeführte Mehrfachqualifizierung wirkte sich sowohl auf Facharbeiter als auch Prozeßarbeiter aus. Den Facharbeitern wurde angeboten, außerhalb ihres eigentlichen Spezialgebietes einen weiteren Kompetenzbereich aufzubauen und sich auch innerhalb ihrer Fachrichtung weiter zu qualifizieren. Die Prozeßarbeiter erwarben zusätzliche Fähigkeiten in der Durchführung analytischer Prüfverfahren und wurden in der Ausführung von Routinewartungsarbeiten geschult.

Die Flexibilisierungsvereinbarung enthielt explizite Bestimmungen über zusätzliche Vergütung für diejenigen Beschäftigten, die eine höhere Qualifikationsstufe erreicht hatten. Arbeitnehmer werden entsprechend der Ausbildung, die sie erfolgreich abgeschlossen haben, eingruppiert, und alle Beschäftigten werden nach ihrer Lohn- oder Gehaltsgruppe bezahlt: Facharbeiter nach den Technikergruppen 1-3, Prozeßarbeiter nach Technikergruppe 4 und ungelernte Arbeiter nach Gruppe 5. Facharbeiter, die über die Ausbildungsmodule 1,2 und 3 eine Mehrfachqualifikation erworben hatten, wurden in die höchste Technikergruppe 1 eingruppiert.

Ausbildung

Den Arbeitnehmern stand für diesen Erwerb neuer Fähigkeiten eine Reihe strukturierter innerbetrieblicher Ausbildungsprogramme zur Verfügung, die von der Unternehmensleitung und den Gewerkschaften gemeinsam konzipiert wurden. Obwohl die Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, mit denen die Flexibilisierungsvereinbarung umgesetzt und Mehrfachqualifizierung angestrebt wurde, damals nicht mit Initiativen wie dem NVQ-System oder der Norm *Investor in People* verbunden waren, sind sie dennoch

im weiteren Verlauf zu Stützen in der breit angelegten Qualifizierungsstrategie des Unternehmens geworden. In der in der Flexibilisierungsvereinbarung beschriebenen Aus- und Weiterbildungsphilosophie wurde ein besonderer Schwerpunkt auf den Ausbau von Kompetenzen gelegt und von den Beschäftigten verlangt, innerhalb ihrer normalen beruflichen Tätigkeit zu akzeptieren, flexibel eingesetzt zu werden und mobil zu sein. Es gibt regelmäßige Aus- und Weiterbildungsangebote, um die Mitarbeiter auf Innovationen, neue Technologien und Arbeitsmethoden einzustellen und Dienstleistung und Qualität zu fördern.

Ergebnisse

Der Hauptnutzen der Mehrfachqualifizierung, besonders in Bezug auf die Prozeßbediener, liegt in der reduzierten Ausfallzeit der Anlage. In den ersten 12 Monaten der Flexibilisierungsvereinbarung notierten die sie die Zeit, die sie für Reparaturen aufgewendet hatten. Dieses Verfahren wird aber nicht mehr angewendet, weil eine Zeitersparnis bereits nachgewiesen worden ist. In der Vereinbarung war keine Veränderung der Lohn- und Gehaltsgruppenstruktur für Prozeßpersonal enthalten, aber flexibler Arbeitseinsatz wurde zusätzlich vergütet. Diejenigen unter den Bedienern, die die Qualifikation 'City and Guilds 650 Process Operator' erwerben, werden in die Techniker-Gruppe 3 hochgestuft.

Ein weiterer von der Geschäftsführung angeführter Vorteil des neuen Ansatzes ist die „Beseitigung der Scheuklappenmentalität". Nach Ansicht von Gewerkschaftsvertretern hatten die Arbeiter nicht nur materiell durch Einkommenszuwächse profitiert, sondern auch durch größere berufliche Zufriedenheit und bessere Kontrolle über ihre unmittelbare Arbeitsumgebung. Besonders für Prozeßbediener ergibt die Arbeit mehr Sinn als zuvor. Sie „genießen es, nicht länger herumstehen und auf einen Monteur warten zu müssen, der dann eine simple Reparatur ausführt."

3. Flugzeugbauteile, Luton

Hintergrund

Das Unternehmen, ursprünglich Teil eines großen britischen Elektronik- und Technikkonzerns, ist ein Spezialhersteller von Flugzeugbauteilen. Mit einem Marktanteil in Großbritannien von ungefähr 40% und weltweit von 18% ist das Unternehmen technisch führend im Bereich moderner Verbundstoffverarbeitung und Metallbeschichtung.

Das Problem

Die Unternehmensstrukturen wurden in großem Ausmaß umgebaut, um die Unternehmenseffizienz zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit im Weltmarkt zu erhalten. Ein Teil dieses Umbaus beinhaltete die Einführung der modularen Fertigung. Mehrfachqualifizierung und Teamarbeit waren nötig, um die Umgestaltung der Arbeitsorganisation zu ermöglichen und die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen sowie die Produktqualität zu verbessern.

Maßnahmen

Die Mehrfachqualifizierungsinitiative in diesem Unternehmen bestand ursprünglich aus einen 'Vier Sterne-Plan', der 1990 aufgestellt wurde, um die modulare Fertigung einzuführen und Mitarbeiter für den Erwerb lateraler Qualifikationen innerhalb ihrer Arbeitseinheiten zu belohnen. Alle im Wartungsdienst

Beschäftigten sind mehrfachqualifizierte Elektromechaniker, von denen viele noch über zusätzliche fachliche Qualifikationen verfügen, die sich an den spezifischen Anforderungen des Unternehmens orientieren. Ein System der 'Total Productive Maintenance (TPM)' (produktives Wartungssystem) wurde eingeführt, nach dem Arbeiter aus dem Produktionsbereich einige laufende Reparaturarbeiten selbst ausführen. Zusätzlich wird noch Personal aus der technischen Abteilung in die Arbeitszellen integriert, so daß die Verantwortung für Wartung total dezentralisiert ist. Drittens fiel mit der Umsetzung einer Initiative namens 'Verantwortung delegieren' in einem Zeitraum von vier Jahren die Kontrollfunktion von Prüfern weg, so daß Arbeiter für ihre eigene Qualitätssicherung zuständig wurden.

Ausbildung

Das Unternehmen richtete Arbeitsgruppen ein, die sich aus Vertrauensleuten der Gewerkschaften, Arbeitern, Beschäftigten mit Aufsichtsfunktion und Bereichsleitern der jeweiligen Abteilung zusammensetzten. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppen legten gemeinsam die Kernkompetenzen der Arbeitszelle fest. Nachdem alle Kompetenzen in allen Zellen auf diese Weise definiert worden waren, wurden sie von einem Gremium gewichtet und nach einer Rangliste eingestuft, die auf der Vergabe von Punkten je nach Schwierigkeitsgrad basierte. Dann wurden die Kompetenzen in jeder Abteilung in vier Bänder eingeteilt. Um eine höhere Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen zu fördern, wurden die Arbeitnehmer für den Erwerb neuer Fähigkeiten belohnt. Mit den Gewerkschaften wurde vereinbart, daß der Lohn der Beschäftigten von ihrem erworbenen Kompetenzniveau und nicht von irgendeiner Klassifizierung ihrer 'Tätigkeit' abhängen sollte. Die Arbeitnehmer wurden einem der vier Bänder zugeordnet, die sich zwischen einem Stern (einfachste Stufe) und vier Sternen (schwerste Stufe) bewegten. Die Entlohnungsstruktur wurde umgestaltet, damit sie mit diesen Bändern übereinstimmte.

Der Hauptteil der Ausbildung im Rahmen des 'Vier Sterne-Plans' fand am Arbeitsplatz selbst statt, innerhalb der Arbeitszellen. Manager der unteren Leitungsebene und diejenigen Mitarbeiter, die mit bestimmten Aufträgen aus dem Verteidigungsministerium zu tun hatten, erhielten auch eine spezielle fachliche Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes. Das Unternehmen läßt für das NVQ-Verfahren Gutachter von externen Fachkräften ausbilden und hat die Auszeichnung I*nvestor in People* erhalten. Aufgrund der beiden Initiativen – 'Vier Sterne-Plan' und 'Verantwortung delegieren' – wurde dem Unternehmen 1990 der 'National Training Award (NTA)' (Nationaler Ausbildungspreis) verliehen.

Ergebnisse

Es ist schwierig, die Auswirkung dieser Initiativen auf Rentabilität und Produktivität zu messen, insbesondere weil es durch die wirtschaftliche Rezession auch andere Veränderungen gegeben hat. Es gibt Hinweise auf Qualitätssteigerungen, aber die sind eher impressionistischer Art und nicht empirisch gesichert. In einigen Bereichen soll die Qualität dagegen zurückgegangen sein. Insgesamt scheinen Qualitätsprobleme zyklisch aufzutreten. Das Zurückgehen der Fehlzeiten von 6% auf 2,7%, wird, ähnlich wie das Abnehmen der Personalfluktuation, einem aus der Personalentwicklungsstrategie herrührenden größeren Engagement der Beschäftigten zugeschrieben. Obwohl es Ausgleichszahlungen für einige Facharbeiter gab, die nicht die Möglichkeit hatten, laterale Qualifikationen zu erwerben, wurde der 'Vier Sterne-Plan' schließlich aufgegeben, weil es sich als schwierig erwies, Mitarbeiter, die in einem bestimmten Arbeitsbereich bleiben und sich auf eine Vertiefung ihrer Qualifikationen konzentrieren, angemessen zu entlohnen. Dennoch sichern sowohl die flexible Arbeitsorganisation als auch die auf autonomen Zellen basierende modulare Fertigung den andauernden Erfolg des Unternehmens.

4. Damenbekleidung, Stoke on Trent

Hintergrund

Das Unternehmen ist Teil eines größeren Textilherstellers, der einer der Hauptlieferanten von Damenhosen für eine führende Kaufhaus-Filialkette ist. Der Firmenstandort, der für die Studie analysiert wurde, hat eine Belegschaft von 250 Beschäftigten. An den Nähmaschinen arbeiten nur Frauen und ungefähr die Hälfte von ihnen sind unter 18 Jahre alt. Das Unternehmen stellt grundsätzlich keine Teilzeitkräfte ein.

Das Problem

Die Firma hatte nicht nur Schwierigkeiten, Arbeitskräfte zu gewinnen, sondern auch, sie länger im Unternehmen zu halten. Vor fünf Jahren lag die Personalfluktuation bei phänomenalen 90%. Nach Ansicht des Unternehmens lag dies an einer Kombination branchenweiter und standortspezifischer Faktoren. Hohe Personalfluktuation (durchschnittlich 20% bei den Näherinnen) und Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung sind schon lange Probleme, mit denen die gesamte Branche zu kämpfen hat und für die das schlechte Image der Branche und das niedrige Lohnniveau verantwortlich gemacht werden. Das Unternehmen erkannte, daß ein Hauptteil des Problems darin bestand, daß es in unmittelbarer Nähe der Firma einen Töpfereibetrieb gab, der für genau die Zielgruppe von Arbeitnehmerinnen, die für eine Einstellung in Frage kam, besserbezahlte Aushilfstätigkeiten anbot.

Maßnahmen

Als Alternative zur traditionellen Tayloristischen Arbeitsorganisation wurde Teamarbeit als Teil einer Strategie eingeführt, mit Hilfe derer die hohe Personalfluktuation bekämpft werden sollte. Außerdem sollte den Arbeiterinnen die Chance zu Einkommenssteigerungen eröffnet werden. In dem herkömmlichen Fertigungsverfahren werden Stapel von Textilien auf einer Fertigungsstraße von einer Maschine zur nächsten befördert. Die Näherinnen führen oft nur einen einzigen Arbeitsvorgang aus. Nach Einführung des Teamarbeit-Systems arbeiten jetzt Gruppen von je 8 Frauen im Stehen an Nähmaschinen, die entlang U-förmigen Tischen angeordnet sind. In diesen Teams werden alle Arbeitsvorgänge, vom Überwendlingsstich bis zum Knopflochstich, ausgeführt.

Ausbildung

Die Einführung der Teamarbeit erforderte ein gewisses Maß an Mehrfachqualifizierung, weil die Arbeiterinnen nun eine breitere Palette von Tätigkeiten beherrschen müssen. Diese Mehrfachqualifizierungsmaßnahmen ermöglichten eine bessere Bandabgleichung, so daß die Maschinenbedienerinnen sich entlang des Bandes bewegen und dort eingreifen konnten, wo es für den reibungslosen Fertigungsablauf nötig war. Früher wurden die Beschäftigten am Arbeitsplatz selbst ausgebildet, wobei eine Arbeiterin allmählich „an die Bandgeschwindigkeit herangeführt" und in die Fertigungsstraße integriert wurde. Man ging davon aus, daß es ungefähr sechs Wochen dauerte, bis eine neue Arbeitskraft so weit ausgebildet war, daß sie ihre Tätigkeiten beherrschte. Neuankömmlinge werden jetzt von Anfang an in ein Team integriert, entweder in ein schon bestehendes als Ersatz für jemanden der ausscheidet, oder als Mitglied eines neu eingerichteten Teams.

Ergebnisse

Die Unternehmensleitung führte mehrere positive Ergebnisse dieser neuen Arbeitsorganisation an. Die Versuche, die Personalfluktuation zu reduzieren, erwiesen sich als sehr erfolgreich. Im ersten Jahr gelang es schon, den Prozentsatz von 90% auf 25 - 28% zu senken (was immer noch über dem Branchendurchschnitt liegt, aber trotzdem eine enorme Verbesserung darstellt). Die Fehlzeiten gingen ebenfalls zurück, von 10% auf 6 - 7%. Das Programm läuft jetzt seit vier Jahren, und die Personalfluktuation ist in der Zwischenzeit wieder auf 30 - 40% geklettert. Die Fehlzeiten nehmen auch wieder zu. Die Teams beaufsichtigen sich selbst. Einige der besten Teams schaffen es, den Ausfall von bis zu drei Mitgliedern zu kompensieren, ohne daß die Geschäftsleitung eingreifen muß.

Für die Arbeiterinnen hatte die Teamarbeit die Vorteile höherer Einkommen und abwechslungsreicherer Tätigkeiten. Alle befragten Näherinnen sagten aus, daß ihnen das neue System besser gefiele, weil es weniger langweilig als die herkömmlichen Fertigungsstraßen sei. Zwar hatten sie den Eindruck, sie müßten im Team härter arbeiten als zuvor, aber keine von ihnen wollte zu der traditionellen Arbeitsorganisation zurück. Die Einführung der Teamarbeit hat weder das Eingruppierungsverfahren verändert, noch hat es dazu geführt, daß die Kompetenzen der Beschäftigten neu definiert und bezeichnet worden wären. Die Arbeit an den Nähmaschinen ist von jeher als ungelernte Tätigkeit angesehen worden und wird es weiterhin. So wirken sich die Prozesse der sozialen Konstruktion dieser Tätigkeiten weiterhin negativ auf die Definierung der Qualifikationen der Näherinnen aus, auch wenn das Qualifikationsniveau proportional zu der größeren Vielfalt der Arbeitsvorgänge und der höheren Komplexität der Aufgaben in der Teamarbeit gestiegen ist.

5. Ingenieurbauindustrie, National Skills Development Scheme

Hintergrund

Die Ingenieurbauindustrie tritt beim Bau von Industrieanlagen in folgenden Bereichen als Generalunternehmer auf: Planung, Lieferung, Errichtung und Inbetriebnahme von Industrieanlagen, die komplette Einheiten darstellen, in denen sich physikalische und / oder chemische Veränderungsprozesse abspielen. Ausbildungsfragen werden vom 'Engineering Construction Industry Training Board', dem Ausbildungsträger der Ingenieurbauindustrie geregelt, einem der zwei letzten gesetzlich verankerten, branchenweit organisierten Ausbildungsträger in Großbritannien. Der ECITB legt die Ausbildungsnormen für jeden wichtigen Berufszweig der Industrie fest und gibt den Arbeitgebern durch vorgeschriebene Ausbildungsmethoden Hinweise darauf, wie diese Normen erfüllt werden können.

Das Problem

Die Tendenz der Arbeitgeber in der Ingenieurbaubranche, Arbeitskräfte aus anderen Branchen abzuwerben, hat dazu geführt, daß das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Industrie ungewöhnlich hoch ist. Arbeitnehmer neigen auch dazu, eher als üblich die Branche wieder zu verlassen (hauptsächlich weil die Arbeit viele Auslandseinsätze verlangt). Anfang der 90er Jahre wurde erkannt, daß es auch ohne steigende Nachfrage zu einem ernsthaften Facharbeitermangel kommen würde.

Maßnahmen

Vor dem Hintergrund des erwarteten Arbeitskräftemangels wurde in den 1990 abgeschlossenen Tarifvertrag eine Verpflichtung zur Flexibilisierung der Fachausbildung und zur Einführung des Titels 'höherer Facharbeiter' aufgenommen. Zu den Aufgaben dieser 'höheren Facharbeiter' sollte die Ausbildung anderer Arbeitnehmer im Rahmen des 'National Skills Development Scheme (NSDS)' (Nationales Qualifizierungsprogramm) gehören. Arbeitnehmer, die den Erwerb des Grades 'höherer Facharbeiter' anstreben, müssen vorher zwei im Tarifvertrag festgeschriebene Verpflichtungen akzeptieren:

- Sie müssen bereit sein, an der Ausbildung von Beschäftigten unterer Qualifikationsstufen mitzuwirken, wenn ihr Arbeitgeber dies verlangt, und sich selbst, wenn nötig, für diese Tätigkeit schulen lassen.
- Sie müssen, wenn vom Arbeitgeber verlangt, alle berufsspezifischen Fähigkeiten und auch alle die in den festgelegten Ausbildungsstadien aufgelisteten allgemeinen Fähigkeiten, die sie sicher und kompetent ausführen können, bei der Ausübung ihres Berufes anwenden und, wenn nötig, die allgemeinen Fähigkeiten, in denen sie nicht kompetent sind, durch weitere Ausbildung erwerben.

Ausbildung

Das NSDS-Programm bietet eine neuen Weg zur Qualifikation, eine Alternative zur herkömmlichen Lehre, indem es flexible Ausbildungskonzepte in der Branche einführt. Branchenweit gültige Kompetenzstandards wurden für die fünf Hauptfachrichtungen festgelegt. Die NSDS-Einheiten wurden auf der Grundlage dieser Standards entwickelt. Um als qualifiziert zu gelten, muß ein Arbeitnehmer in der Lage sein, eine Tätigkeit oder eine Reihe von Tätigkeiten auszuführen, die als Einheit definiert werden. Es gibt drei Ausbildungsstadien, die den im Tarifvertrag festgelegten Tarifgruppen entsprechen. Hat ein Arbeitnehmer eine Qualifikation erworben, steigt er in die nächsthöhere Gruppe auf:

- Gruppe 1: Ausbildung für den Erwerb grundlegender Fähigkeiten im Anlagenbau
- Gruppe 2: Ausbildung in allgemeinen Fähigkeiten des Anlagenbaus
- Gruppe 3: Ausbildung für den Erwerb allgemeiner berufsspezifischer Fähigkeiten und ausgewählter berufsspezifischer Fähigkeiten.

Nach weiteren zwei Jahren Berufserfahrung als Facharbeiter in der Branche erreicht der Arbeitnehmer den Status des 'höheren Facharbeiters'.

Ergebnisse

Mit Hilfe des NSDS-Programms wollte man die Anzahl der neu angeworbenen Arbeitskräfte in der Branche erhöhen und gleichzeitig neue berufliche Aufstiegsmöglichkeiten für die bereits beschäftigten schaffen. Obwohl sich weniger Arbeitnehmer im Rahmen des Programms qualifizierten als der ECITB erwartet hatte, wird es dennoch als wirksames Ausbildungskonzept betrachtet, durch das die für die Verleihung von NVQs und SVQs nötigen beruflichen Kompetenzstandards erreicht werden können.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat.
Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Senden Sie mir bitte kostenfrei

- Informationen über die Hans-Böckler-Stiftung
- Ein Probeexemplar der Zeitschrift .....
- Ein Verzeichnis der lieferbaren Veröffentlichungen
- Informationen über die Studienförderung der Stiftung

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211 7778 - 225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans **Böckler Stiftung**