

Hildebrandt, Swen

**Working Paper**

## Berufsausbildung in Frankreich zwischen Staat, Region und Unternehmen: Neuere Entwicklungen in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur

WZB Discussion Paper, No. FS I 96-101

**Provided in Cooperation with:**  
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Swen (1996) : Berufsausbildung in Frankreich zwischen Staat, Region und Unternehmen: Neuere Entwicklungen in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur, WZB Discussion Paper, No. FS I 96-101, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/10419/44068>

**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.*

**discussion paper**

**WZB**

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

SOCIAL SCIENCE RESEARCH  
CENTER BERLIN

FS I 96 - 101

**Berufsausbildung in Frankreich zwischen  
Staat, Region und Unternehmen**

Neuere Entwicklungen in der Region  
Provence-Alpes-Côte d'Azur

Swen Hildebrandt

März 1996  
ISSN Nr. 1011-9523

**Research Area:  
Labour Market and  
Employment**

**Research Unit:  
Organization and  
Employment**

**Forschungsschwerpunkt:  
Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung**

**Abteilung:  
Organisation und  
Beschäftigung**

## ZITIERWEISE / CITATION

Swen Hildebrandt

### **Berufsausbildung in Frankreich zwischen Staat, Region und Unternehmen**

Neuere Entwicklungen in der Region  
Provence-Alpes-Côte d'Azur

Discussion Paper FS I 96 - 101  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1996

#### **Forschungsschwerpunkt:**

Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung

#### **Research Area:**

Labour Market and  
Employment

#### **Abteilung:**

Organisation und  
Beschäftigung

#### **Research Unit:**

Organization and  
Employment

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**  
**Reichpietschufer 50**  
D-10785 Berlin

## **Zusammenfassung**

### **Berufsausbildung in Frankreich zwischen Staat, Region und Unternehmen: Neuere Entwicklungen in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur**

In den 80er und 90er Jahren kam es in Frankreich im Rahmen der Berufsausbildung zu zwei wesentlichen Veränderungen. Einerseits sind die Kompetenzen bei der Regulierung beruflicher Qualifizierung weitgehend von der zentralstaatlichen auf die regionale Ebene übergegangen. Andererseits wurden mit dem Ziel einer besseren Eingliederung Jugendlicher in den Arbeitsmarkt die Unternehmen veranlaßt, Jugendliche auf der Basis von alternierenden Verträgen einzustellen, die einen Wechsel zwischen Arbeitsphasen im Betrieb und Qualifizierungsphasen vorsehen. Fallbeispiele aus der südfranzösischen Region Provence-Alpes-Côte d'Azur zeigen, daß es in den Unternehmen zu einer Diversifizierung der Berufsausbildungsstrategien mit einem stärkeren Gewicht auf alternierenden Ausbildungsformen kommt. Damit verbunden ist eine Zunahme betrieblicher Regulierung bei der beruflichen Qualifizierung. Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, daß in Frankreich der prägende Einfluß des allgemeinen schulisch-universitären Bildungssystem für betriebliche Qualifizierungsprozesse abnimmt.

## **Abstract**

### **Vocational Training in France Between State, Region and Enterprise: New Developments in the Region Provence-Alpes-Côte d'Azur**

During the 1980s and 90s, in France two major changes occurred in the area of occupational training. First, the responsibilities for the regulation of occupational qualifications in France were largely transferred from the central to regional governments. Secondly, in order to foster the integration of young people into labour market, companies were given incentives to employ young people on the basis of alternating contracts. Under such contracts employees divide their time between work in the company and training. Examples from the southern French region of Provence-Alpes-Côte d'Azur demonstrate a diversification of the vocational training strategies coupled with an emphasis on alternating occupational training within companies. One result of these new strategies in training is an increase in the company regulation of vocational training. At the same time, the results of the study suggest that the influence of the state-run education and training system on human resource management of French companies is declining.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	1
2. Dezentralisierung: Neue Aufgabenverteilung zwischen Staat und Regionen in Frankreich	4
3. Regulierung betrieblicher Qualifizierungsstrategien: Verpflichtung der Unternehmen zur Ausbildung	7
4. Alternierende Verträge: Angebote zur beruflichen Qualifizierung Jugendlicher	8
5. Berufsausbildung in Provence-Alpes-Côte d'Azur: Fallbeispiele der Reorganisation betrieblicher Qualifizierung	11
5.1. Ausbildung in der Großindustrie	12
5.2. Ausbildung im Kreditgewerbe	15
5.2.1. Regionaldirektion einer Großbank	15
5.2.2. Genossenschaftsbank	18
5.2.3. Sparkasse	22
5.3. Ausbildung für Klein- und Mittelunternehmen	25
5.4. Zwischenfazit	30
6. Schlußbetrachtung	32
Literaturverzeichnis	34

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Die Berufsbildungssysteme in Deutschland und Frankreich unterscheiden sich in den jeweiligen Regulierungsmustern des Verhältnisses von Staat (bzw. Schule) auf der einen Seite und Unternehmen auf der anderen Seite (Erbès-Seguín 1990; Maurice 1993). Im traditionellen beruflichen Bildungssystem in Frankreich erfolgt die Ausbildung vorrangig in vollzeitschulischen Unterrichtsmaßnahmen. Eine Ausnahme bildete die Apprentissage („Lehre“), die aber weitgehend auf das Handwerk begrenzt blieb (Lutz 1976, Voisin 1987, Koch 1989, Korióth 1993). Das deutsche duale System der Berufsausbildung diente in Frankreich häufig als Referenzgröße im Rahmen der Berufsbildungsdebatte (Möbus/Sevestre 1991; Möbus 1993). Zu einer Übernahme des deutschen Modells ist es jedoch nicht gekommen, zumal einem solchen Vorhaben in Frankreich aus makroökonomischen und institutionellen Gründen enge Grenzen gesetzt sind (Soskice 1994b).

In Frankreich erweist sich die zunehmende Kluft zwischen dem Bildungssystem und den Beschäftigungspolitiken der Unternehmen als nachteilig für die Eingliederungschancen Jugendlicher in den Arbeitsmarkt:

„Die Anpassungsmechanismen auf dem Arbeitsmarkt offenbaren ein immer stärkeres Auseinanderdriften zwischen der Entwicklung des Bildungssystems und den Beschäftigungspolitiken der Unternehmen, was sich insbesondere zum Nachteil der Jugendlichen auswirkt.“ (Verdier 1993:2)

Vor dem Hintergrund hoher Jugendarbeitslosigkeit wurden bereits Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre in Frankreich staatliche Beschäftigungsprogramme initiiert. Diese Programme basierten vor allem auf Lohnsubventionen; die Jugendlichen sollten über „Betriebspraktika“ in Beschäftigungen überführt werden (Korióth 1993). Mit dem Ziel, die Unternehmen stärker an der Ausbildung Jugendlicher zu beteiligen, wurden dann Mitte der 80er Jahre alternierende Ausbildungsformen geschaffen. Diese Maßnahmen zur Eingliederung von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt basieren auf einem Vertragsverhältnis zwischen dem einzelnen Jugendlichen und dem Arbeitgeber. Sie beinhalten einerseits finanzielle Anreize für die Unternehmen zur Einstellung arbeitssuchender Jugendlicher; andererseits werden die Unternehmen zur Ausbildung bzw. Qualifizierung der Jugendlichen verpflichtet. Die alternierenden

---

<sup>1</sup> Diese Studie beruht auf Forschungen, die der Autor gemeinsam mit Sigrid Quack und David Soskice im Rahmen des *Programme de Coopération Scientifique* (PROCOPE) zur Regulierung lokaler Ausbildungs- und Arbeitsmärkte Jugendlicher in Frankreich durchführte. Carsten Johnson (MPG Berlin) und Olivier Giraud (CERAT Grenoble und SET-METIS Paris) haben das eingereichte Manuskript anregend kommentiert. Ihnen allen sei sehr gedankt.

Ausbildungen sehen einen Wechsel von Phasen betrieblicher Arbeit und Qualifizierung vor. Es handelt sich bei diesen Maßnahmen vor allem um sogenannte Orientierungs-, Anpassungs- und Qualifizierungsverträge. Zudem wurden die Bestimmungen für Lehrverträge reformiert, so daß die Apprentissage über das Handwerk hinaus auch für die Qualifizierungsstrategien von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen wichtiger wurde.<sup>2</sup>

Auf institutioneller Ebene wurden „zeitgleich“ seit Anfang der 80er Jahre die Kompetenzen in der beruflichen Ausbildung schrittweise dezentralisiert. Dabei sind die Kompetenzen des Staates vor allem auf die Regionen übergegangen; die zentralstaatliche Organisation wurde in Überwachungs- und Mitwirkungsrechte auf der regionalen Ebene gewandelt. Besonders umfassend sind die Regelungskompetenzen der Regionen im Bereich der Apprentissage-Ausbildung. Insgesamt obliegt es nun den Regionen, innerhalb ihres räumlichen Zuständigkeitsbereichs die Berufsbildungsplanung zu betreiben und mit Hilfe eigener wie übertragener Ressourcen umzusetzen.

An der Regulierung beruflicher Qualifizierung sind neben dem Staat und den Regionen die Unternehmen beteiligt. Französische Unternehmen sind in der Organisation ihrer Ausbildungsstrategien und der Nutzung sowie Auswahl alternierender Ausbildungsformen relativ autonom. Jedoch wird ihnen seit Anfang der 70er Jahre von staatlicher Seite das Mindestmaß der finanziellen Aufwendungen für die berufliche Bildung bzw. für einzelne Bildungsbereiche vorgeschrieben.

In soziologisch ausgerichteten, vergleichenden Untersuchungen zwischen Deutschland und Frankreich wird die starke Kongruenz zwischen den jeweiligen institutionellen Bedingungen des nationalen Systems sowie der Arbeitsorganisation und der Berufsbildung auf der betrieblichen Ebene betont. In Frankreich erweist sich dabei das allgemeine schulisch-universitäre Bildungssystem als prägend für betriebliche Qualifizierungsprozesse (Lutz 1976; Maurice et al. 1982; Drexel 1993). In der ökonomisch ausgerichteten Theorie der nationalen Produktionssysteme (*national production systems*) werden dagegen die Anreizstrukturen akzentuiert, die nationale Institutionen auf die Organisation von Unternehmen haben (Soskice 1994a). Im internationalen Vergleich weist dabei das französische Produktionssystem einen hohen Grad

---

<sup>2</sup> In der Literatur wird die Apprentissage nicht durchgängig unter den Begriff der alternierenden Ausbildungen subsumiert. Die Kombination praktischer Tätigkeit im Unternehmen mit theoretischer Unterweisung legt jedoch nahe, den einheitlichen Ausdruck der alternierenden Ausbildungen (*formations en alternance*) für die genannten Vertragsformen einschließlich der Apprentissage zu verwenden. Als Abgrenzungskriterium ist eher der mit der alternierenden Ausbildung verbundene Status der Jugendlichen als Beschäftigte und nicht als Praktikanten (Kirsch 1993) anzusehen. Zudem wird in erster Linie der französische Terminus der Apprentissage und nicht der übersetzte Ausdruck der „Lehre“ verwendet, um Assoziationen mit der deutschen Berufsausbildung im dualen System entgegenzuwirken.

zentraler bzw. nationaler Organisation durch den Staat auf, was sich nicht zuletzt in der beruflichen Bildung artikuliert (Hancké/Soskice 1994).

Inwieweit sind diese theoretischen Positionen noch durch Veränderungen im Regulierungssystem beruflicher Qualifizierung in Frankreich und der Implementation alternierender Ausbildungsformen in den Unternehmen gedeckt? Oder konkreter gefragt: Werden die betrieblichen Qualifizierungsstrategien weiterhin durch das nationale schulisch-universitäre Bildungssystem bestimmt? Welchen Einfluß haben heute alternierende Ausbildungsverträge im Rahmen der beruflichen Qualifizierung auf Unternehmensebene? Sind eventuelle Veränderungen der betrieblichen Ausbildungsorganisation auf eine Kompetenzverschiebung zwischen nationaler und regionaler Ebene bei der Berufsbildung zurückzuführen?

Eine Antwort auf diese Fragen soll durch die vorliegende Untersuchung aktueller Ausbildungsstrategien in ausgewählten Unternehmen einer französischen Region gegeben werden. Dabei wird analysiert, inwieweit die zu beobachtenden betrieblichen Qualifizierungsstrategien Resultat eines veränderten Verhältnisses zwischen zentralstaatlicher Organisation und den Kompetenzen auf der regionalen Ebene sind. Zudem gilt es zu beantworten, inwieweit die betriebliche Nutzung alternierender Ausbildungsformen zu einer veränderten Regulierung beruflicher Qualifizierung beiträgt. Die Untersuchung soll auch Auskunft darüber geben, inwieweit der französische Zentralstaat noch einen prägenden Einfluß auf betriebliche Qualifizierungsprozesse ausübt.

Als Untersuchungsregion wurde für diese Studie exemplarisch die Region Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) ausgewählt. Das Problem der Einstiegsarbeitsmärkte (Korioth 1993) stellt sich in Provence-Alpes-Côte d'Azur in besonders gravierender Weise:

PACA gehört zu den französischen Regionen mit einem Übergewicht an Klein- und Mittelunternehmen. Großunternehmen sind deutlich unterrepräsentiert. Überproportional hoch ist der Beschäftigungsanteil im Dienstleistungssektor. Die Qualifikations- bzw. Bildungsstruktur weist auf eine segmentierte Struktur der Erwerbsbevölkerung mit jeweils höheren Anteilen der Nicht-Diplomierten wie der Hoch-Diplomierten gegenüber dem französischen Durchschnittswert hin. Die Arbeitslosigkeit liegt in PACA über dem Landesdurchschnitt. Von der hohen Arbeitslosigkeit sind die Jugendlichen unter 25 Jahren besonders betroffen. Zudem liegt der Anteil der Jugendlichen ohne (Berufs-)Bildungsabschluß in der Region höher als im Landesdurchschnitt. Zwar konnte das allgemeine Bildungsniveau arbeitssuchender Jugendlicher in PACA in den letzten Jahren gesteigert werden; daraus resultierte aber keine wesentliche Verbesserung der Beschäftigungschancen der Jugendlichen, was sich anhand der in diesem Zeitraum nur geringfügig verringerten Jugendarbeitslosigkeit zeigt. Der Teilarbeitsmarkt der Jugendlichen weist im Vergleich zum Landesdurchschnitt jeweils überdurchschnittliche Anteile prekärer wie stabiler Beschäftigungsverhältnisse und



somit eine segmentierte Struktur auf. Die eingangs skizzierte ökonomische Struktur der Region spiegelt sich in der Arbeitsmarktsituation der Jugendlichen (Hillau 1993; Kirsch 1993; Rousseau 1993; Grelet et al. 1994; Simula 1994).

Dieser Einleitung schließen sich zuerst drei kürzere Kapitel an, in denen die institutionellen Rahmenbedingungen der Regulierung der beruflichen Bildung in Frankreich skizziert werden: In einem ersten Schritt wird die Dezentralisierungsentwicklung staatlicher Regulierung im Rahmen der beruflichen Bildung und besonders bei alternierenden Verträgen nachgezeichnet. In einem zweiten Schritt werden die Unternehmen als weiterer zentraler Akteur in der beruflichen Bildung untersucht. Und in einem dritten Schritt werden die wesentlichen alternierenden Ausbildungsformen dargestellt. Das Hauptgewicht dieser Arbeit liegt aber auf dem folgenden Kapitel, in dem die Fallstudien zur Ausbildung und beruflicher Qualifizierung - unter besonderer Berücksichtigung alternierender Ausbildungsformen - aus den untersuchten Unternehmen, Branchen bzw. Bildungseinrichtungen präsentiert werden.<sup>3</sup>

## **2. Dezentralisierung: Neue Aufgabenverteilung zwischen Staat und Regionen in Frankreich**

Dezentralisierung und Dekonzentration in der französischen Berufsbildungsdebatte stellen keine synonymen Begriffe dar. Unter Dezentralisierung ist die Übertragung von Kompetenzen des Nationalstaates auf die Regionen bzw. Kommunen gefaßt. Dekonzentration bedeutet demgegenüber, daß der Staat Kompetenzen auf seine Vertreter auf der regionalen bzw. lokalen Ebene delegiert. Anders ausgedrückt: Dezentralisierung bedeutet autonome Budgetkompetenz der Regionalräte (*conseils régionaux*) bzw. der Départements und Kommunen. Dekonzentration bedeutet Budgetdelegation auf den Regionalpräfekten und die *Délégation Régionale à la Formation Professionnelle* (DRFP) bzw. die entsprechenden Instanzen auf Departement-Ebene. Im letzteren Fall ist der Haushalt des Staates involviert; im ersteren Fall der Haushalt der Regionen bzw. Départements.

---

<sup>3</sup> Die empirischen Erhebungen beruhen auf qualitativen Expertengesprächen mit den für die berufliche Bildung Verantwortlichen in den ausgewählten Unternehmen bzw. Bildungseinrichtungen der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur (Herbst/Winter 1994). Zudem wurden Interviews mit Vertretern der regionalen Institutionen (Conseil Régional und Conseil Economique et Social) sowie Vertretern nachgeordneter Behörden nationaler Institutionen in PACA geführt.

Während der Dekonzentrationsprozeß sich zeitlich nur schwer bestimmen läßt<sup>4</sup>, kann die Dezentralisierung in der beruflichen Bildung anhand der zwei wichtigsten gesetzlichen Einschnitte nachgezeichnet werden:<sup>5</sup>

(1) Gesetz vom 07. Januar 1983 (*Loi de décentralisation* bzw. „Dezentralisierungsgesetz“)

Das Dezentralisierungsgesetz wurde seit 1981 vorbereitet; die gesetzliche Maßnahme vom Januar 1983 stellt den ersten Gesetzesakt zur Dezentralisierung in der beruflichen Bildung dar, dem weitere Gesetze und Verordnungen folgten. Es enthielt folgende Kernelemente (Voisin 1987; Gensbittel 1993):

- Gemeinsames Kompetenzrecht in der Berufsbildung von Staat und Regionen. Die Regionen sind frei in ihren Entscheidungen der Entwicklung von Bildungsprogrammen und können diese - sofern finanzierbar - selbständig durchführen.
- Annähernd vollständige Kompetenz der Regionen im Rahmen der Apprentissage-Ausbildung. Bis auf wenige nationale Lehrlingsbildungszentren (*centre de formation d'apprentis - CFA*) sind die Regionen für die Führung der CFA zuständig.<sup>6</sup>

Mit der Kompetenzerweiterung in der beruflichen Bildung gingen finanzielle Umschichtungen einher:

„Die Einführung des Kompetenztransfers vom Staat auf untere Verwaltungseinheiten basiert auf dem Prinzip des Finanzausgleichs. (...) Genauer betrachtet übergibt der Staat gleichzeitig mit einigen seiner Kompetenzen die dazugehörigen Finanz- oder Personalmittel.“ (Voisin 1987:112)

Folglich gewannen die Regionen durch die Dezentralisierungsgesetzgebung weitreichenden Einfluß auf die Apprentissage und die berufliche Weiterbildung (der Erwachsenen) in ihrem Zuständigkeitsbereich. Das Spektrum der Maßnahmen zur Eingliederung Jugendlicher in den Arbeitsmarkt blieb dem Staat vorbehalten.<sup>7</sup> Dies betrifft auch die der Qualifikationserhöhung dienenden und somit auf eine Beschäftigung zielenden Maßnahmen alternierender Ausbildungsverträge zwischen Arbeitgeber und Jugendlichen, deren Ausgangspunkt eine Kollektivvereinbarung (*accord interprofessionnel*) aus dem Jahre 1983 war.

---

<sup>4</sup> Siehe zur Dekonzentration auch Gensbittel (1993).

<sup>5</sup> Detailliertere Aufstellungen gesetzlicher Maßnahmen siehe bei Rault (1994) und Bertalmio (1993).

<sup>6</sup> Als dritter Aspekt ist zu nennen: Wesentliche Kompetenzen der Regionen im Rahmen der Erstbildung (*formation initiale*). Mit anderen lokalen Verwaltungseinheiten sind die Regionen für die Planung der Ausbildungen und Investitionen in den Collèges und Lycées zuständig. Die pädagogische Verantwortung bleibt beim Staat.

<sup>7</sup> Zu den Einschränkungen regionaler Regelungshoheit siehe Serfaty (1993).

(2) Gesetz vom 13. Dezember 1993 (Loi quinquennale bzw. „Fünfjahresgesetz“)

Hauptziel dieses Gesetzes ist es, die Kompetenzen in der beruflichen Bildung zwischen Staat und Regionen neu zu verteilen. Wesentlich ist dabei, daß die Zuständigkeit für die Berufsbildung der Jugendlichen, im Rahmen der Ausbildung wie auch der Weiterbildung, vom Staat auf die Regionen übergeht, soweit dies nicht bereits (wie bei der *Apprentissage*) der Fall war. Der Transfer wird in zwei Schritten vollzogen. In einem ersten Schritt wurden den Regionen mit Wirkung zum 01. Juli 1994 die qualifizierenden Maßnahmen (*actions qualifiantes*) übertragen. Dies betrifft vor allem die alternierenden Ausbildungsformen. In einem zweiten Schritt, der einen Zeitraum von fünf Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes nicht überschreiten soll, gehen auch die Kompetenzen für die qualifikationsvorbereitenden Maßnahmen der Jugendlichen (*actions de préqualification et d'insertation*) ebenfalls vom Staat auf die Regionen über.<sup>8</sup> Das genaue Datum wird jeweils von den Regionen bestimmt.<sup>9</sup> Mit der Kompetenzverschiebung geht eine Übertragung entsprechender Haushaltsmittel vom Staat auf die Regionen einher (Centre Inffo 1994; Conseil Régional 1993; Liaisons Sociales 1994a und 1994b).<sup>10</sup>

Mit dem „Fünfjahresgesetz“ wurde die Dezentralisierung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung Jugendlicher weitgehend abgeschlossen. Der Staat behält sich jedoch weiterhin ein Recht der fiskalischen und pädagogischen Kontrolle vor und nimmt in den regionalen Berufsbildungsgremien über seine „dekonzentrierten Vertreter“ Einfluß auf die Entwicklung der beruflichen Bildung.<sup>11</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die berufliche Bildung sukzessive in den Kompetenzbereich der Regionen überführt wurde; der Einfluß der regionalen Ebene bei der Regulierung beruflicher Qualifizierung wurde gestärkt. Damit geht - wie auch bei Lichtenberger (1993) erwähnt - die Erwartung einer größeren Anpassungsfähigkeit der beruflichen Bildung an die Qualifizierungsbedürfnisse der Unternehmen einher.

---

<sup>8</sup> So wurden vor der Dezentralisierung die spezifischen Qualifizierungsziele der Ausbildungsgänge von nationalen „Berufsausschüssen“ (*Comissions Professionnelles Consultatives*) bestimmt. Diese Aufgabe wird nun von entsprechenden Ausschüssen auf regionaler Ebene wahrgenommen.

<sup>9</sup> In PACA wird ein Termin Ende 1995/Anfang 1996 anvisiert (Conseil Régional 1994).

<sup>10</sup> Stichwortartig seien als weitere Regelungsbereiche des „Fünfjahresgesetzes“ genannt: Entwicklung eines Förderplans für die berufliche Bildung von Jugendlichen in der Region durch die Region mit dem Ziel der kohärenten Förderung aller Ausbildungszweige; Evaluierung der Ausbildungspolitik in der Region durch den erweiterten Koordinationsausschuß für Berufsbildung; Schaffung eines definitiven Rechts zur Partizipation an einer berufsbildenden Maßnahme vor Verlassen des Bildungssystems (Centre Inffo 1994).

<sup>11</sup> Zudem behält er seine Kompetenzen bei berufsbildenden Maßnahmen für Problemgruppen (Schwerbehinderte, Analphabeten, Strafgefangene, Langzeitarbeitslose), für die Beschäftigten des Staates und für landesweit organisierte Ausbildungen.

### 3. Regulierung betrieblicher Qualifizierungsstrategien: Verpflichtung der Unternehmen zur Ausbildung

Wichtigste Akteure in der beruflichen Bildung sind der französische Staat, die Regionen und die Unternehmen (Serfaty 1993).<sup>12</sup> Der Staat bzw. die Region als Akteure in der beruflichen Bildung wurden bereits im Rahmen veränderter Kompetenzen als Folge der Dezentralisierung verhandelt. Ausgeblendet blieben bisher jedoch die Unternehmen.

Die gesetzliche Basisgrundlage für die Beteiligung der Unternehmen an der beruflichen Bildung stellt das Gesetz vom 16. Juli 1971 dar, das einer nationalen Kollektivvereinbarung (*accord national interprofessionnel*) aus dem Jahre 1970 gefolgt ist und auch unter der Bezeichnung „*Loi Delors*“ bekannt ist. Hervé Belmont, der Regionaldelegierte der DRFP in PACA, betont den „revolutionären“ Charakter, den dieses Gesetz für die Sozialpartner zur damaligen Zeit hatte (Belmont 1993:3). Es enthielt neben der Anerkennung des Rechts der Beschäftigten auf Bildung und der Schaffung der Lehrlingsbildungszentren (CFA), die von nun als einzige Ausbildungsstätten im Rahmen der Apprentissage bzw. Lehre fungieren durften, vor allem die Verpflichtung der Unternehmen, einen bestimmten Prozentsatz der Bruttolohn- und Gehaltssumme für die berufliche Weiterbildung aufzuwenden. Diese Regelung betraf vor allem Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten. Dabei waren die Unternehmen relativ frei in der Verwendung dieser Mittel. Belief sich der gesetzlich festgelegte finanzielle Mindestaufwand für die Weiterbildung 1971 noch auf 0,8% der Lohn- und Gehaltssumme, so wurde er im Laufe der Jahre stetig erhöht und liegt heute bei einem Satz von 1,5%.<sup>13</sup> Darüber hinaus muß ein bestimmter Anteil als „Lehrsteuer“ (*taxe d'apprentissage*) zur Finanzierung der Apprentissage an ein Lehrlingsausbildungszentrum geleitet werden. Dies sind heute 0,5% der Bruttolohn- und Gehaltssumme des Unternehmens (Rault 1994; Serfaty 1993; Bertalmio 1993).<sup>14</sup>

In PACA wurden 1992 von den Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten durchschnittlich 2,29% der Lohn- und Gehaltssumme für die Weiterbildung der Beschäftigten zur Verfügung gestellt; wobei mit der Unternehmensgröße auch die finanziellen Aufwendungen für Weiterbildung stiegen. Zwar wurden

---

<sup>12</sup> Darüberhinaus nehmen in der beruflichen Bildung die Europäische Union sowie die Departements und Kommunen eine - wenn auch nachgeordnete - Akteursrolle ein. Siehe deren Rolle in Provence-Alpes-Côte d'Azur bei Bertalmio (1993).

<sup>13</sup> Innerhalb dieser 1,5-prozentigen Mindestverpflichtung sind heute neben der Lehrsteuer weitere Pflichtanteile für spezielle Bildungsmaßnahmen vorgesehen; darunter 0,4 % für alternierende Ausbildungen. Unternehmen mit weniger als 10 Arbeitnehmern müssen nur 0,15% der Lohn- und Gehaltssumme für Weiterbildung zur Verfügung stellen.

<sup>14</sup> Hinzuzufügen sind weitere 1% der Lohn- und Gehaltssumme für den „individuellen Bildungsurlaub“ (*congé individuel de formation - CIF*) der befristet Beschäftigten. Lehrsteuer und CIF sind auch von den Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten aufzubringen.

seit 1973 im Laufe der Jahre die Prozentanteile in PACA kontinuierlich erhöht, im interregionalen Vergleich schneiden die Unternehmen in der Untersuchungsregion jedoch relativ schlecht ab, da 1991 nur in fünf Regionen weniger für die Weiterbildung aufgewandt wurde. Mit 2,13% der Lohn- und Gehaltssumme lag PACA etwa 30% unter dem Landesdurchschnitt mit 3,2%. Betrachtet man aber nur die Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten, dann nimmt PACA einen respektablen 6. Rang (1991) ein (Bentabet/Santoni 1994; Rousseau 1993). Dies signalisiert, daß die in der Region überwiegenderen Kleinunternehmen unterproportional wenig Mittel für die Weiterbildung aufwenden bzw. daß einige wenige Großunternehmen sehr viel in die Mitarbeiterqualifizierung investieren.

Zusammenfassend: Die Berufsbildungsstrategien der Unternehmen sind in zweifacher Hinsicht staatlich reglementiert. Einerseits müssen sie einen bestimmten Prozentsatz ihrer Lohn- und Gehaltssumme für die berufliche Qualifizierung ihrer Mitarbeiter aufwenden. Andererseits sind sie zur Aufbringung von Mitteln zur Finanzierung der Apprentissage verpflichtet. Darüber hinaus bestehen keine weiteren Reglementierungen der Unternehmen in Frankreich bei der Organisation der beruflichen wie betrieblichen Mitarbeiterqualifizierung.

#### **4. Alternierende Verträge: Angebote zur beruflichen Qualifizierung Jugendlicher**

Mit dem Ziel der Eingliederung junger Menschen in das Beschäftigungssystem wurden seit den 70er Jahren und vor allem in der ersten Hälfte der 80er Jahre in Frankreich eine Vielzahl von Programmen aufgelegt. Im Laufe der Jahre kam es immer wieder zu Überarbeitungen, Umstrukturierungen und teilweise Einstellungen von entsprechenden Programmen. Vielen dieser Maßnahmen ist gemeinsam, daß sie dem Eintritt in das Beschäftigungssystem vorgeschaltet sind und eine Alternance von theoretischem Unterricht in einer (Fach-) Schule oder Universität und der praktischen Erfahrung am Arbeitsplatz beinhalten (Möbus/Sevestre 1991, Koriath 1993, Benoit-Guilbot et al. 1994, Gautié et al. 1994).

Unter der Vielzahl der Maßnahmen und Programme werden im Rahmen dieser Studie die wichtigsten Beschäftigungsverträge zur Eingliederung Jugendlicher in den Arbeitsmarkt herausgegriffen. Es handelt sich dabei um die

- Anpassungsverträge (*contrats d'adaptation*),
- Qualifizierungsverträge (*contrats de qualification*) und

- Lehrverträge (*contrats d'apprentissage*).<sup>15</sup>

Diese Verträge zielen darauf ab, den Unternehmen durch Lohnkostenvorteile und befristete Vertragsformen Anreize zur Einstellung junger Erwachsener zu geben. Außerdem beteiligt sich der Staat an den spezifischen Qualifizierungskosten.

#### (1) Anpassungsverträge

Zielperspektive dieser Verträge ist es, die Beschäftigung junger Menschen zu erleichtern, die zwischen 16 und 25 Jahren alt sind und bereits über berufsrelevante Qualifikationen verfügen. Im Rahmen dieser Verträge werden die Mitarbeiter von den Unternehmen über einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten entweder befristet oder unbefristet beschäftigt. Dabei muß das Gehalt während der Vertragslaufzeit mindestens 80% der untersten Tarifgruppe ausmachen. Das Unternehmen ist verpflichtet, die jungen Leute während der Laufzeit des Anpassungsvertrages 200 Stunden selber auszubilden bzw. ausbilden zu lassen; wobei es keine Festlegung hinsichtlich interner Ausbildung oder der Beauftragung externer Ausbildungsträger gibt. Der Unterricht wird mit 50 Francs die Stunde von staatlicher Seite refinanziert. Weitere Vorteile für die Unternehmen bestehen in Steuererleichterungen und - bei unbefristeten Verträgen - in einem einmaligen Einstellungszuschuß. Seit der Reform der Anpassungsverträge (1987) werden die Unternehmen aber nicht mehr von den Sozialversicherungsbeiträgen für diese Beschäftigtengruppe entlastet; was zu einem Rückgang der Einstellungen auf der Basis von Anpassungsverträgen führte (D.S.T.E. 1993; *Commisariat général du Plan* 1993).

#### (2) Qualifizierungsverträge

Ein Qualifizierungsvertrag wird auf befristete Zeit zwischen einem Unternehmen und einem jungen Menschen (16 bis 25 Jahre) geschlossen, der über keine oder für die Tätigkeit nicht ausreichende berufliche Qualifikationen verfügt. Die Verträge können einen Zeitraum von 6 Monaten bis 2 Jahren umfassen, wobei ein Viertel der Zeit für Ausbildung im Unternehmen oder in einer Bildungsinstitution verwendet werden muß. Die Ausbildung führt nicht in jedem Fall zu einem anerkannten Diplom. Die monetären Vorteile für den Arbeitgeber liegen neben einem einmaligen Zuschuß in steuerlichen Begünstigungen und der Befreiung vom Arbeitgeberanteil an der Sozialversicherung. Zudem erhalten die jungen Leute je nach Alter nur einen bestimmten Prozentsatz des gesetzlichen Mindestlohnes (*SMIC*) als Gehalt. Jede Unterrichtsstunde wird mit 60 Francs refinanziert. Bis zur Reform 1987 waren diese Verträge für viele - vor allem große - Unternehmen in Frankreich uninteressant, weil das Vorbildungsniveau der potentiell über diese Verträge einzustellenden Mitarbeiter zu niedrig war. Nun kommen aber auch Mitarbeiter mit einer fachschulischen oder

---

<sup>15</sup> Eine umfassendere Auflistung siehe beispielsweise bei Voisin 1987, *Commisariat général du Plan* (1993), Gautié et al. 1994 und Bertalmio (1993).

universitären Vorbildung für die Qualifizierungsverträge in Betracht (D.S.T.E. 1993, Lhôtel/Monaco 1993).

### (3) Lehrverträge

Die Apprentissage ist die älteste Form alternierender Ausbildung in Frankreich, <sup>16</sup> sie stammt in ihrer heutigen Form aus dem Jahr 1971 und wurde 1987 überarbeitet, so daß sie nun auch für ein breiteres Feld von Unternehmen von größerem Interesse ist.<sup>17</sup> Die Zielgruppe besteht wie bei den obigen Verträgen aus jungen Menschen im Alter von 16 bis 25 Jahren, die über keine oder für die Tätigkeit nicht ausreichende berufliche Qualifikationen verfügen. Zwischen dem Unternehmen und dem "Lehrling" wird ein befristeter Lehrvertrag mit einer Dauer von in der Regel 2 oder 3 Jahren geschlossen. Während dieser Zeit arbeiten die jungen Leute im Betrieb und erhalten alternierend zur praktischen Tätigkeit jährlich mindestens 400 Stunden Unterricht<sup>18</sup>, der in einem *Centre de Formation d'Apprentis (CFA)* (Lehrlingsbildungszentrum) durchgeführt wird. Eine Wahlfreiheit der Bildungsträger besteht nicht. Ziel ist es, daß die *Apprentis* zu einem anerkannten Diplom geführt werden. Das Vorbildungsniveau liegt in der Praxis - trotz der Öffnung 1987 - bei der Apprentissage noch niedriger als bei den Anpassungs- oder Qualifizierungsverträgen. Der Unterricht im CFA wird vom Staat und den Regionen sowie aus der von den Unternehmen zu leistenden "Lehrsteuer" (*taxe d'apprentissage*) finanziert. Die Unternehmen erhalten auch hier einen einmaligen Zuschuß und sind seit der 87er Reform von den Sozialversicherungszahlungen befreit. Die Vergütung der *Apprentis* orientiert sich an der Dauer der Lehrzeit und dem Alter der Kandidaten; sie bleibt aber auf einen Bruchteil des SMIC beschränkt. Eine weitere wichtige Reform datiert aus dem Jahre 1992. Durch Gesetz wurde die Öffnung der Apprentissage für den öffentlichen Sektor, die Anpassung der Vergütungen der Lehrlinge an die der Jugendlichen mit einem Qualifizierungsvertrag und die Zulassung zu einem Ingenieurdiplom (*diplôme d'ingénieur*) führende Lehrverträge erreicht. Zudem wurde die Möglichkeit eröffnet, daß die CFAs und andere Ausbildungseinrichtungen Verträge miteinander schließen (D.S.T.E. 1993, Lhôtel/Monaco 1993; Cambon 1993).<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Zur historischen Entwicklung der Apprentissage in Frankreich siehe Schriewer (1982), Voisin (1987) und Rault (1994).

<sup>17</sup> Früher war die Lehre vor allem im handwerklichen Bereich existent und wurde hauptsächlich von Jugendlichen frequentiert, die aufgrund mangelnder Fähigkeiten, Begabung oder Interesse aus dem allgemeinen Bildungssystem ausschieden. Diese Form der Ausbildung genießt daher immer noch einen schlechten Ruf in Frankreich (Lutz 1986, Cambon 1993). Heute machen das Handwerk und der Handel die wesentlichen Einsatzbereiche der Apprentissage aus. Der industrielle Sektor ist mit knapp 5% unterrepräsentiert (D.S.T.E. 1993, Koriath 1993). In den Banken gibt es erst seit 1993 ernstzunehmende Bemühungen, auch dort diese Form alternierender beruflicher Erstausbildung zu installieren.

<sup>18</sup> Beim *BAC professionnel* beträgt die Anzahl der Unterrichtsstunden 1500.

<sup>19</sup> Die Vielfältigkeit der Organisationsformen und Akteurskonstellationen im Rahmen der Apprentissage wird in einer CEREQ-Untersuchung in der Region Rhône-Alpes deutlich (Brochier et al. 1994).

Im Rahmen des oben dargestellten „Fünfjahresgesetzes“ (siehe Kapitel 2) war ursprünglich eine Neuschneidung der alternierenden Ausbildungsverträge vorgesehen (Centre Info 1994). Dieser Plan erlangte zwar keine Gesetzeskraft, weist aber auf die Diskussion der Homogenisierung der verschiedenen Ausbildungen in Alternance hin. Durch das Gesetz werden insbesondere die Sozialpartner zur Meinungsbildung über die Zukunft dieser Ausbildungsformen und deren Finanzierung veranlaßt. Dabei wird vor allem die Vereinheitlichung von Apprentissage und Qualifizierungsverträgen im Mittelpunkt der Debatte stehen (Pair 1994).<sup>20</sup> Cambon forderte bereits in seinem Bericht für den Arbeits-, Beschäftigungs- und Berufsbildungsminister eine einheitliche alternierende Ausbildung und unterbreitete verschiedene konkrete Vorschläge, die schrittweise zum Ziel, der „Schaffung eines eigenen alternierenden Systems“ (Cambon 1993:57), führen sollten.<sup>21</sup>

Zusammenfassend: Auf regionaler Ebene können die Unternehmen nun zwischen einer Vielzahl von Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen wählen; vor allem seit durch Reformen die Ausbildungen für ein breiteres Spektrum von Unternehmen interessanter gestaltet wurden. Während die Nutzung der Apprentissage einer stärkeren Regelungsdichte unterliegt, bestehen bei der Qualifizierung im Rahmen von Anpassungs- und Qualifizierungsverträgen größere Freiheitsgrade für die Unternehmen. Forderungen der Vereinheitlichung der Inhalte und der Zertifikate und damit nach erhöhter Transparenz des Angebotes an alternierenden Ausbildungen, wie sie im Cambon-Bericht erhoben werden, haben bisher noch keine nennenswerten Konsequenzen gehabt.

## **5. Berufsausbildung in Provence-Alpes-Côte d’Azur: Fallbeispiele der Reorganisation betrieblicher Qualifizierung**

Im folgenden werden drei Fallbeispiele der Reorganisation betrieblicher Ausbildung in der Region Provence-Alpes-Côte d’Azur präsentiert. Bei der Auswahl der Unternehmen, Branchen bzw. Ausbildungseinrichtungen war es einerseits wichtig, den sekundären wie tertiären Sektor zu berücksichtigen. Andererseits galt es, der regionalen Unternehmensstruktur mit überdurchschnittlichen Beschäftigungsanteilen in kleinbetrieblichen Dienstleistungsunternehmen Rechnung zu tragen. So erfolgte in dieser Untersuchung eine Konzentration auf ein großindustrielles Unternehmen, eine Dienstleistungsbranche und eine Ausbildungseinrichtung, in der Jugendliche für eine Beschäftigung in Klein- und Mittelunternehmen qualifiziert werden.

---

<sup>20</sup> Zu den Unterschieden beider Ausbildungsformen siehe auch Brochier/Lamanthe (1991).

<sup>21</sup> Im übrigen ist anzumerken, dass viele Vorschläge des Cambon-Berichtes (1993) in die Gesetzgebung eingeflossen sind.



## 5.1. Ausbildung in der Großindustrie

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um ein großindustrielles Stahlunternehmen. Es ist einer der größten Arbeitgeber in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur. Zur Zeit werden in dem Unternehmen ca. 3.800 Personen beschäftigt. Das Unternehmen gehört zu einer der größten Industriegruppen Frankreichs. Hinsichtlich seiner Ausbildungsstrategien agiert das Unternehmen jedoch autonom.

Verbunden mit einem Wechsel im Top-Management und vor dem Hintergrund einer sich verschlechternden Stellung auf dem Weltmarkt wurde Mitte der 80er Jahre in dem Unternehmen ein Personalentwicklungsprojekt mit der Zielsetzung eingerichtet, den Bedarf an Mitarbeiterqualifikationen in 10 Jahren zu prognostizieren. Die Untersuchung der Personalbestände führte zu dem Ergebnis, daß die überwiegende Zahl der Mitarbeiter nicht einmal über ein minimales, berufsfachliches Diplom, sprich einem *Certificat d'Aptitude Professionnel* (CAP), verfügte. Zudem wurde festgestellt, daß in der Vergangenheit viele Arbeiter, v.a. ausländische Arbeitskräfte, ohne jegliche formale berufliche Qualifikationen eingestellt wurden. Daraus resultierte - immer mit dem Ziel der Verbesserung der ökonomischen Situation des Unternehmens - eine neue personalpolitische Konzeption, die drei Teilstrategien umfaßte:

- Es wurden keine Neueinstellungen mehr vorgenommen. Der Personalbedarf sollte mit dem vorhandenen Personal gedeckt werden.
- Die Anzahl der Beschäftigten wurde von damals 4.500 Arbeitnehmern kontinuierlich gesenkt. Von betriebsbedingten Entlassungen wurde dabei abgesehen. Jedoch wurden - teils mit staatlicher Unterstützung - Anreizsysteme geschaffen, die den Personalabbau durch freiwillige Abgänge und Vorruhestandsregelungen bewerkstelligen sollten.
- Umfassende Qualifizierungsmaßnahmen wurden eingeleitet, um das ermittelte Defizit des Personals an berufsfachlichen Qualifikationen zu verringern und die Kompetenzen der Mitarbeiter zu heben.

Der Qualifizierungsprozeß wurde in mehreren Schritten vollzogen. In einer ersten Phase wurden Mitarbeiter in die traditionellen Berufsbildungskurse *Certificat d'Aptitude Professionnel* (CAP) und *Brevet Professionnel* (BP) eingeschrieben, wobei aufgrund fehlender Vorqualifikationen dem CAP größere Bedeutung zukam. Beide Diplome sind Staatsdiplome; die Kurse wurden im Rahmen des Ausbildungsangebotes eines Gymnasiums (*lycée*) in der Region durchgeführt.<sup>22</sup> Ziel der Bildungsanstrengungen war die Anhebung der allgemeinen Qualifikationen des Personals; betrieblicher Aufstieg war mit der Teilnahme an den Berufsbildungsmaßnahmen in der Regel nicht verbunden. Ende der 80er Jahre kam es in einer zweiten Phase zu einem Wandel der Qualifizie-

---

<sup>22</sup> Anfänglich wurden bis zu 500 Mitarbeiter pro Jahr weiterqualifiziert. Die Produktion durfte davon aber nicht betroffen werden.

rungsstrategie. Dem Unternehmen war daran gelegen, die Ausbildung seines Personals stärker an den Tätigkeiten in der Stahlbranche und an der Praxis im Unternehmen auszurichten. Daher trat das Unternehmen in Verhandlungen mit der *Education Nationale* ein und gründete eine Bildungsgesellschaft (*organisme de formation*). Ergebnis war die Einrichtung zweier Berufsbildungskurse, einem speziellen CAP und einem entsprechenden BP, die beide zu anerkannten staatlichen Diplomen führten. Ausbildungsträger war die von dem Unternehmen gegründete Bildungseinrichtung. Als Lehrkräfte wurden Experten aus dem Betrieb eingesetzt. Von nun an wurde die „Anpassungsausbildung“ der Mitarbeiter von beiden Bildungsträgern (*lycée* und *organisme de formation*) wahrgenommen. Der überwiegende Anteil der Qualifizierung erfolgt aber im Rahmen der beiden praxisorientierteren, vom Unternehmen geschaffenen Berufsbildungskurse.<sup>23</sup> In ein bis zwei Jahren wird das Qualifizierungsziel erreicht sein.

Die skizzierte Personalstrategie betrifft nur die geringqualifizierten Arbeitskräfte in Produktion und Verwaltung. Darüber hinaus sind im Unternehmen aber auch, wenngleich in deutlich geringerer Zahl, höherqualifizierte Arbeitnehmer beschäftigt. Auch für diese Mitarbeiter werden Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Eine Durchlässigkeit zwischen beiden Gruppen bzw. der auf sie jeweils zugeordneten Bildungsmaßnahmen ist nicht gegeben. Zudem wurden und werden weiterhin hochqualifizierte Spezialisten in beschränktem Umfang vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert.

Durch den fast 10jährigen Einstellungsstopp leistete das Unternehmen keinen Beitrag zur Eingliederung Jugendlicher aus der Region in den Arbeitsmarkt. Erst seit relativ kurzer Zeit hat sich dies gewandelt. Das Unternehmen ist in eine dritte Phase im Rahmen seines Qualifizierungsprozesses eingetreten. Auf der Basis von „Lehrverträgen“ (*contrats d'apprentissage*) werden zur Zeit an die 30 Jugendliche aus der Region ausgebildet. Drei Gründe werden für die heutige Einstellung Jugendlicher genannt: Zuerst war es der Unternehmensleitung wichtig, einen Beitrag zur Beschäftigung Jugendlicher aus der Region zu leisten. Dann führte die erfolgte wirtschaftliche Konsolidierung des Unternehmens zu Freiräumen, die eine erneute Einstellungspolitik erlaubten. Und schließlich gestattete die Konstruktion des Lehrvertrages nicht nur, die Jugendlichen während der Ausbildungszeit zu testen, sondern beschert dem Unternehmen auch Mitarbeiter, die nach Ausbildungsende direkt im Produktionsprozeß einsetzbar sind. Während der betriebliche Teil der Ausbildung im Unternehmen stattfindet, wird der schulische bzw. theoretische Teil durch das bereits erwähnte Lycée gesichert. Vorbedingung der Durchführung der Lehrverträge ist die Existenz eines „Lehrlingsbildungszentrums“ (*centre de formation d'apprentis* [CFA]); ein solches hat das Gymnasium eingerichtet. Das Unternehmen verteilt seine „Lehrlinge“ auf zwei verschiedene Formen der

---

<sup>23</sup> Heute werden nur noch deutlich unter 100 Mitarbeiter pro Jahr im Rahmen dieser Ausbildungsgänge weiterqualifiziert.

Apprentissage. Einerseits werden Jugendliche in eine Ausbildung übernommen, die zu einem auf einen *contrat d'apprentissage* beruhenden CAP/BEP führt und einen wöchentlichen Wechsel zwischen Unternehmen und Schule vorsieht. Andererseits absolvieren einige der Jugendlichen einen Kurs, der zu einem berufsspezifischen Abitur (*BAC professionnel*) führt, der ebenfalls durch das Gymnasium organisiert wird. In beiden Ausbildungsgängen sind die Jugendlichen in Klassen mit Schülern aus anderen Industriebetrieben der Region zusammengefaßt, die ebenfalls einen Lehrvertrag mit einem Unternehmen geschlossen haben. Experten des untersuchten Unternehmens sind aber als Ausbilder in dem Lycée tätig; für ihre Lehrtätigkeit werden sie von der Schule bezahlt.

Die unternehmenseigene Bildungseinrichtung wird trotz des erwarteten Endes der „Anpassungsausbildung“ fortbestehen. In Zukunft werden kurzzeitigere, nicht zu staatlichen Diplomen führenden Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, was bisher schon ein Tätigkeitsfeld dieser Einrichtung ist. Dabei handelt es sich um qualifizierende Maßnahmen, vor allem für den Produktionsbereich, die auch anderen Unternehmen in der Region offenstehen. Die meisten der externen Teilnehmer kommen aus Zuliefererunternehmen des Großunternehmens.

Eine direkte Finanzierung der beruflichen Bildung des untersuchten Unternehmens durch die Region PACA bzw. dem Regionalrat findet nicht statt und wird nach eigenen Aussagen vom Unternehmen auch nicht angestrebt. Über die Lehrlingsausbildung im Lycée wird aber ein Teil der Ausbildung letztlich doch durch die Region finanziert.

Insgesamt stellt das Stahlunternehmen ungefähr 7% seiner Lohn- und Gehaltssumme für die berufliche Bildung zur Verfügung. Damit liegt es deutlich über dem Landesdurchschnitt, dem Branchendurchschnitt und selbst über dem durchschnittlichen Anteil der Bildungsausgaben der französischen Kreditinstitute in Frankreich, die in der Spitzengruppe in Frankreich liegen, was die finanziellen Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung anbetrifft.

Zusammenfassend: Das untersuchte großindustrielle Unternehmen hat in umfangreichem Maße seine unterqualifizierten Arbeitskräfte weitergebildet. Dazu nutzte es vorhandene staatliche Instrumente der beruflichen Ausbildung bzw. schaffte seinen Bedürfnissen angepaßte, eigene institutionalisierte Ausbildungsgänge, die vom Staat anerkannt wurden. Mitte der 90er Jahre nahm das Unternehmen die Ausbildung Jugendlicher wieder auf. Dabei griff es auf staatliche bzw. von den Regionen finanzierte berufliche Bildungsformen zurück. Ein wesentliches Kriterium der neuen Berufsbildungsstrategie des Unternehmens war die erneute Ausrichtung der Berufsausbildung an den Bedürfnissen des Unternehmens.

## 5.2. Ausbildung im Kreditgewerbe

Der Auswahl der Untersuchung der beruflichen Ausbildungsstrategien in den Banken und Sparkassen der Region PACA liegt ein doppeltes Motiv zugrunde. Auf der einen Seite stellen die Kreditinstitute einen wesentlichen Anteil an der Dienstleistungsbeschäftigung. Sie gehören zu den Kernsektoren im tertiären Bereich. Auf der anderen Seite - und dies ist von besonderem Interesse - unterscheidet bzw. unterschied sich das Qualifizierungssystem in dieser Branche deutlich von dem anderer Branchen in Frankreich.

Bis Mitte der 80er Jahre ist die Berufsbildung in französischen Kreditinstituten durch die weitgehende Abwesenheit des Staates gekennzeichnet. Die Banken und Sparkassen sicherten und regulierten direkt oder indirekt - vermittelt durch brancheneigene Bildungseinrichtungen - die berufliche Qualifizierung ihrer Mitarbeiter (Hildebrandt 1993; Quack et al. 1995). In diesem Sinne konnte man von einem Monopol (d'Iribarne/Lemaître 1987) oder Quasi-Monopol (Möbus/Verdier 1990) der Banken bei der Aus- und Weiterbildung sprechen. Seit Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre sehen sich die Institute verstärkt mit einem Strukturwandel konfrontiert, der einen Wechsel von einer administrativen zu einer wettbewerbsorientierten Geschäftspolitik notwendig machte (Petit/Vernières 1990). Damit gingen erhöhte Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten einher. Diese betreffen vor allem die verkaufsorientierten Mitarbeiter im *front office*, die Spezialisten für bestimmte Produkte sowie das Führungspersonal (Cossalter 1990; Courpasson/Livian 1993). Der Bedarf an veränderten Qualifikationen des Personals führt unter anderem auch zur Öffnung der Banken gegenüber anderen Bildungsanbietern (z.B. Lycées und Universitäten) und zur Nutzung staatlich-induzierter Berufsbildungsprogramme (z.B. Qualifizierungsverträge).

Die empirische Untersuchung stützt sich auf Fallstudien in der regionalen Niederlassung einer Großbank, in einem kreditgenossenschaftlichen Institut und einer Sparkasse.

### 5.2.1. Regionaldirektion einer Großbank

In diesem Fallbeispiel handelt es sich um die regionale Einheit einer großen Geschäftsbank, die in ganz Frankreich ein ausgedehntes Filialnetz unterhält. Als Teil einer Universalbank werden sämtliche Geschäftssparten von der Regionaldirektion abgedeckt.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Neben dieser Regionaldirektion gibt es auf dem Territorium der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur eine zweite Regionalniederlassung.

Die Rekrutierungs- und Personaleinsatzpolitik dieser Bank, wie auch die anderer in der *Association Française des Banques* zusammengeschlossenen Banken, hat sich Anfang der 90er Jahre grundlegend verändert. Mit dem Strukturwandel war eine Neuorientierung der Filialstruktur verbunden. Das Filialnetz wurde neu geordnet und an den unterschiedlichen Bedürfnissen verschiedener Kundengruppen ausgerichtet. Wichtigstes Element war dabei die Trennung des Privatkundengeschäfts und des Geschäfts mit Freiberuflern (*professionnels*) auf der einen Seite und dem Firmenkundengeschäft auf der anderen Seite. Während früher alle Neueinstellungen auf der Ebene der Regionen vorgenommen wurden, wird nun nur noch das Personal für den späteren Einsatz im Privatkundenmarkt „vor Ort“ rekrutiert. Neueinstellungen mit Blick auf einen späteren Einsatz im regionalen Firmengeschäft wurden zentralisiert. Diese Strukturierung ging mit einer Selektion der Einstellungen nach Bildungsniveau einher. Grosso modo kann daher gesagt werden, daß Jugendliche mit einem Abitur oder BAC+2-Abschluß<sup>25</sup> in der Region für den Bankberuf ausgewählt werden und daß junge Menschen mit einem BAC+4 oder 5-Diplom von der Zentrale, d.h. meistens von Paris aus, eingestellt werden.<sup>26</sup>

Im Gegensatz zu anderen Regionalgliederungen derselben Bank werden weiterhin Jugendliche für eine spätere Tätigkeit in der Bank eingestellt. Diese „privilegierte Stellung“ wird auf die gute ökonomische Entwicklung in der Region sowie den regionalen Marktbedingungen im Bankgeschäft zurückgeführt. Während vor 3 bis 4 Jahren jährlich noch an die 15 neue Mitarbeiter rekrutiert wurden, belaufen sich die Einstellungen auf der regionalen Ebene heute auf ca. 10 Personen im Jahr. Späteres Einsatzfeld dieser Mitarbeiter ist das regionale bzw. lokale Privatkundengeschäft. Daneben werden von der Pariser Zentrale junge Diplomierte mit BAC+4/5 rekrutiert, die später entweder in den Zentralabteilungen in Paris mit Spezialistentätigkeiten betraut werden oder im Firmenkundengeschäft eingesetzt werden. Weitere Einstellungen, z.B. für administrativ-verwaltende Tätigkeiten im *back office*, erfolgen nicht.

Vor ca. vier Jahren sind die Verantwortlichen in dieser Regionaldirektion dazu übergegangen, nur noch Jugendliche einzustellen, die zuerst - auf der Grundlage eines zweijährigen Qualifizierungsvertrags (*contrat de qualification*) mit der Bank - an einem Gymnasium ein auf kommerzielle Tätigkeiten ausgerichtetes *Brevet de Technicien Supérieur* (BTS)-Abschluß (Niveau BAC+2) erworben haben. Konkreter gesagt: Die Bank arbeitet in der Region mit einem Lycée zusammen, schließt mit den Schülern einen Qualifizierungsvertrag, überträgt die theoretische Ausbildung dem Lycée, das die Jugendlichen zu

---

<sup>25</sup> BAC ist die Abkürzung für *baccalauréat*. BAC+2 steht für Abiturienten mit zweijähriger (fach-)schulischer oder universitärer Ausbildung). Entsprechend weisen die Zusätze +3, +4 und +5 auf ein drei-, vier- bzw. fünfjähriges Hochschulstudium mit jeweiligem Abschluß hin.

<sup>26</sup> Siehe hierzu ausführlicher Quack/Hildebrandt (1995a, 1995b) und Quack et al. (1995).

einem BTS führt, und gibt nach erfolgreichem Abschluß der Prüfung in aller Regel den Jugendlichen einen regulären Arbeitsvertrag.

Während der Ausbildung wechseln sich theoretisch-schulischer Unterricht im Lycée und betrieblicher Arbeitseinsatz in den Filialen für Privatkunden der Bank in wöchentlichem Rhythmus ab. Da das angebotene BTS auf kommerzielle Tätigkeiten zielt, werden in der Schule keine bankfachlichen Kenntnisse vermittelt, sondern im Unterricht geht es eher um den Umgang mit Kunden, den Erwerb verkäuferischer Qualifikationen und allgemeine wirtschaftliche Kenntnisse. Zudem sind die Lehrer keine Bankfachleute und können daher die Jugendlichen auch nicht in die Banktechniken einführen. In den Klassen sitzen neben den Jugendlichen aus der Bank Jugendliche, die Qualifizierungsverträge mit Dienstleistungsunternehmen aus anderen Branchen abgeschlossen haben. Dies führt zu einer etwas paradoxalen Situation: Einerseits wurde eine enge Verbindung zum Lycée aufgebaut, was auch in der Aufnahme des für Bildung Verantwortlichen der Bank in den Prüfungsausschuß dieses BTS deutlich wird; andererseits trägt der schulische Unterricht nicht zur fachspezifischen Ausbildung der Jugendlichen bei, was die Bank nicht zu einem Umdenken bei der Auswahl des Kooperationspartners veranlaßt.<sup>27</sup> Das Bankgeschäft wird vielmehr durch die praktischen Tätigkeiten in den Filialen, meistens unter Aufsicht des Filialleiters, durch Lernen am Arbeitsplatz den Jugendlichen nahegebracht. Sie arbeiten aber bereits am Schalter und haben Kundenkontakt. Zudem partizipieren sie gelegentlich an den bankinternen Weiterbildungskursen.<sup>28</sup>

Diese Strategie der Konzentrierung auf ein Lycée, ein BTS, eine Vertragsform wurde von den Verantwortlichen der Regionaldirektion vor allem aus Praktikabilitätsgründen gewählt. Beim Einstieg in die Nutzung der Qualifizierungsverträge wollte man nicht zum Nebeneinander verschiedener Ausbildungsformen kommen. So werden weder Jugendliche über einen Lehrvertrag (*contrat d'apprentissage*) noch durch eine andere Vertragsform beschäftigt. Aus unseren Forschungen in anderen Regionen wissen wir, daß andere Banken, aber auch andere Regionaldirektionen derselben Bank, unterschiedliche Strategien verfolgen. Daneben sieht die Regionaldirektion neben den finanziellen Aspekten den Vorteil, junge Mitarbeiter einstellen zu können, die bereits berufliche Erfahrungen in der Bank gesammelt haben.

Die in PACA gefundene Lösung ist mit einigen Implikationen verbunden: Sie führt zum einen zu einer sehr homogenen Struktur junger Mitarbeiter, die sich von der Schule aus bereits kennen und auch danach gleiche Bildungsver-

---

<sup>27</sup> Alternativen scheinen in der Region zur Verfügung zu stehen, wie im Rahmen der folgenden Fallbeispiele deutlich wird.

<sup>28</sup> Die Mehrheit der Jugendlichen, die in dieser Bank einen Qualifizierungsvertrag haben, sind weiblichen Geschlechts. Junge Männer bewerben sich weniger für eine Arbeitstätigkeit in der Bank; sie konzentrieren sich eher auf andere Dienstleistungsbereiche.

läufe aufweisen. Umgekehrt haben Jugendliche aus anderen Städten der Region keinen Zugang zu einer Beschäftigung in der untersuchten Bank.

Nach Beendigung des Qualifizierungsvertrages und nach erfolgter fester Einstellung werden die neuen Bankmitarbeiter im *front office* der Filialen im Privatkundengeschäft eingesetzt. Wichtig ist, daß die Bank im Rahmen der wettbewerbsorientierten Geschäftspolitik gezielt für diese Tätigkeiten Mitarbeiter benötigt. Für Arbeiten im *back office* verfügt die Bank noch über Personalüberhänge aus den 70er Jahren (Hildebrandt 1993), die sich nur bedingt für verkaufsorientierte Tätigkeiten weiterqualifizieren lassen. Im Laufe der Zeit haben die jungen Bankmitarbeiter die Möglichkeit, zunächst für vermögende Privatkunden und Freiberufler und später vielleicht für Firmenkunden zuständig zu werden. Vorbedingung ist aber, daß die Mitarbeiter erfolgreich an den branchenspezifischen Bankdiplomkursen partizipieren und an der innerbetrieblichen Weiterbildung teilnehmen. Erst in diesen Kursen werden vertiefte banktheoretische Kenntnisse vermittelt. Von Seiten der Bank wird darauf sehr viel Wert gelegt.<sup>29</sup>

Kontakte zu den Universitäten der Region sind nur geschäftspolitischer bzw. bankfachlicher Natur und beschränken sich auf die kurzzeitige Aufnahme von sechs bis sieben Praktikanten im Jahr. Ehemalige Studierende aus PACA, die mit einem BAC+4 oder 5-Diplom von Paris für Spezialistentätigkeiten oder das Firmengeschäft eingestellt werden, können zwar während ihrer Traineeausbildung oder danach in der Region eingesetzt werden; dies ist dann aber kein geplanter Prozeß, sondern eher die Ausnahme.

### 5.2.2. Genossenschaftsbank

Bei dem untersuchten Institut handelt es sich um eine Genossenschaftsbank, die vor nunmehr 3 Jahren aus der Fusion dreier ehemals selbständiger kreditgenossenschaftlichen Banken hervorgegangen ist.<sup>30</sup> Die Fusion hat zu einem Wandel der Personal- und Ausbildungsstrategien der Bank geführt.

Unter der neuen Geschäftsleitung der nun fusionierten Banken wurden personalpolitische Reorganisationsmaßnahmen getroffen, die dem eingangs dieses Kapitels geschilderten Bedarf an veränderten Qualifikationsanforderungen des Personals und der ungünstigen Alterspyramide der Beschäftigten<sup>31</sup> Rechnung tragen sollten. Das neue Konzept umfaßte folgende Aspekte:

---

<sup>29</sup> Bevor die Bank in die Qualifizierungsverträge eingestiegen ist, war dies der traditionelle Weg der Ausbildung neuer Mitarbeiter. Siehe hierzu ausführlicher Möbus/Verdier (1991) und Hildebrandt (1993).

<sup>30</sup> Neben dieser Bank gibt es heute in der Region PACA nur noch ein weiteres kreditgenossenschaftliches Institut der gleichen Gruppe.

<sup>31</sup> Siehe hierzu die Arbeiten von Chantal Cossalter (Cossalter 1990; CEREQ 1992).

- Einführung von Anreizsystemen, um einen zügigen Personalabbau durch freiwillige Abgänge zu organisieren. Es wurden relativ hohe Abfindungen an ältere Arbeitnehmer gezahlt.
- Mit Unterstützung durch den „nationalen Beschäftigungsfond“ (*Fond National de l'Emploi*) wurden gute finanzielle Bedingungen für Vorruhestandsregelungen der Mitarbeiter über 55 Jahren geschaffen.
- Schaffung der Möglichkeit eines schrittweisen Überganges in den Ruhestand (*pré-retraite à mi-temps*).

Durch diese Maßnahmen wurden einerseits ältere Arbeitnehmer zur Aufgabe ihrer Beschäftigung in der Bank veranlaßt; andererseits zielten diese Maßnahmen speziell auf die Mitarbeiter in administrativen Tätigkeitsbereichen. Demgegenüber kam es zu einem regelrechten Einstellungsschub junger Mitarbeiter, die in kundenorientierten Bereichen der Bank eingesetzt wurden bzw. werden.

In den 60er, 70er und 80er Jahren wurde auf der Grundlage einer breiten Spannbreite von Bildungsniveaus rekrutiert. Es kam auch immer wieder zu Einstellungswellen auf hohem Vorbildungsniveau (BAC+4/5), weil durch die Zunahme des Bankgeschäfts (*bancarisation*) in den Genossenschaftsbanken ein erhöhter Bedarf an Führungskräften (*cadres*) und Spezialisten entstand. Vor der Fusion 1992 wurde von den damaligen drei Banken in der Regel auf dem Niveau BAC+2 eingestellt, wobei die Mitarbeiter einen zweijährigen Studienabschluß in Wirtschaftswissenschaften oder Jura aufwiesen.

Der Bedarf an Führungskräften ist mittlerweile gedeckt. Im Rahmen der sich auch in dieser Bank etablierenden wettbewerbsorientierten Geschäftspolitik werden nunmehr - in einem bedeutend größerem Umfang als vor der Fusion - vor allem junge BAC+2-Absolventen mit einer kommerziellen Ausrichtung eingestellt.<sup>32</sup> Im Rahmen des Auswahlverfahrens wird versucht, die Jugendlichen zu identifizieren, die bereits zu diesem Zeitpunkt ein Profil erkennen lassen, daß sie später erfolgreiche Verkäufer von Bankdienstleistungen sein werden. Als Diplom wird in der Regel ein BTS *action commerciale* oder ein *Diplôme Universitaire de Technologie (DUT)* verlangt; das kommerzielle Profil ist den Ausbildungsverantwortlichen aber wichtiger. Daher können auch Abiturienten berücksichtigt werden, während Bewerbern mit langjähriger Universitätsausbildung von vornherein das erforderliche Profil abgesprochen wird. Junge Frauen bewerben sich in besonders starkem Maße; bei der Einstellung wird aber auf ein ausgeglichenes Verhältnis der Geschlechter Wert gelegt.

---

<sup>32</sup> Ausnahmsweise werden gelegentlich Spezialisten eingestellt, die meistens aber schon über berufliche Erfahrungen verfügen.



In den letzten zwei Jahren wurden 90 Jugendliche für eine spätere Beschäftigung in der Genossenschaftsbank eingestellt. Mit jedem der Jugendlichen wurde ein alternierender Ausbildungsvertrag geschlossen.

- (1) Von den 90 Jugendlichen wurden zum Zeitpunkt der Erhebungen 70 mit einem Anpassungsvertrag (*contrat d'adaptation*) beschäftigt. Dieser läuft ein Jahr und beinhaltet nur eine geringe Anzahl von Unterrichtsstunden. Die Jugendlichen, die in den Filialen der Bank arbeiten, sind alle zwei Wochen für einen Tag in dem *Centre de Formation de la Profession Bancaire* (CFPB)<sup>33</sup> zur theoretischen Unterweisung oder werden durch die internen Ausbilder der Bank qualifiziert. Da die Jugendlichen meistens bereits über einen BAC+2-Abschluß verfügen, zielt die schulische Ausbildung nicht auf ein Diplom. Am CFPB werden Kurse besucht, die nur zu einzelnen Zwischenprüfungen im Rahmen des *Brevet Professionel de banque* führen.<sup>34</sup> Gleiches gilt für die zweite, von der Bank genutzte Form alternierender Ausbildung.
- (2) Die verbliebenen 20 Jugendlichen haben mit der Bank einen Qualifizierungsvertrag (*contrat de qualification*) geschlossen. Sie sind ebenfalls in der Filialorganisation beschäftigt, der theoretische Ausbildungsanteil liegt bei ihnen aber über dem der Anpassungsverträge. Sie werden durchschnittlich mehr als einem Tag pro Woche im CFPB oder in der Bank unterwiesen.<sup>35</sup>

Während im ersten Jahr der vermehrten Einstellungen (40 Jugendliche) jeweils zur Hälfte Anpassungs- und Qualifizierungsverträge geschlossen wurden, beschränkte sich die Bank im zweiten Jahr auf die Anpassungsverträge. Nach der Fusion wußte man nicht so genau, welcher Art von alternierenden Verträgen man sich bedienen wollte, zumal in einer der Vorgängerbanken Anpassungsverträge und in einer anderen Bank Qualifizierungsverträge üblich waren. Man verringerte die Dauer der Qualifizierungsverträge von zwei Jahren auf ein Jahr, was letztlich noch doppelt soviel Unterricht wie bei den Anpassungsverträgen bedeutete, und wollte zunächst Erfahrungen mit beiden Ausbildungsgängen sammeln.

Interessant ist für die Bank jeweils die mit den alternierenden Ausbildungsverträgen verbundene Entlastung bei den Sozialabgaben und die untertarifliche Bezahlung. Als entscheidendes Kriterium wird aber die Möglichkeit genannt, die Jugendlichen über ein bis zwei Jahre hinweg beobachten zu können und erst dann zu entscheiden, ob eine weitere feste Beschäftigung für das Institut

---

<sup>33</sup> Das CFPB ist eine von den französischen Kreditinstituten getragene Aus- und Weiterbildungseinrichtung. Siehe detaillierter hierzu Quack et al. (1995).

<sup>34</sup> Seit einigen Jahren wird das *BP de banque* vom CFPB auf der Basis von sog. *unités capitalisables* organisiert. Nach Abschluß der „Ausbildung“ haben die Jugendlichen aber die Möglichkeit, weitere solcher Einheiten zu absolvieren und somit das *BP de banque*-Diplom zu erlangen.

<sup>35</sup> Die jeweiligen Anteile betragen 70% CFPB und 30% interner Unterricht.

sinnvoll ist. Eine sofortige Festanstellung hätte zur Folge, daß eine spätere Entlassung rechtlich und aufgrund des „genossenschaftlichen Geistes“ der Bank kaum möglich wäre.

Im Vergleich beider Vertragssysteme liegen die Nachteile der Anpassungsverträge in dem geringen Umfang der theoretischen Ausbildung, während gerade dies von der Bank als Vorteil der Qualifizierungsverträge genannt wird. Die Entscheidung für die Nutzung der Anpassungsverträge orientierte sich aber an einem anderen Aspekt: Der Vorteil der *contrats d'adaptation* und somit der Nachteil der *contrats de qualification* besteht in der Häufigkeit der Abwesenheit der Jugendlichen von ihren Arbeitsplätzen in den Filialen und den damit dort auftretenden Problemen der Arbeitsorganisation. Letztlich waren also für die Beendigung der Nutzung der Qualifizierungsverträge die Interessen der Filialen an einem kontinuierlichen Arbeitseinsatz der Jugendlichen ausschlaggebend.

Diese Logik spiegelt sich auch in den zukünftigen Ausbildungsstrategien: 1995 werden weitere 50 Jugendliche aus der Region, das heißt vor allem aus dem Territorium, auf das sich das Geschäftsfeld der Bank erstreckt, eingestellt.<sup>36</sup> Basis der Ausbildungen werden einjährige Anpassungsverträge mit den Jugendlichen sein, die weiterhin einen BAC+2-Abschluß mitbringen. Jedoch wird der theoretische Unterricht auf mehrere Tage konzentriert, was einem längeren, ununterbrochenen Einsatz in der Filialorganisation dient. Zudem wurde geregelt, daß während der Abwesenheit der Jugendlichen zu Bildungszwecken, diese in den Filialen vertreten werden. Auch deshalb werden weiterhin besonders viele Jugendliche eingestellt. Die Kooperation mit dem CFPB wird als positiv, auch aufgrund der der Bank entgegengebrachten Flexibilität, bezeichnet. Jedoch wird das CFPB zukünftig nur noch die Hälfte der theoretischen Unterweisung tragen, da das nationale Bildungsinstitut der Gruppe der untersuchten Bank ein interessantes Angebot gemacht hat und nun die verbleibende Hälfte der theoretischen Ausbildung übertragen bekommt.

Zwar wird in anderen Genossenschaftsbanken der gleichen Gruppe sowie in anderen Kreditinstituten, auch in der Region PACA, mit Jugendlichen ein Lehrvertrag (*contrat d'apprentissage*) geschlossen, für das untersuchte kreditgenossenschaftliche Institut besteht in dieser Hinsicht aber kein Handlungsbedarf, weil man mit den gewählten Ausbildungsformen zufrieden ist und diese den betrieblichen Bedürfnissen entsprechen.

Bei der Entscheidung über die „Übernahme“ werden drei Kriterien angelegt: Beziehungen zu den Kunden, Integration in die Arbeitswelt und Aneignung von Wissen. Da schon bei Einstellung auf ein kommerzielles Profil Wert gelegt

---

<sup>36</sup> Traditionell sind die Marktanteile der Bank in ländlichen Gebieten größer als in den Städten; die Jugendlichen kommen aber zu größeren Anteilen aus den Städten.

wird, Vertragskonstellationen mit geringeren Bildungsanteilen ausgewählt werden und die Jugendlichen während der Arbeit in den Filialen am Schalter (einfaches Privatkundengeschäft) bereits an ihrem verkäuferischen Geschick und Leistungen gemessen werden, überraschen diese zur Festanstellung führenden Kriterien nicht. Die überwiegende Mehrzahl der Jugendlichen wird nach Vertragsende in der Bank regulär beschäftigt. Einschließlich der „Ausbildungszeit“ bleiben die Jugendlichen zwei bis drei Jahre am Schalter eingesetzt, bevor sie sich in Richtung des vermögenden Privatkundengeschäfts oder dem Einsatz als Firmenkundenberater entwickeln können.

Die jungen Bankmitarbeiter partizipieren nach dem Ende ihrer Anpassungs- bzw. Qualifizierungsverträge an den institutionellen Ausbildungskursen der Genossenschaftsbank bzw. der Gruppe, die nur zum Teil staatlich anerkannt sind, sowie an Weiterbildungsmaßnahmen. Von den interviewten Verantwortlichen für die berufliche Bildung wird in Zusammenhang mit der internen Aus- und Weiterbildung, aber auch bei der Nutzung alternierender Ausbildungsformen, immer wieder die hohe Autonomie betont, über die sie - auch im Verhältnis zur Genossenschaftsbankengruppe - verfügen.

### 5.2.3. Sparkasse

Neben der untersuchten Sparkasse gibt es in der Region PACA - ähnlich der Genossenschaftsbank und der Regionaldirektion - ein zweites Sparkasseninstitut. Französische Sparkassen haben erst seit Mitte der 80er Jahre den Status einer Universalbank. Zu ihrem Kundenkreis gehören vor allem die Privatkunden und die öffentliche Hand (*collectivités locales*). Im Firmengeschäft sind sie bisher weniger aktiv. Bis Mitte der 70er Jahre waren die Sparkassen in erster Linie auf den Verkauf eines steuerbegünstigten Sparbuchs konzentriert. Diese frühere Ausrichtung auf ein Monoprodukt ist nicht ohne Bedeutung für die Ausbildungspolitik der Sparkassen. So haben die Sparkassen erst im Laufe der 80er Jahre nennenswerte Ausbildungsanstrengungen unternommen. Die für eine einfache Produktpalette notwendigen Kompetenzen konnten lange Zeit durch das Mittel des Lernens am Arbeitsplatz erworben werden; spezielle Ausbildungsgänge waren nicht notwendig. Im Prozeß der Produktdiversifikation gewann die Ausbildung jedoch stetig an Gewicht. Dabei setzten die Sparkassen zuerst fast ausschließlich auf Weiterbildungsmaßnahmen sowie auf gruppeneigene institutionelle Kurse, die zu Diplomen führten, die nur im Verband anerkannt waren. Im weiteren Verlauf der Produkterweiterung, die mit dem Abschluß der Konzentration im Sparkassensektor und den damit verbundenen Reorganisationsmaßnahmen einher ging, intensivierten die Sparkassen ihre Ausbildungsanstrengungen (Duet 1994; Quack/Hildebrandt 1995a).

Auch in der untersuchten Sparkasse wandelte sich die Rolle von Ausbildung. Wurde sie früher noch als eine finanzielle Verpflichtung („*impôt*“) verstanden, so stellt sie heute eine Investition für das Institut dar. Bis Ende der

80er Jahre beschränkte sich das Ausbildungsangebot auf die Nutzung der sparkasseneigenen Ausbildungskurse; 1990 intensivierte die Sparkasse jedoch die Ausbildung Jugendlicher. In den Jahren 1990 bis 1992 wurden jährlich an die 25 Jugendliche aus dem regionalen Wirkungsfeld der Sparkasse im Rahmen eines 18monatigen Qualifizierungsvertrages (*contrat de qualification*) eingestellt. Rekrutierungsniveau war das Abitur, nach Abschluß der Ausbildung erhielten die jungen Leute einen BAC+2-Diplom. Es handelte sich dabei um ein *Brevet de Technicien Supérieur (BTS) - Action Commerciale*. Diese Ausbildung - der theoretische Unterricht wurde von einer Schule in der Region gewährleistet - zielte stärker auf Marketingtätigkeiten als auf das eigentliche Bankgeschäft. Im betrieblichen Teil der Ausbildung wurden die Jugendlichen im *front office* der Filialen der Sparkasse eingesetzt.

Seit nunmehr zwei Jahren hat sich die Ausbildungsstrategie der Sparkasse gewandelt. Zwar werden weiterhin Jugendliche auf der Basis eines *contrat de qualification* eingestellt. Jedoch kooperiert die Sparkasse nun mit einer Bildungseinrichtung, die die Jugendlichen zu einem *BTS Force de Vente* führt. In diesem Kurs werden allgemeine bankfachliche Kenntnisse vermittelt. In der Klasse werden die Jugendlichen der Sparkasse mit Jugendlichen aus anderen Kreditinstituten unterrichtet. Die produktbezogenen Anpassungen erfolgen während der beruflichen Tätigkeiten in den Filialen. Eine weitere wichtige Veränderung der Ausbildungskonzeption ist die Verringerung der Zahl der Jugendlichen, die einen Qualifizierungsvertrag erhalten, auf ungefähr ein Fünftel der ursprünglichen Größe. Hintergrund der eingeschränkten Ausbildungsaktivität sind der Aufbau eines neuen Rechenzentrums sowie die damit verbundenen Reorganisationsmaßnahmen, die einerseits - durch Automatisierungsstrategien - zur Freisetzung von Personal in den vor allem betroffenen administrativen Bereichen führen. Diese Mitarbeiter werden teilweise in andere, verkaufsorientierte Bereiche der Sparkasse umgesetzt und blockieren so Stellen, die zuvor von Jugendlichen nach der Ausbildung eingenommen wurden. Andererseits sind mit dem neuen technischen Anlagen erhöhte Sach- wie auch Bildungskosten verbunden, die zu Einsparungen bei der Ausbildung Jugendlicher geführt haben. Erst in ein bis zwei Jahren wird eine Reduzierung dieser Investitionen in technische Modernisierung und der daraus resultierenden Kosten erwartet.

Die Sparkasse sieht die Vorteile der bisher genutzten Qualifizierungsverträge vor allem in der Möglichkeit, Jugendliche unter dem Gesichtspunkt der betrieblichen Bedürfnisse zu qualifizieren. Zudem wird als weiterer Vorteil die Entlastung des Instituts bei den Sozialabgaben genannt.

Darüber hinaus ist in der Sparkasse aber auch vorgesehen, im Herbst des Jahres 1995 - in geringem Umfang - mit Jugendlichen aus der Region, Lehrverträge (*contrat d'apprentissage*) zu schließen. Auch dafür werden Abiturienten eingestellt, die nach Abschluß der Ausbildung ein BAC+2-Diplom erworben

haben werden.<sup>37</sup> Daneben sollen aber die auf Qualifizierungsverträgen basierenden Ausbildungen in der geschilderten Form fortgeführt werden. Hintergrund der „Ausbildungsdiversifizierung“ ist, daß es in der Region Bestrebungen der Ausbildungsinstitution der Banken (*Centre de Formation de la Profession Bancaire* [CFPB]) gibt, ein eigenes *Centre de Formation d'Apprentis* (CFA) einzurichten. Die dazu notwendigen Verhandlungen mit den regionalen Instanzen werden aller Voraussicht nach zu dem angegebenen Termin beendet sein. Die Region wird dann durch Übernahme von Ausbildungskosten an der Ausbildung Jugendlicher, die zu einer Tätigkeit in Banken und Sparkassen führt, beteiligt sein.

Zum Zeitpunkt der Erhebungen gingen die Bildungsverantwortlichen der untersuchten Sparkasse davon aus, Lehr- und Qualifizierungsverträge parallel zu nutzen. Der Vorteil der Apprentissage wird in dem quantitativ größeren Anteil an theoretischem Unterricht gesehen. Das Unternehmen wird dadurch aber vor größere Schwierigkeiten der Organisation des Arbeitseinsatzes der Jugendlichen in den Filialen gestellt.

Die gewählte Ausbildungsstrategie in dieser Sparkasse unterscheidet sich von der anderer, in anderen Regionen untersuchten Sparkassen. Ohne ein flächendeckendes Bild für ganz Frankreich geben zu können, ist jedoch aus anderen empirischen Erhebungen des Verfassers bekannt, daß in anderen Sparkasseninstituten im Rahmen der Ausbildung stärker auf die sparkasseneigenen Ausbildungsinstitutionen zurückgegriffen wird.

Nach Abschluß der alternierenden Ausbildung wird der überwiegende Teil (ca. 90%) der Jugendlichen in eine feste Anstellung übernommen und im Privatkundengeschäft eingesetzt. Die neuen Mitarbeiter sind dann an der Teilnahme der untersten Stufe der sparkasseneigenen institutionellen Berufsbildungskurse befreit, weil dieser Kurs in einen allgemeinen Einführungslehrgang umgewandelt wurde, den die Jugendlichen bereits während ihres Ausbildungsvertrages besucht haben. Jedoch werden sie in Richtung der zweiten Stufe des internen Sparkassendiploms orientiert. Dieser Kurs wird zur Zeit neu organisiert. Ob eine staatliche Anerkennung - evtl. durch eine geplante Kooperation mit der örtlichen *Chambre de Commerce et d'Industrie* (Industrie- und Handelskammer) - die Folge sein wird, ist zum jetzigen Stand noch nicht absehbar. Auch in diesem Kreditinstitut hat die berufliche Weiterbildung an Gewicht gewonnen. Der betriebliche Aufstieg der Jugendlichen hängt folglich auch von der Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen ab.

---

<sup>37</sup> Im wesentlichen wird in der Sparkasse auf dem Niveau BAC+2 „richtig eingestellt“. BAC+4/5-Absolventen werden nur für bestimmte Spezialistenposten rekrutiert, wenn dafür ein Bedarf besteht. Das Firmenkundengeschäft ist in den Sparkassen erst im Aufbau begriffen; das dazu notwendige Personal wird zur Zeit noch durch erfahrene Bankfachleute aus anderen Banken gedeckt (Quack/Hildebrandt 1995a).

Zusammenfassend: Der Strukturwandel in der Geschäftspolitik wirkt sich auch auf die von den Banken und Sparkassen in der Region PACA verfolgten, veränderten Ausbildungsstrategien aus. Alle Kreditinstitute, deren Aus- und Weiterbildung früher auf brancheneigene oder institutsinterne Bildungsabschlüsse und -einrichtungen ausgerichtet waren, nutzen mittlerweile die verschiedenen alternierenden Ausbildungsformen. Dabei wird ein hoher Grad an betrieblicher Regulierung beruflicher Qualifizierung deutlich. Dies spiegelt sich in

- der Vielfalt der alternierenden Ausbildungen und ihrer Träger bzw. der damit verbundenen Abschlüsse,
- den unterschiedlichen Strategien der Banken und Sparkassen im Verhältnis zu anderen regionalen Einheiten bzw. anderen Instituten der gleichen Gruppe,
- der hohen Autonomie, über die die Institute bzw. die für die Bildung Verantwortlichen, vor allem bei der Einstellung Jugendlicher mit einem Abitur oder BAC+2-Diplom, verfügen,
- der hohen Flexibilität, die die regionalen Bildungseinrichtungen den Banken und Sparkassen bieten.

In allen Fällen stellt die Paßgenauigkeit der Ausbildungsstrategie mit den betrieblichen Bedürfnissen den entscheidenden Parameter für die gewählte Ausbildungsform dar. Jedoch zeichnet sich - gerade aufgrund der Vielzahl der Möglichkeiten und Angebote - eine Beharrungstendenz bei den Ausbildungskonstellationen ab, die sich nach einer Phase der Erprobung als zufriedenstellend, das heißt bedürfnisadäquat, erwiesen haben.

Die Vielfalt der gefundenen Lösungen und die Freiheitsgrade der regionalen Bankakteure resultieren aus der regionalen Organisation der diversen Ausbildungsgänge, aus den damit verbundenen Vorteilen der weitgehenden Kostenneutralität und verlängerten Probezeit sowie aus dem Umstand, daß die einer regulären Beschäftigung vorgeschalteten Ausbildungen (*formations avant l'emploi*) keinen grundlegenden Wandel traditioneller Bildungsinstitutionen notwendig machen.

### 5.3. Ausbildung für Klein- und Mittelunternehmen

Die *Ecole Pratique de Commerce de Marseille* (EPCM) ist zu 100% eine Ausbildungseinrichtung der *Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence* (CCIMP). Da die EPCM zur Zeit keine staatliche Finanzierung erhält, kann sie als private Bildungsinstitution klassifiziert werden. Hauptgeldgeber ist die CCIMP, die 70% der Haushalte durch Zuwendungen deckt. Wichtige Finanzierungsquellen sind darüber hinaus die von Unternehmen an die EPCM überwiesene „Lehrsteuer“ (*taxe d'apprentissage*) und die Studiengebühren der

Teilnehmer (jeweils ca. 14%). Das Aufsichtsgremium (*conseil de perfectionnement de l'école*) setzt sich aus Vertretern ehemaliger Schüler und der Lehrenden, aus gewählten Mitgliedern der CCIMP sowie aus in der beruflichen Ausbildung spezialisierten Personen zusammen. In der EPCM verteilen sich die zur Zeit 500 Studierenden/Schüler auf ca. 20 Kurse/Klassen. Geplant ist, die Teilnehmerkapazität auf 650 in den nächsten Jahren zu steigern.<sup>38</sup> Dem stehen 9 hauptberufliche Lehrer (der CCIMP) gegenüber, die zudem Managementfunktionen übernehmen. Diese werden durch 62 „Zeitlehrer“ (*professeurs vacataires*), die auch Kurse an anderen Bildungseinrichtungen durchführen, sowie durch 50 nebenberufliche Ausbilder (*intervenants/professionnels*)<sup>39</sup> unterstützt, die neben ihrer Berufstätigkeit Kurse leiten.

Neben der EPCM unterhält die CCIMP noch drei weitere Bildungseinrichtungen. Dabei handelt es sich zum einen um zwei Institute, in denen Diplome ab dem Niveau BAC+3/4 bis BAC+6 erworben werden können. Zum anderen ist der CCIMP eine Einrichtung angegliedert, deren Angebote sich nur auf berufliche Weiterbildungsmaßnahmen beziehen. Demgegenüber beschränkt sich die EPCM auf Ausbildungen, die in der Regel zu einem Abitur führen oder ein zweijähriges „Studium“ umfassen (*formations diplômantes*). Neuerdings wurde das Angebot auch auf qualifizierende Berufsbildungskurse (*formations qualifiantes*) erweitert, die einem BAC+3-Abschluß entsprechen. Zwischen den verschiedenen Bildungseinrichtungen der CCIMP existieren informelle Kontakte; ein wirkliches Netzwerk gibt es nicht. Ähnlich sind die Kooperationsbeziehungen zu anderen Bildungsträgern in der Region. Insgesamt verwendet die CCIMP ca. 45% ihrer Einnahmen für die berufliche Bildung; sie nimmt dabei für sich in Anspruch, nach der Pariser *Chambre de Commerce et d'Industrie* in Frankreich am meisten in die berufliche Bildung zu investieren.

Bis 1988 bestand das Bildungsangebot nur aus Ausbildungsgängen, die zu einem staatlich anerkannten Diplom führten (*formations diplômantes*). Seitdem wurde das Angebot an Bildungsmaßnahmen um qualifizierende Berufsbildungskurse (*formations qualifiantes*) ergänzt. In beiden Ausbildungssträngen werden Teilnehmergebühren zwischen 3.000 und 11.000 Francs von den Kursteilnehmern erhoben. Jedoch können die Studierenden/Schüler auf staatliche Stipendien zurückgreifen, sofern diese für die Kurse gewährt werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Stipendien von der CCIMP zu erhalten. Vor kurzer Zeit ist der Einstieg in einen Ausbildungsgang vollzogen worden, der auf der Grundlage eines Lehrvertrages (*contrat d'apprentissage*) organisiert wird. Zudem wurde eine interne Arbeitsvermittlung aufgebaut (*service de placement*).

---

<sup>38</sup> Die Jugendlichen stammen nicht nur aus dem Marseiller Raum bzw. aus PACA, sondern kommen zum Teil auch aus anderen südlichen Regionen Frankreichs.

<sup>39</sup> Zu dieser Gruppe gehören beispielsweise Cadres von Unternehmen, Juristen, Anwälte und Industrielle.

### (1) Formations diplômantes

Gemeinsam ist den folgenden drei Ausbildungen, daß sie alle zu einem nationalen Diplom (*diplôme national*) führen; also einem Staatsdiplom. Es handelt sich um mehrjährige Kurse:

- Die erste *formation diplômante* besteht aus einem auf den Dienstleistungsbereich ausgerichteten Abitur: *BAC Section Techniciens Tertiaire* (BAC STT). Dieses Abitur wird über einen Zeitraum von drei Jahren hinweg erworben. Dabei gibt es noch vier verschiedene Spezialisierungen (*Comptabilité-Gestion, Informatique et Gestion, Action et Communication Administratives, Action et Communication Commerciales*). Während der Ausbildungszeit sind laut Lehrplan keine Betriebspraktika vorgesehen.
- Die zweite *formation diplômante* führt zu einem BAC+2-Abschluß. Dabei handelt es sich um eine zweijährige *Brevet de Technicien Supérieur* (BTS)-Ausbildung, die zwei Spezialisierungen annehmen kann: *BTS Comptabilité et Gestion* (i.d.R. nur bei BAC G2 möglich) oder *BTS Action Commerciale*. Während der Ausbildung verbringen die Jugendlichen acht Wochen in einem oder mehreren Unternehmen als Praktikanten. Diesem BTS wird aber in den Fällen, in denen dem Schüler keine ausreichenden allgemeinen und/oder beruflichen Vorkenntnisse für das erste BTS-Jahr zugesprochen werden, ein einjähriger Vorbereitungskurs (*PrépaBTS*) vorgeschaltet.<sup>40</sup>
- Die dritte *Formation diplômante* der EPCM ist zwar ebenfalls eine zweijährige Ausbildung; als Teilnahmebedingung wird aber ein BAC+2-Abschluß bereits vorausgesetzt. In der Regel ist dies ein *BTS Comptabilité et Gestion* oder ein *DUT Gestion des Entreprises et des Administrations (Option Finances-Comptabilité)*. Nur in diesen Fällen kann man ein *Diplôme d'Etudes Comptables et Financières* (DECF) erwerben. Nach bestandenen Examen sind die Jugendlichen folglich BAC+4-Diplomierte.<sup>41</sup>

### (2) Formations qualifiantes

Für die Aufnahme dieser qualifizierenden Berufsbildungskurse in das Bildungsangebot der EPCM Ende der 80er Jahre sind zwei Hauptgründe wesentlich: Einerseits wurde das Angebot ergänzt, um die Eingliederungschancen der Jugendlichen in den Arbeitsmarkt zu verbessern. Andererseits bestand ein Anpassungsbedarf der traditionellen, zu Staatsdiplomen führenden Ausbildungsgängen an die Bedürfnisse der Unternehmen. Der Anpassungsprozeß im Rahmen der *formations diplômantes* erwies sich aber als zu schwierig und langwierig; deshalb wurden die *formations qualifiantes* von der EPCM eingeführt.

---

<sup>40</sup> In dem Vorbereitungskurs ist ein vierwöchiges Betriebspraktikum integriert.

<sup>41</sup> Zudem besteht an einer anderen Bildungseinrichtung der CCIMP die Möglichkeit, das Studium fortzusetzen und dabei einen BAC+5-Abschluß zu erreichen.



Bei diesen Kursen handelt es sich somit um sogenannte *formations souples*. Dies beinhaltet zwei Aspekte: Zum einen lassen sich die Ausbildungen relativ flexibel an die wechselnden Bedürfnisse der Unternehmen anpassen. Zum anderen sind die Abschlüsse keine Staatsdiplome. Als *diplômes d'enseignement consulaire* handelt es sich dabei um von der *Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence* vergebene Abschlüsse.<sup>42</sup> Die Prüfungen werden von den Lehrenden der ECPM und entsprechend dem Ausbildungsgang von Berufspraktikern (*professionnels*) abgenommen.

Obwohl die Diplome keine staatlichen Abschlüsse sind, werden sie im allgemeinen Sprachgebrauch als BAC+3-Ausbildungen geführt. Dies weist schon auf die einjährige Dauer dieser Maßnahmen hin. 30% der in diesen qualifizierenden Berufsbildungskursen eingeschriebenen Jugendlichen haben vorher ein traditionelles BAC+2-Diplom bei der EPCM bzw. CCIMP erworben. Die Kurse sind in alternierender Form organisiert; schulischer Unterricht wechselt sich mit betrieblichen Praktika ab. Dabei sind unterschiedliche Formen der Alternance zu verzeichnen: Eine erste Variante besteht in dem regelmäßigen, z.B. wöchentlichen Wechsel zwischen EPCM und Arbeit in den Unternehmen. Eine zweite Variante sieht zwei Blöcke längerer Dauer an Praktika im Unternehmen vor. Und in einer dritten Variante wird die einjährige Ausbildung in einem sechsmonatigen Schulteil sowie einem ebenfalls sechsmonatigem Betriebsteil unterteilt. Folglich entfällt in allen Fällen ungefähr die Hälfte der Ausbildungszeit auf schulischen Unterricht und Arbeit im Unternehmen. Die gewählte Variante steht mit den betrieblichen Bedürfnissen der Unternehmen in Zusammenhang, auf die die Ausbildung letztlich zielt. Nur ein Teil der Jugendlichen erhält für die Arbeit während der Praktikumszeit vom Unternehmen eine Vergütung.

Seit Anfang der 90er Jahre werden sechs qualifizierende Berufsbildungskurse angeboten, wobei in der Mehrzahl der Fälle ein fachspezifisches BAC+2-Diplom Eingangsvoraussetzung ist. Jedoch ist es möglich, die fehlende fachspezifische Bindung des BAC+2-Abschlusses durch berufliche Erfahrung auszugleichen. Während in einem Fall allgemeinere berufliche Kenntnisse (Option Buchführung, Finanzen, Unternehmensführung oder Option Handel, Verkauf) im Vordergrund stehen, sind die anderen Ausbildungen spezieller gehalten oder beziehen sich direkt auf einen Berufszweig. Insgesamt sind 70% der Lehrenden im Rahmen der qualifizierenden Berufsbildungskurse Berufspraktiker (*professionnels*).

Die Kurse sind in der Regel nicht auf bestimmte Unternehmen zugeschnitten. Dies liegt an der Größe der Unternehmen; zudem will die EPCM nicht in Konkurrenz zum Weiterbildungsinstitut der CCIMP treten.

---

<sup>42</sup> Die Urkunden werden vom Präsidenten der *Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence* unterzeichnet.

### (3) *Apprentissage*

Erst seit kurzem bietet die EPCM die Diplombildung *BTS tertiaire* auf der Basis von Lehrverträgen (*contrats d'apprentissage*) an. Die Jugendlichen haben einen Lehrvertrag mit einem Unternehmen geschlossen und werden auch von diesem entlohnt (40 bis 60% des gesetzlichen Mindestlohnes). Sie alternieren wochenweise zwischen praktischer Tätigkeit im Unternehmen und schulischer Ausbildung in der EPCM. Dabei werden die Unterrichtsstunden in der EPCM von dem *Conseil Régional* gezahlt. Dies ist der einzige Fall, in dem die EPCM öffentliche Mittel bezieht. Um diese Ausbildungsaktivität gewährleisten zu können, ist die EPCM über ihren Träger, die *Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence*, an einem *Centre de Formation d'Apprentis* (CFA) beteiligt. Die CCIMP hat gemeinsam mit der *Chambre de Commerce et d'Industrie Nice-Côte d'Azur* in der Region ein CFA eingerichtet, an dem auch „Lehrlinge“ anderer Bildungsinstitutionen der CCIMP eingeschrieben sind.

### (4) *Arbeitsvermittlung*

In Zusammenarbeit mit der Vereinigung ehemaliger Schüler betreibt die „Schule“ zudem seit einigen Jahren eine interne „Jobbörse“ (*service de placement*), deren Aufgabe es ist, Absolventen<sup>43</sup> der EPCM auf angebotene Arbeitsplätze zu vermitteln. An diese „Arbeitsvermittlung“ wenden sich in erster Linie ehemalige Schüler, die heute in verantwortlichen Positionen sind, sowie Unternehmen, die die EPCM kennen. Zudem werden Arbeitskräfte nachfragende Unternehmen von der *Chambre de Commerce et d'Industrie* an die Schule weitergeleitet. Die Vermittlungsangebote gingen zwar seit Anfang der 90er Jahre stark zurück, haben sich aber zur Mitte des Jahrzehnts wieder stabilisiert. So beträgt der Vermittlungsanteil der Absolventen diplomierter Ausbildungsgänge ungefähr 30%.

Insgesamt werden die Arbeitsmarktchancen der Jugendlichen nach Abschluß der jeweiligen Ausbildung von der EPCM heute als gut beurteilt.<sup>44</sup> Vorrangige Einsatzfelder der EPCM-Absolventen sind kleine und mittlere Unternehmen im Dienstleistungsbereich. Die Ausbildungen zielen auf qualifizierte Tätigkeiten in den Unternehmen, was in kleinen und mittleren Unternehmen einen relativ raschen Aufstieg der jungen Menschen in führende und verantwortliche Positionen als Perspektive haben dürfte.

---

<sup>43</sup> Die Examenserfolgszahlen liegen je nach Kurs zwischen 60 und 95%.

<sup>44</sup> Genaue Aussagen zu den Anteilen der Jugendlichen, die nach Abschluß der *Formations diplômantes* oder *Formations qualifiantes* einen Abschluß finden, können nicht gemacht werden. Schätzungen der interviewten Personen gehen dahin, daß je nach Ausbildungsgang 50 bis 80% der Jugendlichen einen Arbeitsplatz finden, sofern sie sich nicht für die Weiterführung ihrer Studien an der EPCM entscheiden. Über den Berufseinstieg nach der *Apprentissage* können noch keine Angaben gemacht werden, da diese Maßnahme erst gestartet wurde.

Zusammenfassend: Die Arbeitsmarktlage Jugendlicher in der Region PACA und die veränderten Anforderungen der kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen an die neuen, jungen Mitarbeiter bewirkten die Neuorientierung im Ausbildungsangebot der EPCM. Die Neuorientierung erfolgte in Kooperation mit den Unternehmen bzw. den Branchenverbänden. Der Einfluß der Klein- und Mittelunternehmen auf das Bildungsangebot der EPCM manifestiert sich auf vielfältige Weise: Die Unternehmen bestimmen maßgeblich die Politik der CCIMP als Träger der EPCM und beeinflussen als Nachfrager der durch die EPCM qualifizierten Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen das Ausbildungsangebot. Zudem sind sie in den Aufsichtsgremien der Bildungseinrichtung vertreten und wirken als Unterrichtskräfte und Prüfungsausschußmitglieder an der Ausbildung mit. Durch die engen Verbindungen zwischen den KMU der Region und der Bildungseinrichtung wird gewährleistet, daß die Ausbildungsgänge der EPCM entsprechend den Unternehmensbedürfnissen neu organisiert werden. Im einzelnen kam es zu folgenden Veränderungen:

- Anstatt das Angebot der zu Staatsdiplomen führenden Ausbildungen grundlegend zu reformieren, wurden neue und kürzere Ausbildungsgänge eingerichtet.
- Alle neuen Ausbildungsformen basieren auf alternierenden Modellen, die neben der schulischen Unterrichtung auf den Lerneffekt eines betrieblichen Arbeitseinsatzes setzen.
- Durch den Einstieg in die Apprentissage wurden erstmalig öffentliche Mittel der Region in Anspruch genommen. Es kommt zur Kofinanzierung bestimmter Ausbildungsgänge.

Somit verfolgt die EPCM heute eine doppelte Strategie: Auf der einen Seite werden unternehmensnahe Ausbildungsgänge implementiert; auf der anderen Seite werden staatliche Programme in Anspruch genommen, die finanzielle Vorteile versprechen und gleichzeitig den Betriebsbezug gewährleisten.

#### *5.4. Zwischenfazit*

Mit der Auswahl der Fallbeispiele konnte ein breites Spektrum der Ausbildungen von und für Unternehmen abdeckt werden. In allen Fällen befanden sich die Unternehmen bzw. die Bildungseinrichtung in einer Reorganisationsphase des Angebotes an alternierenden Ausbildungen. Und in allen Fällen war das Motiv für veränderte Bildungsstrategien eine Anpassung der beruflichen Bildung an veränderte geschäftspolitische Strategien und eine höhere Präzision mit den Bedürfnissen der Betriebe an veränderte Qualifikationen der Mitarbeiter. Die betriebliche Regulierung der Berufsausbildung weist dabei folgende Merkmale auf:

- Traditionelle Ausbildungsgänge, d.h. vollzeitschulische Ausbildungen, spielen heute eine veränderte Rolle. Der Trend geht zur Implementierung bzw.

Nutzung alternierender Ausbildungsformen, die einer „regulären“ Beschäftigung Jugendlicher vorausgeht.<sup>45</sup> Dies betrifft Unternehmen wie Bildungseinrichtungen in gleichem Maße.

- Die Unternehmen definieren ihre Bedürfnisse an Qualifikationen ihrer Mitarbeiter planmäßiger. Auf dieser Grundlage wählen sie die ihnen passenden Ausbildungen aus, wobei auch arbeitsorganisatorische Interessen eine Rolle spielen.
- Beim Auswahlprozeß kooperieren sie mit Bildungseinrichtungen, denen auch an einer bedarfsgerechten Ausbildung für die Unternehmen gelegen ist. Es konnten zwar Phasen der Experimentierung mit verschiedenen Ausbildungsformen festgestellt werden, letztlich streben die Unternehmen aber eine Vereinheitlichung der Ausbildung an. Aufgrund der Vielfältigkeit und Komplexität des Angebotes kristallisiert sich jedoch eine Beharrungstendenz der Unternehmen bei erfolgversprechenden Lösungen ab.
- Die zu staatlichen Diplomen führenden beruflichen Ausbildungen verlieren - bis auf die Apprentissage - an Gewicht. In vielen Fällen steht die Erlangung praktischer Arbeitserfahrungen und die Einordnung in den Betrieb im Mittelpunkt des Interesses der Unternehmen.
- Von den Unternehmen werden die monetären Vorteile der alternierenden Ausbildungsformen in das Kalkül bei der Neuausrichtung der Ausbildungskonzeption einbezogen.
- Zwischen den Regionen bzw. innerhalb von PACA gibt es unterschiedliche Strategien betrieblicher Ausbildung. Innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Gruppe besteht im Bereich beruflicher Qualifizierung eine hohe Autonomie. Dabei erweisen sich die alternierenden Ausbildungen als besonders vorteilhaft, da es sich um befristete Verträge handelt und diese einer regulären Beschäftigung vorgeschaltet sind. Branchen- und unternehmensinterne Ausbildungen werden davon nur partiell berührt. Dies wird besonders im Fall der Kreditinstitute deutlich.

So kann also eine Diversifizierung der Ausbildungsstrategien mit einem besonderen Gewicht auf alternierenden Ausbildungsformen in der Region beobachtet werden. Im Veränderungsprozeß der Ausbildungskonzepte verfügen die untersuchten Unternehmen in der Region über hohe Gestaltungsfreiräume, die ihnen von den Zentralen, vor allem in Paris, zugestanden werden. Die Ausbildung der Jugendlichen wird von den Unternehmen auf betrieblicher Ebene reguliert; zentralstaatliche und regionale Angebote werden bei Bedarf genutzt.

---

<sup>45</sup> Auf der Basis der Recherchen für diese Studie wird nicht von einer geringeren Rolle der traditionellen, vollzeitschulischen Ausbildungsgänge gesprochen, da deren quantitative und qualitative Entwicklung eben nicht Gegenstand der Untersuchung war.

## 6. **Schlußbetrachtung**

Im Mittelpunkt dieser Studie stand die Regulierung der Berufsausbildung in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur zwischen Zentralstaat, Region und Unternehmen.

Die regionale Ebene hat im Rahmen des Dezentralisierungsprozesses an Regelungskompetenzen in der beruflichen Ausbildung gewonnen. Die Aktivitäten der Region werden sich aber über allgemeine und berufsspezifische Berufsbildungsplanungsprozesse hinaus, auf die Schaffung von Anreizstrukturen für die Nutzung bestimmter Ausbildungsformen beschränken müssen. Der Rahmen, in dem die Unternehmen der Region ihre Ausbildungsstrategien organisieren und realisieren, wird heute stärker von den regionalen, politischen Entscheidungsträgern bestimmt, als dies noch Anfang der 80er Jahre der Fall war. Dabei darf der Einfluß der Region allerdings nicht überbewertet werden. Einerseits liegt die Anerkennung von Diplomen noch beim Zentralstaat; zudem behält er Kontrollfunktionen. Andererseits kann die Region die Ausbildungspolitik der Unternehmen nur im Rahmen der Apprentissage stark beeinflussen, was sie in PACA auch tut. Andere Formen alternierender Ausbildung, wie z.B. die Anpassungs- und Qualifizierungsverträge, entziehen sich regionaler Einflußnahme aufgrund der geringeren gesetzlichen Vorschriften bei der Durchführung der Qualifizierungsphasen der Jugendlichen.

Die Unternehmen können nicht nur über die Zahl der Einstellungen von Jugendlichen entscheiden, sondern sind auch relativ frei bei der Wahl der gewählten Ausbildungsformen. Diese Freiräume resultieren aus der im Vergleich zu Deutschland geringen - früher zentralstaatlichen, jetzt regionalen - Reglungsdichte im System beruflicher Ausbildung. Zudem wurden Ende der 80er Jahre die alternierenden Ausbildungsformen Reformen unterzogen, die sie für ein breiteres Spektrum von Unternehmen interessant machten. Die Unternehmen können heute auf ein diversifiziertes Angebot an beruflicher Ausbildung zurückgreifen; auch wenn mit der Vielfalt der Angebote und Regelungsmechanismen ein von den Unternehmen festgestellter höherer Grad an Komplexität im Rahmen der Ausbildungskonzeptionierung einherging.

Die Autonomiegrade der untersuchten Unternehmen bei der Ausrichtung ihrer Ausbildungsstrategien werden darüber hinaus nicht durch die Zentrale, den Konzern oder die Gruppe eingeschränkt. Allem Anschein nach überlassen die übergeordneten Unternehmenseinheiten bzw. die Branchenstrukturen den Unternehmen bzw. regionalen Einheiten die Entscheidung über die adäquate Ausbildung der Jugendlichen, die auch später eine Beschäftigung in der Region finden sollen. Prognoserisiken werden durch den einer regulären Beschäftigung vorgeschalteten Charakter der alternierende Ausbildungen reduziert.

Folglich kann festgehalten werden, daß die zentralstaatliche Organisation der beruflichen Bildung, auch der Berufsausbildung, weitgehend in die Regelungskompetenz der Regionen überführt wurde. Dadurch wurde der Rahmen für die Umsetzung neuer Ausbildungsstrategien in den Unternehmen, die aufgrund veränderter Marktbedingungen und geschäftspolitischer Erfordernisse nötig wurden, nicht verringert, vielmehr sogar erweitert. Unter Berücksichtigung, daß in dieser Studie in erster Linie alternierenden Ausbildungsformen und ihre Bedeutung für betriebliche Reorganisationen in der Berufsausbildung in einem kleinen Sample untersucht wurden, ist eine Zunahme betrieblicher Regulierung beruflicher Qualifizierung in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur zu konstatieren. Oder anders ausgedrückt: Die beruflichen sowie betrieblichen Qualifizierungsprozesse werden zunehmend durch die Unternehmen und ihre Ausbildungsstrategien geprägt. Insofern steigt die Bedeutung der Unternehmen im Rahmen der Regulierung der Berufsausbildung.

Aus theoretischer Sicht deutet sich an, daß in Frankreich das traditionelle schulisch-universitäre Bildungssystem an Einfluß für die Qualifizierungsprozesse in den Unternehmen verliert. Dies weist darauf hin, daß die betriebliche Organisation weniger durch nationale Institutionen geprägt wird, als es zu Beginn dieser Untersuchung noch den Anschein hatte.

Aus (bildungs-)politischer Sicht können die Dezentralisierungsprozesse auf der Basis der empirischen Untersuchungsergebnisse als positiv eingeschätzt werden. Es hat sich gezeigt, daß innerhalb zentralstaatlich und nun vor allem regionalpolitisch gesetzter Rahmenbedingungen eine Anpassung der Qualifizierungsstrategien an betriebliche Erfordernisse in Frankreich möglich ist.

Daraus resultiert keine automatische Verbesserung der Lage der Jugendlichen auf dem Arbeitsmarkt weder in PACA noch in anderen Regionen Frankreichs, sofern die Unternehmen ihre Rekrutierungszahlen nicht deutlich erhöhen. Offen bleibt auch die Verwertbarkeit der im Rahmen der Ausbildung erworbenen Qualifikationen bei Betriebswechsel. Die Zunahme betrieblicher Regulierung signalisiert aber einen Beitrag zur Verringerung der Spanne zwischen der Entwicklung der Bildungssysteme und den Beschäftigungspolitiken der Unternehmen, wie eingangs dieser Studie mit Bezug auf Eric Verdier festgestellt wurde.

## Literaturverzeichnis

- Belmont, Hervé, 1993: La longue marche de la formation. In: Délégation Régionale à la Formation Professionnelle Provence-Alpes-Côte d'Azur (Hg.): La formation en mouvement. Marseille. Seite 3.
- Benoit-Guilbot, Odile/Rudolph, Helmut/Scheuer, Markus, 1994: Le chômage des jeunes en France et en Allemagne. In: Travail et Emploi. Nr. 59. Februar. Seite 48-63.
- Bentabet, Elyes/Santoni, Françoise, 1994: La formation professionnelle continue financée par les entreprises. Exploitation des déclarations fiscales des employeurs n° 2483 - année 1991. Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ). Document. Série Observatoire. Nr. 92. Januar. Marseille.
- Bertalmio, Albert, 1993: Avis sur le rapport de la formation professionnelle continue en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Financements - Analyses - Perspectives. Conseil Economique et Social Provence-Alpes-Côte d'Azur. Marseille.
- Brochier, Damien/Lamanthe, Annie, 1991: Formations en alternance et gestion locale de la relation formation emploi. Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ). Document de travail. Nr. 70. November. Paris.
- Brochier, Damien/Causse, Lisa/Richard, Antoine/Verdier, Eric, 1994: L'apprentissage dans les lycées: bilan d'une expérience régionale. In: CEREQ-Bref. Nr. 103. November. Marseille.
- Cambon, Christian, 1993: Propositions pour une plus grande efficacité des dispositifs de formation professionnelle. Rapport à Monsieur le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Paris.
- Centre Inffo, 1994: Fünfjahresgesetz: die Ausbildung von Jugendlichen wird dezentralisiert. In: CEDEFOP flash. Nr. 1. Special. Seite 6.
- CEREQ, 1992: Le Crédit Agricole - acteur de ses mutations. Contrat d'études prévisionnelles. Centre d'Etudes et de Recherches sur les qualifications (CEREQ). Collection des études. Band 62. Paris.
- Commisariat général du Plan, 1993: Relation à l'emploi, formation dans l'emploi et insertion professionnelle. In: Problèmes économique. Nr. 2352-2353. Dezember. Seite 51-60.
- Conseil Régional, 1993: Rapport d'orientation de la politique régionale de formation professionnelle continue. Session Plénière du 13 Décembre 1993. Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Marseille.
- Conseil Régional, 1994: Programme régionale de formation professionnelle continue 1994/1995. Session Plénière du 30 Juin 1994. Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Marseille.
- Cossalter, Chantal, 1990: Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances. Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ). Collection des études. Band 53. Paris.
- Courpasson, David/Livian, Yves-Frédéric, 1993: Training for strategic change: some conditions of effectiveness: a case in the banking sector in France. In: The International Journal of Human Resource Management. Heft Mai. Seite 465-479.
- Drexel, Ingrid, 1993: Das Ende des Facharbiteraufstiegs? Neue Mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich. Frankfurt a.M./New York.

- D.S.T.E., 1993: Bilan statistique de la formation professionnelle en 1992. Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (D.S.T.E.). Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Nr. 104. Dezember. Paris.
- Duet, Daniel, 1993: Les Caisses d'Épargne. Que sais-je? Band 2582. 2. Aufl. Paris.
- Erbès-Sequin, Sabine/Gilian, Claude/Kiefer, Annick, 1990: Les interventions de l'Etat en matière d'emploi. L'exemple de la formation professionnelle en France et en République Fédérale d'Allemagne. In: Société contemporaine. Nr. 4. Seite 123-140.
- Gautié, Jérôme/Gazier, Bernard/Silvera, Rachel, 1994: Quelques expériences européennes des subventions à l'emploi. Le cas de la France, de l'Allemagne, du Royaume-Uni et de la Suède. In: Travail et Emploi. Nr. 59. Februar. Seite 101-107.
- Gensbittel, Michel-Henri, 1993: Le rôle des acteurs régionaux et académiques dans le cadre de la décentralisation et de la déconcentration. In: CEREQ/DEP/DLC/IGEN/INRP (Hg.): La décentralisation de la formation. Marché du travail, institutions, acteurs. Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ) Collection des Etudes Nr. 64. Marseille. Seite 83-86.
- Grelet, Yvette/Hillau, Bernard/Martinelli, Daniel, 1994: Portrait régionaux de l'emploi et de l'insertion des jeunes. Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ) Document n° 95. Série observatoire. Marseille.
- Hancké, Bob/Soskice, David, 1996: Coordination and Restructuring in Large French Firms. The Evolution of French Industry in the 1980s. Paper presented at the seminar on „European Political Economy and Institutional Analysis“, Center for European Studies at Harvard University, November 18-19, 1994. Berlin.
- Hildebrandt, Swen, 1993: Berufsbildung und Beschäftigung in französischen Kreditinstituten. Ein institutionelles Beziehungsgeflecht im Wandel. Discussion paper FS I 93-101. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Hillau, Bernard, 1993: Emploi sectoriel et marché du travail dans les régions. In: CEREQ/DEP/DLC/IGEN/INRP (Hg.): La décentralisation de la formation. Marché du travail, institutions, acteurs. Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ) Collection des Etudes Nr. 64. Marseille. Seite 27-39.
- d'Iribarne, Alain/Lemaître, Annick, 1987: The role of the unions and management in vocational training in France. CEDEFOP Document. Berlin.
- Kirsch, Jean Louis, 1993: Structures of Vocational Education and Training (VET) and the Match between Education and Work: An International Comparison. Contribution française au projet. Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ). Marseille.
- Koch, Richard, 1989: Vocational education in France - Structural problems and present efforts towards reform. CEDEFOP Document. Berlin.
- Korioth, Tamara, 1993: Berufliche Erstausbildung und Arbeitsmarkt in Frankreich. Institutionelle Aspekte unorganisierter Einstiegsarbeitsmärkte. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Discussion Paper FS I 93-311. Berlin.
- Liaisons Sociales, 1994a: Développement de l'apprentissage et de la formation en alternance. „Rapport Chamard“. In: Documents. Supplément au numéro 11612 des liaisons sociales. Nr. 11. 26. Januar 1994. Paris.



- Liaisons Sociales, 1994b: Développement de l'apprentissage et de la formation en alternance. Rapport du Gouvernement au Parlement (Art. 64 de la loi quinquennale du 20 décembre 1993). In: Documents. Supplément au numéro 11681 des liaisons sociales. Nr. 52. 04. Mai 1994.
- Lichtenberger, Yves, 1993: La décentralisation de la formation professionnelle : Transfert de compétence et innovation. In: CEREQ/DEP/DLC/IGEN/INRP (Hg.): La décentralisation de la formation. Marché du travail, institutions, acteurs. Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ) Collection des Etudes Nr. 64. Marseille. Seite 9-17.
- Lhôtel, Hervé/Monaco, Antonio, 1993: Regards croisés sur l'apprentissage et les contrats de qualification. In: Formation emploi. Nr. 42. April-Juni. Seite 33-45.
- Lutz, Burkart, 1976: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (Hg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I. Frankfurt a.M.
- Lutz, Burkart, 1986: Bildung im Dilemma von Leistungselite und Chancengleichheit. Notizen zur Geschichte des französischen Bildungssystems. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie (ZSE). Heft 2. Seite 193-212.
- Maurice, Marc, 1993: La formation professionnelle en France, en Allemagne et au Japon. Trois types de relation entre l'école et l'entreprise. In: Entreprises et Histoire. Nr. 3. Seite 47-59.
- Maurice, Marc/Sellier, François/Silvestre, Jean-Jacques, 1982: Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Paris.
- Möbus, Martine, 1993: La formation professionnelle en alternance: quelle leçons tirer du modèle allemand? In: Annales des Mines. Juli-August. Seite 6-9.
- Möbus, Martine/Sevestre, Patrick, 1991: Formation professionnelle et emploi: un lien plus marqué en Allemagne. In: Economie et Statistique. Nr. 246-247. September-Oktober. Seite 77-89.
- Möbus, Martine/Verdier, Eric, 1990: Des professions forment: Une confrontation France - RFA. CEREQ Bref Nr. 51. Februar. Paris.
- Pair, Claude, 1994: France: Apprentissage et formation en alternance. In: CEREQ/OCDE (Hg.): Les formations en alternance: quel avenir? Paris. Seite 135-145.
- Petit, Pascal/Vernières, Michel, 1990: La banque et ses emplois: Un service en transition. In: Travail et Emploi. Heft 2. Seite 7-18.
- Quack, Sigrid/Hildebrandt, Swen, 1995a: Das Geheimnis der Banken. Zum Einfluß von Organisationsstrukturen und Personalpolitiken deutscher und französischer Kreditinstitute im mittelständischen Unternehmensgeschäft. Discussion Paper FS I 95-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Quack, Sigrid/Hildebrandt, Swen, 1995b: Hausbank or Fournisseur? Bank Services for Small and Medium Sized Enterprises in Germany and France. Discussion Paper FS I 95-102. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Quack, Sigrid/O'Reilly, Jacqueline/Hildebrandt, Swen, 1995: Structuring Change: training and recruitment in retail banking in Germany, Britain and France. In: The International Journal of Human Resource Management. Heft 4. Dezember. Seite 759-794.
- Rault, Christiane, 1994: La formation professionnelle initiale. Contrastes et similitudes en France et en Europe. Paris.

- Rousseau, Louis, 1993: Répères sur la formation professionnelle en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Recueil de données statistiques. Hrsg. v. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Délégation Régionale à la Formation Professionnelle Provence-Alpes-Côte d'Azur. Marseille.
- Schriewer, Jürgen, 1982: Alternativen in Europa: Frankreich. Lehrlingsausbildung unter dem Anspruch von Theorie und Systematik. In: Enzyklopädie Erziehungswissenschaft. Band 9. Seite 250-285.
- Serfaty, Elisabeth, 1993: Le Rôle de la Puissance Publique dans le Système de la Formation Professionnelle Continue en France. In: Auer, Peter/Schmid, Günther (Hg.): Challenges and Possible Responses: Further Education and Training for the Employed in Europe. A Reader. Discussion Paper FS I 93-202. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin. Seite 30-64.
- Simula, Pierre, 1994: L'offre de formation continue dans la région PACA. Rapport d'étape. Centre d'Etudes et de Recherches sur les qualifications (CEREQ). Marseille.
- Soskice, David, 1994a: Innovation Strategies of Companies: A Comparative Institutional Analysis of some Cross-Country Differences. In: Zapf, Wolfgang/Dierkes, Meinolf (Hg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB-Jahrbuch 1994. Berlin. Seite 217-289.
- Soskice, David, 1994b: The German Training System: Reconciling Markets and Institutions. In: Lynch, Lisa (Hg.): International Comparisons of Private Sector Training. Chicago. Seite 25-60.
- Verdier, Eric, 1993: Investissements éducatifs et emploi en France (des ajustements de plus en plus coûteux dans les années 80). Communication au colloque internationale „Human Capital Investments and Economic Performance“ vom 17.-19. November 1993 in Santa-Barbara/California. Marseille.
- Voisin, André, 1987: La formation professionnelle en France. CEDEFOP Dokument. Paris.