



PANORAMA

Berufliche Entwicklung in der Praxis:

Ein Überblick über die Bildungs- und
Berufsberatung von Arbeitnehmern



Cedefop

Berufliche Entwicklung in der Praxis:

Ein Überblick über die Bildungs- und Berufsberatung
zur Förderung von Arbeitnehmern

Cedefop Panorama series

Thessaloniki: Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009

Das **Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung** (Cedefop) ist das Referenzzentrum der Europäischen Union für Fragen der beruflichen Bildung. Es stellt Informationen und Analysen zu Berufsbildungssystemen sowie Politik, Forschung und Praxis bereit.

Das Cedefop wurde 1975 durch Verordnung (EWG) Nr. 337/75 des Rates errichtet.

Europe 123
57001 Thessaloniki, GRIECHENLAND

Postanschrift:
PO Box 22427
GR – 55 102 Thessaloniki
Tel. +30 2310490111
Fax +30 2310490020
E-Mail: info@cedefop.europa.eu
Internet: www.cedefop.europa.eu

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliografische Angaben befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

ISSN 1562-6180

© Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2009

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Vorwort

Die Umsetzung der Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung setzt voraus, dass die Bürger über das Rüstzeug verfügen, um Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt effektiver bewältigen können, dass sie bessere Möglichkeiten für die Weiterentwicklung ihrer Fertigkeiten erhalten und dass sie Zugang zu Informationen, Beratung und Orientierung bei der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn erhalten. Soll der Wandel hin zu einer wissensbasierten Wirtschaft mit einem höheren Maß an sozialem Zusammenhalt einhergehen, stellt sich die zentrale Frage, wie Erwachsene in die Lage versetzt werden können, angemessene und fundierte Entscheidungen zum Lernen und zur Entwicklung ihrer beruflichen Laufbahn zu treffen. Seit der Entschließung des Rates der Bildungsminister der EU zur lebensbegleitenden Beratung (Rat der Europäischen Union, 2004) sind in den Mitgliedstaaten weit reichende Fortschritte bei der Verbesserung des Zugangs zur Bildungs- und Berufsberatung und der Qualität des Beratungsangebots erzielt worden. Wie aus internationalen Untersuchungen hervorgeht, hat jedoch nur ein sehr kleiner Teil der Erwerbstätigen in Europa überhaupt Zugang zu irgendeiner Form von Beratung und Orientierung. Zur Unterstützung des Prozesses des lebenslangen Lernens und der aktiven Teilhabe am Arbeitsmarkt müssen die Berufsberatungsleistungen also weiter entwickelt und den Arbeitnehmern besser zugänglich gemacht werden.

Welche Formen der Bildungs- und Berufsberatung stehen erwachsenen Arbeitnehmern in der EU zur Verfügung und von wem werden sie angeboten? Worin bestehen die wesentlichsten Defizite und Herausforderungen bei der Beratung der Arbeitnehmer? Welche Folgerungen lassen sich aus den Erfolgen ziehen, die in unterschiedlichen nationalen Kontexten erzielt wurden? *Berufliche Entwicklung in der Praxis* gibt einen ersten Überblick über die Beratung und Orientierung am Arbeitsplatz, der in den nächsten Jahren noch weiter vervollständigt und aktualisiert werden muss. Dieser Bericht ist nicht als umfassender Leitfaden zu den angebotenen Dienstleistungen zu verstehen, sondern soll vielmehr einen Eindruck von den verschiedenen Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung vermitteln, die von den Sozialpartnern, Beratungsstellen, öffentlichen Arbeitsverwaltungen, einzelstaatlichen und europäischen Projekten und multinationalen Unternehmen in insgesamt 11 europäischen Ländern entwickelt wurden.

Die Bildungs- und Berufsberatung steht in der gemeinsamen Verantwortung der Sozialpartner, der staatlichen Behörden, aber auch jedes Einzelnen, und setzt den Aufbau von Partnerschaften unter den beteiligten Akteuren voraus. Am 25.-26. Juni 2007 veranstaltete das Cedefop eine Konferenz zur Bildungs- und Berufsberatung von Arbeitnehmern, bei der 117 Teilnehmer aus 26 Ländern als Vertreter einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure zusammenkamen: politische Entscheidungsträger, Sozialpartner, Anbieter von Beratungsleistungen, Wissenschaftler sowie Vertreter der Generaldirektion Bildung und Kultur, der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit sowie des Europäischen Parlaments. Auf der Konferenz wurden zahlreiche innovative Leistungen präsentiert und verstärkte Synergien in Bereichen wie Qualitätssicherung, faktengestützte politische Entscheidungsprozesse, Finanzierung, Beitrag der Validierung der Lernprozesse zur Beratung und Orientierung sowie im Bereich der strategischen Partnerschaften angemahnt. Um den Zugang der Arbeit-

nehmer zu Beratung und Orientierung auszuweiten, sind noch umfangreiche Maßnahmen erforderlich.

In Zusammenarbeit mit den wichtigsten Interessengruppen auf einzelstaatlicher und europäischer Ebene setzt sich das Cedefop mithilfe von Fortschrittsbewertungen, Verfahrensanalysen und gegenseitigen Lernprozessen dafür ein, weitere Untersuchungen und die Entwicklung von Beratungs- und Beschäftigungsangeboten zu fördern. Dadurch, dass das Augenmerk auf die herausragendsten Entwicklungstendenzen und die wesentlichsten Herausforderungen in diesem innovativen, durch rasche Entwicklungen geprägten Bereich gelegt wird, soll dieser erste Praxisbericht eine Debatte darüber anstoßen, wie Dienstleistungen rund um die berufliche Entwicklung erwerbstätiger Menschen möglichst optimal erbracht werden können.

Aviana Bulgarelli, Direktorin

Danksagung

Dieser Cedefop-Bericht ist das Ergebnis einer Teamarbeit und enthält die Beiträge zahlreicher mit der Praxis der beruflichen Entwicklung verbundener Fachleute, die Beispiele innovativer und interessanter praktischer Modelle beisteuerten. Beim Cedefop war Rocío Lardinois als Projektleiterin für die Gesamtkoordination der Veröffentlichung zuständig.

Das Cedefop dankt Charles Jackson vom National Institute for Careers Education and Counselling (NICEC), der den Bericht ⁽¹⁾ gemeinsam mit seinen Mitarbeitern Ruth Hawthorn, Lesley Haughton, Leigh Henderson und Jackie Sadler verfasste. Zudem dank das Cedefop Wendy Hirsh und Tony Watts vom NICEC für ihre hilfreichen Anmerkungen.

Unser besonderer Dank geht an Christine Nychas und Caroline White für die technische Unterstützung bei der Erstellung dieser Veröffentlichung.

⁽¹⁾ Diese Arbeiten wurden im Rahmen des Cedefop-Dienstleistungsvertrags Nr. 2006-0011/RP/B/JMC/CGS/008/05 durchgeführt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Danksagung	3
Zusammenfassung	10
1. Einführung	15
1.1. Die Rolle der beruflichen Entwicklung	16
1.2. Die Bedeutung der Berufslaufbahn und der beruflichen Entwicklung	17
1.2.1. Arbeitnehmer	17
1.2.2. Arbeitgeber	18
1.2.3. Regierungen	19
1.3. Die Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft	20
1.3.1. Tätigkeitsfeld und Umfang der wissensbasierten Wirtschaft	21
1.3.2. Die wichtige Rolle der Wissensarbeiter und ihr Unterstützungsbedarf im Bereich der beruflichen Entwicklung	22
1.4. Auswirkungen der sich verändernden Erwartungen an die Berufslaufbahn	23
1.5. Zielsetzungen der Studie	24
1.6. Gliederung des Berichts	25
2. Die Praxis der Arbeitgeber	27
2.1. Überblick über Bildungs- und Berufsberatungsdienste am Arbeitsplatz	27
2.2. Fallstudien	31
2.3. Schwerpunkt der Maßnahmen	38
2.3.1. Beseitigung von Ungleichheiten	38
2.3.2. <i>Outplacement</i>	39
2.3.3. Schwerpunkt aktueller Arbeitsplatz oder künftige Berufslaufbahn?	39
2.4. Große und kleine Arbeitgeber im Vergleich	39
2.5. Die zentralen Fragestellungen	40
2.5.1. Sprache und Terminologie	41
2.5.2. Unklare Vorgaben über Ziele und Nutzen	43
2.5.3. Ein System zur Strukturierung der Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung	45
2.5.4. Positionierung	46
2.5.5. Wann ist eine Förderung der beruflichen Entwicklung notwendig?	49
2.5.6. Wer fördert die berufliche Entwicklung?	49
2.5.7. Qualitätsstandards und Bewertung der Wirksamkeit	51

2.6.	Zusammenfassung	55
3.	Die Rolle der Mittlerorganisationen	56
3.1.	Gewerkschaften	57
3.1.1.	Weshalb die Mitwirkung der Gewerkschaften wichtig ist.....	57
3.1.2.	Aspekte der Rolle der Gewerkschaften bei Weiterbildung, Qualifizierung und Berufsberatung der Arbeitnehmer	58
3.1.3.	Wie wird die Rolle der Gewerkschaftsaktivisten festgelegt?	60
3.1.4.	Erkenntnisse aus den Erfahrungen der Gewerkschaften.....	79
3.2.	Handelskammern.....	80
3.3.	<i>Outplacement</i> -/Laufbahnberatungsunternehmen	82
3.3.1.	Leistungsspektrum	82
3.3.2.	Qualitätssicherung: Selbstregulierung durch die Industrie.....	84
3.4.	Selbsthilfe und <i>Peer Support</i>	87
3.5.	Berufsverbände und Branchenorganisationen.....	93
3.6.	Spezielle Informationsquellen und Expertenwissen	99
3.7.	Zusammenfassung	101
4.	Die Rolle der Politik der öffentlichen Hand	103
4.1.	Beispiele für öffentlich finanzierte Angebote für erwachsene Arbeitnehmer.....	104
4.1.1.	Entstehungsgeschichte der CIBC in Frankreich	104
4.1.2.	Anpassungen in anderen Ländern	108
4.1.3.	Weitere Beispiele für Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen	109
4.2.	Telefonische Beratungsdienste und IKT-gestützte Leistungen.....	110
4.3.	Initiativen zur Förderung des Lernens	113
4.4.	Maßnahmen gegen die geschlechterspezifische Segregation des Arbeitsmarktes	116
4.5.	Beispiele für öffentlich finanzierte Dienstleistungen für Arbeitgeber.....	118
4.6.	Entwicklung von Dienstleistungsangeboten	127
4.6.1.	Finanzierung.....	128
4.6.2.	Partnerschaften.....	130
4.7.	Zusammenfassung	131
5.	Die wichtigsten Ergebnisse	133
5.1.	Die Herausforderung	134
5.2.	Die unternehmerischen und wirtschaftlichen Argumente.....	135
5.3.	Maßgebliche Faktoren für die Leistungsangebote	139

5.4.	Der Stand der existierenden Angebote.....	141
5.5.	Trends bei den Beratungsangeboten für erwerbstätige Erwachsene.....	144
5.6.	Erkenntnisse	147
5.7.	Der Weg in die Zukunft.....	149
5.7.1.	Wer profitiert von der beruflichen Entwicklung?.....	149
5.7.2.	Berufsberater als Brückenbauer und Wegbereiter für Kontakte zu anderen Berufsgruppen	150
5.7.3.	Wirksame Vermittlung der Argumente für eine Bildungs- und Berufsberatung für Arbeitnehmer	150
	Abkürzungsverzeichnis	152
	Literaturverzeichnis.....	154
Anhang 1:	Methodik	159
Anhang 2:	Verzeichnis der Mitarbeiter	160

Verzeichnis der Fallstudien

Fallstudie 1: Beschreibung der Verfahren zur beruflichen Förderung in einem deutschen Unternehmen	31
Fallstudie 2: Förderung der beruflichen Entwicklung bei Nokia	33
Fallstudie 3: Positive Auswirkungen eines Leistungsbewertungskonzepts zur Förderung der Mitarbeiterentwicklung.....	34
Fallstudie 4: Förderung der beruflichen Entwicklung in italienischen Unternehmen.....	34
Fallstudie 5: Berufliche Entwicklung der Mitarbeiter bei Krka in Slowenien.....	37
Fallstudie 6: Der Matrix-Standard im Vereinigten Königreich.....	52
Fallstudie 7: Das „Netzwerkmodell“ von TUC Unionlearn für Informations-, Beratungs- und Orientierungsdienstleistungen in England	60
Fallstudie 8: Die nationale Initiative für Erwachsenenbildung (Noste) und die gewerkschaftliche Tätigkeit in Finnland	63
Fallstudie 9: Gewerkschaftliche Berater für Personalentwicklung in der Tschechischen Republik.....	65
Fallstudie 10: des lebenslangen Lernens an Fertigungsarbeitsplätzen durch Gewerkschaftsaktivisten (zwei EU-Projekte in Deutschland)	68
Fallstudie 11: Das Projekt „Leben und Arbeiten“	71
Fallstudie 12: Gewerkschaftliche Orientierungsstellen in Dänemark.....	72
Fallstudie 13: Dänische Gewerkschaften und Orientierung: Tradition und Erneuerung	76
Fallstudie 14: Handelskammern in Österreich	80
Fallstudie 15: Die Tätigkeit von Right Management für den British Council	83
Fallstudie 16: Ethische Verhaltenskodizes für Berufs- und Laufbahnberatungsunternehmen	85
Fallstudie 17: Femity	88
Fallstudie 18: Die Women’s Careers Counselling Community (WCC).....	89
Fallstudie 19: Die Agentur für die Arbeitsvermittlung von Führungskräften (Association pour l’emploi des cadres - APEC).....	94
Fallstudie 20: Orientierung durch Skillset.....	95
Fallstudie 21: Brücken zwischen den Branchen: Projekt für branchenübergreifende berufliche Mobilität in der Bau- und Infrastrukturbranche	97
Fallstudie 22: Das Centre for Excellence in Leadership (CEL)	98
Fallstudie 23: Expertise in labour mobility (ELM)	99
Fallstudie 24: CareerStorm.....	100
Fallstudie 25: Die „Kompetenzbilanz“ in Frankreich.....	106
Fallstudie 26: Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen des VDAB.....	109

Fallstudie 27: Schwedisches Zentralamt für Arbeit (AMS): E-Services für Arbeitsuchende, Arbeitgeber und ihre Unternehmen	110
Fallstudie 28: Der „Learndirect“-Service im Vereinigten Königreich.....	112
Fallstudie 29: Entwicklung von lernenden Regionen in Deutschland.....	114
Fallstudie 30: Eine zentrale Anlaufstelle zur Förderung des Lernens am Arbeitsplatz	116
Fallstudie 31: Im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL durchgeführte Projekte zur Bekämpfung der geschlechtsspezifischen Aufteilung des Arbeitsmarktes	117
Fallstudie 32: Das Beratungskonzept „Career Coaching“ im österreichischen Bundesland Steiermark.....	118
Fallstudie 33: Zusammenarbeit zwischen dem Berufsberatungsdienst des VDAB und CV Ltd	121
Fallstudie 34: Das Projekt „Guidance Merger“ in Schweden: Ein Modell für die Beratungstätigkeit von Mittlerorganisationen in Unternehmen	122
Fallstudie 35: Das Projekt „Guidance Merger“ in Italien: Zusammenarbeit zwischen Polaris und Comet	126
Fallstudie 36: Kompetenzaufbau: Beispiel für die partnerschaftliche Zusammenarbeit	126

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabellen

Tabelle 1:	Prozentualer Anteil der wissensbasierten Wirtschaft an der Gesamtbeschäftigung in EU-15 im Jahr 2005	22
Tabelle 2:	Einflussfaktoren der Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung.....	142

Abbildungen

Abbildung 1:	Beispiele für Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung.....	29
Abbildung 2:	Die Funktionen der Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung.....	46
Abbildung 3:	Neustrukturierung der Aktivitäten zur Förderung der beruflichen Entwicklung.....	47
Abbildung 4:	Modell der Online-Beratung im WCC	91
Abbildung 5:	Aufbau des Unterstützungssystems der WCC Community.....	92
Abbildung 6:	Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen bei der Förderung der beruflichen Entwicklung	137

Zusammenfassung

Die Forschungsarbeiten

Dieser Bericht gibt eine Übersicht über die Ergebnisse einer Untersuchung, deren Auftrag darin bestand, das Spektrum der Bildungs- und Berufsberatungsangebote zu untersuchen, die in den Mitgliedstaaten in 25 Mitgliedstaaten der EU auf die Förderung der beruflichen Entwicklung der Arbeitskräfte ausgerichtet sind, und außerdem innovative und bewährte Verfahrensweisen vorzustellen. Der Bericht enthält Beschreibungen von 35 Fallstudien, in denen die Beratungspraxis bei Arbeitgebern, Gewerkschaften und dem öffentlichen Sektor sowie bei anderen Mittlerorganisationen wie *Outplacement*-Beratern, Berufsverbänden und Branchenorganisationen dargestellt wird.

Diese Arbeiten bauen auf einer Reihe von Untersuchungen auf, die vom Europäischen Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop), der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), der Weltbank und der Europäischen Stiftung für Berufsbildung (ETF) durchgeführt worden waren und in denen die Arbeitnehmer als eine jener Bevölkerungsgruppen ermittelt wurden, bei denen die Wahrscheinlichkeit, dass sie Zugang zu Beratung und Orientierung haben, am geringsten ist.

Die Notwendigkeit der Förderung der beruflichen Entwicklung für Erwerbstätige

Eine wirksamere Beratung und Orientierung leistet einen wichtigen Beitrag zum Aufbau einer wissensbasierten Wirtschaft und kommt den Arbeitnehmern, den Arbeitgeber und der Gesellschaft als Ganzes zugute. Eine wirksame Förderung der beruflichen Entwicklung ist nicht nur für die einzelnen Arbeitnehmer wichtig, sondern auch für die Unternehmen, bei denen sie beschäftigt sind. Für beide Seiten ist diese Förderung Teil einer Strategie, mit der die notwendige Flexibilität erreicht wird, damit Änderungen besser bewältigt werden können.

Auch der Staat profitiert von der Förderung der beruflichen Entwicklung, nicht nur durch die Unterstützung beim Aufbau einer wissensbasierten Wirtschaft, sondern auch bei der Vermeidung der Folgen dessen, dass einem Teil der Bevölkerung eine sinnvolle Berufslaufbahn gänzlich verwehrt ist.

Die Leistungen der Arbeitgeber

Aus dieser Untersuchung lässt sich schließen, dass in vielen Unternehmen keine klar definierten Prozesse für die berufliche Entwicklung existieren und die überhaupt vorhandenen Förderangebote oft ausschließlich auf wichtige Leistungsträger wie Hochschulabsolventen und Führungskräfte zugeschnitten sind. Darüber hinaus wird vorausgesetzt, dass die übrigen

Mitarbeiter von ihren Fachvorgesetzten und auf informellem Weg Unterstützung und Beratung erhalten. Weiter wird davon ausgegangen, dass sie im Rahmen der üblichen Weiterbildungs- und Einstellungsverfahren Zugang zu Beschäftigungsmöglichkeiten und zu den zugehörigen Informationen, die sie benötigen, erhalten.

Eine wirksame Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter, die durch den Arbeitgeber am Arbeitsplatz angeboten wird, muss den Erfordernissen des Unternehmens und des Mitarbeiters gleichermaßen gerecht werden. Sie wird nur dann nachhaltig sein, wenn beide Parteien davon profitieren. Die Förderung der beruflichen Entwicklung ist auch angesichts der zunehmenden Vielfalt der Erwerbstätigen von großer Bedeutung: Die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters zählt – nicht nur für das Unternehmen, sondern für jeden Einzelnen.

Die Rolle der Mittlerorganisationen

Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und neue Technologien führen auch zu Veränderungen darin, wie Menschen bei der Arbeitsplatzsuche – sowohl innerbetrieblich als auch extern – vorgehen. Daraus entwickelte sich ein zunehmend breiteres Spektrum an Mittlerorganisationen, die neben ihren sonstigen Tätigkeiten auch bestimmte Formen der Bildungs- und Berufsberatung erbringen. Gewerkschaften sind beispielsweise ein wichtiger Akteur in diesem Bereich; von Fallstudien aus dem Gewerkschaftsbereich lassen sich folgende Erkenntnisse gewinnen:

- die Gewerkschaften stützen sich bei der erfolgreichen persönlichen Beratung vorwiegend auf ehrenamtliche Berater;
- die Ausbildung und Schulung dieser ehrenamtlichen Berater ist von besonderer Bedeutung;
- die Entwicklung und anschließende Weiterentwicklung und Pflege dieser Dienstleistungsangebote (also das Anwerben und die Schulung künftiger ehrenamtlicher Berater sowie die Bereitstellung und Entwicklung der benötigten Mittel) müssen durch entsprechende Koordinierung und Förderung unterstützt werden.

Die Tätigkeit der Gewerkschaften verdeutlicht, welche Schlüsselfunktion Beratung und Orientierung in der Phase vor der Lern- bzw. Entwicklungsphase einnehmen. Die subjektiv empfundene Glaubwürdigkeit und das Vertrauen, das die Kollegen, die diese Serviceleistungen erbringen, bei den Gewerkschaftsmitgliedern genießen, sind ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.

Dass derartige Dienstleistungen mittlerweile in großem Umfang durch privatwirtschaftliche Anbieter erbracht werden, ist – wie auch in anderen Bereichen – vor allem der zunehmenden Nutzung des Internet zuzuschreiben, das von vielen Arbeitnehmern, die Informationen und Beratung zu Fragen rund um berufliche Entwicklung und Beschäftigung suchen, als erste Anlaufstelle genutzt wird. Die zunehmende Nutzung des Internet führte dazu, dass die Grenzen zwischen der Förderung der beruflichen Entwicklung und Arbeitsvermittlungsaktivitäten

immer mehr verschwammen, nachdem auch viele Arbeitsvermittlungs-Websites und der Bereich der beruflichen Laufbahn auf Websites von Unternehmen in zunehmendem Maße Tipps und Fingerzeige zur Arbeitsplatzsuche und in manchen Fällen auch andere Formen der Hilfe zur Selbsthilfe bei der Laufbahnförderung anbieten.

Das Internet begünstigte auch die Entstehung von *Peer-Support*-Gruppen in Form virtueller Communities (Gemeinschaften). Dies kann als eine erweiterte Form des Aufbaus sozialer Netze verstanden werden, basiert jedoch auch darauf, dass Personen, die in dem betreffenden Bereich bereits berufstätig sind, eine hervorragende Informationsquelle darstellen. Mit der zunehmenden Komplexität der Arbeitsmärkte dürfte auch die Notwendigkeit hoch spezialisierter Informationen zu beruflicher Laufbahn und Arbeitsvermittlung weiter zunehmen. Die Rolle virtueller Community-Plattformen und andere Formen informeller Laufbahnförderung könnten dabei zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die wichtige Rolle spezialisierter Beratungs- und Rechercheunternehmen bei der Entwicklung von Dienstleistungen, die von anderer Seite angeboten werden, wird ebenfalls häufig übersehen. Entwicklungsarbeiten werden häufig über kurzfristige Finanzmittel finanziert, allerdings ist eine kontinuierliche weitere Unterstützung notwendig, wenn ein Veralten der Materialien und der angebotenen Informationen vermieden werden soll.

Die Rolle der Politik der öffentlichen Hand

Nur wenige öffentliche Arbeitsverwaltungen bieten in nennenswertem Umfang Leistungen für erwachsene Arbeitnehmer an, andere mit öffentlichen Mittel finanzierte Berufsberatungsstellen bieten dagegen auch Dienstleistungen für erwachsene Arbeitnehmer und für Arbeitgeber an. Arbeitnehmer stellen nur einen kleinen Anteil der Klienten in der Mehrzahl der öffentlichen Arbeitsverwaltungen der EU. Gleichwohl sind in Frankreich mit der „*bilan de compétences*“ und im Vereinigten Königreich mit *Learndirect* zwei Modelle entstanden, die eine große Zahl von Arbeitnehmern erreichen. Auch die Website des AMS (Zentral für Arbeit) in Schweden verzeichnet eine außerordentlich besonders große Reichweite. Viele weitere Initiativen sind jedoch auf gering qualifizierte Arbeitnehmer und deren Einbindung in den Lernprozess ausgerichtet. Die Anerkennung von zuvor erworbenen Kenntnissen ist ein zentrales Thema mehrerer dieser Projekte.

In mehreren Fallstudien werden Initiativen des öffentlichen Sektors beschrieben, die auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ausgerichtet sind. Viele KMU sind nicht in der Lage oder nicht gewillt, eine wirksame Förderung der Laufbahnentwicklung zu finanzieren. Sowohl sie als auch die Kommunen, in denen sie ansässig sind, profitieren jedoch von einer regionalen und lokalen Koordinierung und Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Durchführung entsprechender Fördermaßnahmen, die gezielt auf die örtlichen oder branchenspezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Die zentralen Aussagen

Aus dieser Untersuchung lassen sich drei wesentliche Schlussfolgerungen für die künftige Entwicklung politischer und praktischer Maßnahmen ziehen:

- für große Teile der Arbeitnehmerschaft fehlt eine wirksame Strategie zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung;
- Mittlerorganisationen kommt eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Förderung der beruflichen Entwicklung zu;
- jeder Einzelne muss die notwendigen Fähigkeiten für ein erfolgreiches Laufbahnmanagement erwerben.

Ein entscheidender Faktor ist auch das fehlende Wissen um die unternehmerischen und wirtschaftlichen Argumente, die für eine wirksamere Förderung der Laufbahnentwicklung der Mitarbeiter sprechen. Die zentrale Botschaft an die Arbeitgeber lautet, dass sie, wenn sie die Nutzung und Entfaltung der Talente und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte fördern, damit auch für besser qualifizierte und hoch motivierte Arbeitskräfte attraktiver werden und diese an das Unternehmen binden können und außerdem die Mitarbeiter produktiver arbeiten und ihr Potenzial besser genutzt wird.

Aus der Untersuchung geht außerdem hervor, dass viele der Faktoren, die der Entwicklung wirksamerer beruflicher Fördermaßnahmen für Arbeitnehmer im Wege stehen, bei allen Anbietern derartiger Maßnahmen gleichermaßen anzutreffen sind. Erfolgreiche Verfahren für die Förderung der beruflichen Entwicklung werden vor allem durch folgende Faktoren behindert:

- mangelnde Kontinuität bei der Finanzierung bzw. fehlender Wille oder Rückhalt;
- unterschiedliche Fachbegriffe und unterschiedlicher Sprachgebrauch bei Laufbahnberatern einerseits und Personalfachleuten in Unternehmen andererseits;
- mangelndes Wissen darum, wie die internen Arbeitsmärkte innerhalb der Organisationen bzw. Unternehmen funktionieren;
- vielen Arbeitnehmern fehlen die Fachkenntnisse und Fähigkeiten in Arbeitsmarktfragen, um ihre Laufbahn gestalten planen zu können.

Ein klarer Trend bei der Entwicklung der Beratungsangebote ist der Übergang zu Selbsthilfestrategien. Offenkundig bieten diese Technologien kostengünstige Möglichkeiten für die Förderung der beruflichen Entwicklung, besonders für Arbeitnehmer.

Mit der Zunahme der Informations- und Ratgeberquellen gewinnt auch die Herausforderung, die Qualität der verfügbaren Informationen und Beratungen bewerten zu können, weiter an Bedeutung. Viele Akteure, die im Internet Informationen weitergeben und Beratungen durchführen, verfolgen eigene Interessen, weshalb die Nutzer dieser Informationen erkennen müssen, dass diese Eigeninteressen den Nutzen der erteilten Ratschläge und Informationen möglicherweise schmälern.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (a) Die Zusammenarbeit in partnerschaftlicher Form ist dort am einfachsten, wo die Beteiligten klar umrissene gemeinsame Interessen haben.
- (b) Die Marktchancen für Mittlerorganisationen hängen davon ab, ob diese geeignete Marktnischen für ihre Tätigkeit finden. Ein wirtschaftlich tragfähiger Markt für die persönliche Laufbahnberatung von erwachsenen Angestellte, die diese Leistungen gegen Bezahlung in Anspruch nehmen, scheint gegenwärtig nicht zu existieren.
- (c) Die Vermarktung der Vorteile der Förderung der Laufbahnentwicklung nimmt in manchen Initiativen breiten Raum ein und bedeutet für diese erhebliche Kosten, ist aber der Schlüssel zum Erfolg, da vielen Arbeitnehmern nicht bewusst ist, dass sie Unterstützung bei der Laufbahnentwicklung benötigen oder dass sie hieraus einen Vorteil ziehen könnten.
- (d) Die Entwicklung der Dienstleistungen ist von der Unterstützung durch verschiedene Organisationen und Unternehmen abhängig, die nicht direkt als Anbieter der Dienstleistungen auftreten. Diese Organisationen beraten in Bereichen wie der Aus- und Weiterbildung, Entwicklung von Ressourcen, Branding sowie der Vermarktung von Dienstleistungen und der Festlegung von Berufsstandards.

Der vorliegende Bericht zeigt, dass auch weiterhin erhebliche Anstrengungen notwendig sind, um die berufliche Entwicklung von Arbeitnehmern optimal zu fördern. Staatliche Einrichtungen und die Sozialpartner müssen geeignete Formen einer wirksamen Zusammenarbeit ausloten. Die Fallstudien in diesem Bericht vermitteln einen Eindruck von der Vielzahl der innovativen Angebote. Eine Herausforderung besteht nun darin, die Menschen in noch größerem Maße dafür zu sensibilisieren, was sich erreichen lässt.

1. Einführung

In diesem Bericht werden die Ergebnisse einer Studie über Beratungsinitiativen für Arbeitnehmer vorgestellt, die vom National Institute for Careers Education and Counselling (NICEC) mit Sitz im Vereinigten Königreich für das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) durchgeführt wurde. Ziel der Studie war es, das Spektrum der Bildungs- und Berufsberatungsangebote zur Förderung der Arbeitskräfteentwicklung in den zum Zeitpunkt der Untersuchung noch 25 EU-Mitgliedstaaten (EU-25) zu untersuchen und Beispiele für innovative bzw. bewährte Verfahrensweisen zu ermitteln. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Angebote zur Förderung der beruflichen Entwicklung (Bildungs- und Berufsberatung zur Entwicklung der Arbeitskräfte) zur Verfügung stehen.

Diese Arbeit baut auf einer Reihe von Untersuchungen auf, die vom Europäischen Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop), der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), der Weltbank und der Europäischen Stiftung für Berufsbildung durchgeführt wurden und die in den drei maßgeblichen Berichten (OECD, 2004; Cedefop, Sultana, 2004; Watts und Fretwell, 2004) zusammengefasst sind. Im Bericht des Cedefop wird hervorgehoben, dass durch qualitativ hochwertige Informationen und Bildungs- und Berufsberatungsangebote drei politische Ziele der EU unterstützt werden: der Aufbau einer wettbewerbsfähigen wissensbasierten Wirtschaft, die Förderung einer aktiven Beschäftigungs- und Sozialpolitik und die Verbesserung der sozialen Eingliederung. Der Beitrag, den die Bildungs- und Berufsberatung bei der Unterstützung der Ziele staatlicher Politik leistet, wird zwar zunehmend gewürdigt, doch gehören Arbeitnehmer der Untersuchung zufolge zu den Bevölkerungsgruppen, bei denen die Wahrscheinlichkeit, dass sie Zugang zu Beratung und Orientierung haben, am geringsten ist.

Die berufliche Entwicklung von Arbeitnehmern verdient aus zwei wichtigen Gründen Aufmerksamkeit: Zum einen trägt sie dazu bei, dass Arbeitnehmer ebenso wie Unternehmen ihr volles Potenzial ausschöpfen können, und zum anderen hilft sie Arbeitnehmern und Unternehmen, mit Veränderungen in der Struktur der Beschäftigungsmöglichkeiten besser umgehen zu können. Die Bildungs- und Berufsberatung zeigt den Betroffenen nicht nur auf, welche Lernangebote, Erwerbsmöglichkeiten, Möglichkeiten zum bürgerlichen Engagement und zur Freizeitgestaltung es gibt, sie baut auch das Selbstvertrauen auf und hilft dem Einzelnen, selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen.

In dieser Einführung werden die Rolle der beruflichen Entwicklung und ihre Bedeutung für Arbeitnehmer ebenso wie für Arbeitgeber und Regierungen untersucht. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Europa und die Beschäftigungsentwicklung werden ebenfalls kurz beleuchtet. Das Kapitel schließt mit einer Beschreibung des Konzepts der Studie und der Struktur der weiteren Teile des Berichts.

1.1. Die Rolle der beruflichen Entwicklung

Die Verwirklichung des (in der Agenda von Lissabon festgelegten) Ziels der EU, bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu werden, wird davon abhängen, wie die Arbeitskräfte auf den Eintritt in den Arbeitsmarkt vorbereitet werden, welche Möglichkeiten ihnen zur Entwicklung ihrer Fertigkeiten geboten werden, und insbesondere, wie sie die Informationen, Beratung und Orientierung erhalten, die sie zur Entwicklung und Lenkung ihrer beruflichen Laufbahn benötigen. Dies ist besonders wichtig, wenn mit dem Übergang zu einer wissensbasierten Wirtschaft auch eine Verbesserung des sozialen Zusammenhalts einhergehen soll.

Die Organisationen bzw. Unternehmen müssen erkennen, dass eine aktive berufliche Entwicklung ihrer Arbeitskräfte eine Möglichkeit ist, die fähigsten Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten: Wenn sie die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter kennen und erfüllen, können sie deren Potenzial optimal ausschöpfen. Eine wirksamere Beratung trägt zur Entwicklung einer wissensbasierten Wirtschaft bei und kommt den Mitarbeitern, den Arbeitgebern und der Gesellschaft als Ganzes zugute. Dazu ist jedoch ein grundlegender Wandel in der Führungskultur der Organisationen bzw. Unternehmen hin zu einer größeren Eigenverantwortung der Mitarbeiter notwendig (Hackman, 1986).

Zu verstehen, wie die Mitarbeiter, und insbesondere „Wissensarbeiter“, motiviert werden können, kann ein entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sein. Die Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitskräften ist nicht nur wichtig für die Entwicklung von Fertigkeiten, sondern auch, weil sie klarere Richtungs- und Zielvorgaben vermittelt und so die Mitarbeiter zu Spitzenleistungen am Arbeitsplatz anspornt. Deshalb sind die Laufbahnberater gefordert, neue Denkansätze dafür zu entwickeln, wie sie:

- (a) Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung organisieren und durchführen können;
- (b) effektiv mit Partnern aus anderen Berufsgruppen zusammenarbeiten können;
- (c) informelle Mechanismen zur Förderung der beruflichen Entwicklung nutzen können;
- (d) Führungskräften und anderen Akteuren die notwendigen Fähigkeiten für eine effektivere Förderung der beruflichen Entwicklung vermitteln können.

Gleichzeitig muss die EU, wenn sie die soziale Eingliederung verbessern will, dafür sorgen, dass mehr Beschäftigungsmöglichkeiten für Personengruppen geschaffen werden, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind, und dass diese bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt werden. Wie die Fallstudien belegen, stehen diese Gruppen bei vielen durchgeführten oder geplanten Initiativen im Mittelpunkt.

1.2. Die Bedeutung der Berufslaufbahn und der beruflichen Entwicklung

Die berufliche Entwicklung ist für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Regierungen von zentraler Bedeutung.

1.2.1. Arbeitnehmer

Angesichts der Veränderungen in der Struktur und der Organisation der Arbeit, aber auch des Wachstums der wissensbasierten Wirtschaft, muss neu definiert werden, was die Betroffenen unter dem Begriff „Berufslaufbahn“ verstehen (Arnold und Jackson, 1997). Fast das gesamte 20. Jahrhundert hindurch wurden mit dem Begriff „Berufslaufbahn“ im Wesentlichen die Berufswahl und der berufliche Werdegang von Fach- und Führungskräften beschrieben. Häufig war damit auch die Vorstellung von einem beruflichen Aufstieg in der Hierarchie einer Organisation bzw. eines Unternehmens verbunden. Zwar streben auch heute noch viele Erwerbstätige eine solche berufliche Laufbahn innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens an, doch wird sich das Arbeitsleben für einen großen Teil der Arbeitskräfte völlig anders gestalten. In Zukunft wird es darauf ankommen, ein breiter angelegtes Modell zu entwickeln, welches das Lernen und die Entwicklung aller Akteure fördert, die im 21. Jahrhundert ihren Platz in der Wirtschaft der EU einnehmen.

„Berufslaufbahn“ ist ein vielschichtiger Begriff. Damit können Zweck, Ziel und Richtung gemeint sein. Der Begriff steht aber auch für Vorwärtskommen und Weiterentwicklung, sowohl auf beruflicher als auch auf persönlicher Ebene. Somit schließt er die Aspekte des lebenslangen Lernens und der Entwicklung von Fertigkeiten ebenfalls mit ein. Ferner hat der Begriff mit der Zukunft der Betroffenen zu tun – den Fertigkeiten, die sie entwickeln, und den Zielen, die sie beruflich und persönlich verwirklichen möchten –, ebenso wie mit ihrer zukünftigen Beschäftigungsfähigkeit in einem sich rasch verändernden Arbeitsmarkt. Neue Begriffe für die berufliche Laufbahn, wie die „Portfolio-Karriere“ (Handy, 1989) – bei der die Betroffenen mehr als einer (bezahlten oder unbezahlten) Beschäftigung nachgehen – und die so genannte „grenzenlose Karriere“ (Arthur, 1994) – die nicht mehr an traditionelle Grenzen gebunden ist und beispielsweise über verschiedene Unternehmen (also nicht nur innerhalb eines einzigen Unternehmens) oder über mehrere Funktionen oder Berufe hinweg verfolgt wird – machen deutlich, dass die berufliche Laufbahn ein subjektives Element beinhaltet: den Sinn, den die Akteure in ihrer eigenen Berufslaufbahn sehen, ihren persönlichen Werdegang und die Fertigkeiten, Einstellungen und Überzeugungen, die sie erworben haben. In gewisser Weise sind diese Begriffe aber auch eine Anerkennung der und Antwort auf die Tatsache, dass Fachkräfte und Spezialisten – Wissensarbeiter – ihre berufliche Laufbahn möglicherweise auf andere Weise verfolgen als andere Arbeitnehmer und häufig mehr Loyalität für ihre Berufsgruppe als für ihren aktuellen Arbeitgeber zeigen. Das Interesse an ihrer Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen können für sie zum Beispiel ein größerer Motivationsfaktor sein und sie sind möglicherweise eher bereit, ihren Arbeitgeber zu wechseln, um sich beruflich weiterentwickeln zu können. Diese Veränderungen betreffen jedoch nicht nur

Wissensarbeiter, sondern auch andere Arbeitskräfte. Das neue, weiter gefasste Modell der Berufslaufbahn „erkennt sowohl die veränderten objektiven Gegebenheiten an, die den Rahmen für (jede) berufliche Laufbahn bilden, als auch die Allgemeingültigkeit der Tatsache, dass die Betroffenen an den subjektiven Aspekten ihrer Berufslaufbahn wesentlich beteiligt sind“ (Arnold und Jackson, 1997).

1.2.2. Arbeitgeber

Eine effektive Förderung der beruflichen Entwicklung ist nicht nur für die Arbeitnehmer von großer Bedeutung, sondern auch für die Organisationen und Unternehmen, die sie beschäftigen. Für beide Seiten bedeutet die Förderung der beruflichen Entwicklung eine Möglichkeit, um die Flexibilität zu entwickeln, die zur besseren Bewältigung von Veränderungen notwendig ist. Nach Auffassung der Arbeitgeberseite, so Hirsh und Jackson (2004), geht es bei der beruflichen Laufbahn aber auch darum:

- (a) wie höherwertige und unternehmensrelevante Fertigkeiten und Kenntnisse durch Arbeitnehmer erworben werden, die in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen Erfahrungen sammeln und so ihre betreffenden Fertigkeiten schrittweise weiterentwickeln. Renommiertere Autoren von Publikationen über die Berufslaufbahn in Unternehmen vertreten die Ansicht, dass berufliche Laufbahn und Lernen untrennbar miteinander verbunden sind (Schein, 1978; Hall, 1976);
- (b) wie Fertigkeiten und Kenntnisse innerhalb von Unternehmen eingesetzt und weitergegeben werden durch Arbeitnehmer, die je nach Bedarf an unterschiedlichen Arbeitsplätzen eingesetzt werden. Diese Art des Personaleinsatzes und der Wissensweitergabe ist für die Flexibilität einer Organisation bzw. eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung;
- (c) wie Unternehmenskultur und Werte – das, was das Unternehmen ausmacht – vermittelt werden und wie persönliche Netzwerke ausgebaut und gestärkt werden. Unternehmenskultur und Netzwerke sind häufig entscheidende Faktoren dafür, ob ein Unternehmen rasch und wirksam handeln kann;
- (d) dass die berufliche Entwicklung ein wichtiges Instrument ist, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und im Unternehmen zu halten. Purcell, J. et al. (2003) kamen zu dem Ergebnis, dass Aufstiegsmöglichkeiten zu den elf wichtigsten Faktoren für die erfolgreiche Arbeit von Unternehmen zählen.

Fähigkeiten zur Gestaltung der beruflichen Laufbahn sind für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen wichtig, ebenso wie Berufsbildungsprogramme, die den Erwerb dieser Fähigkeiten ermöglichen (Tamkin und Hillage, 1999). Arbeitnehmer benötigen Fähigkeiten zum selbstständigen Laufbahnmanagement, um sich im Arbeitsmarkt zurechtzufinden. Arbeitgeber mit qualifizierteren Mitarbeitern können davon ausgehen, dass diese den internen Stellenmarkt besser nutzen und sich stärker als andere darüber im Klaren sind, dass sie ihre Qualifikationen auf dem neuesten Stand halten müssen.

1.2.3. Regierungen

Den Regierungen kommt bei der Förderung der beruflichen Entwicklung ebenfalls eine wichtige Rolle zu, nicht nur, weil damit der Aufbau einer wissensbasierten Wirtschaft unterstützt wird, sondern auch, um zu vermeiden, dass einem Teil der Bevölkerung eine sinnvolle Berufslaufbahn gänzlich verwehrt ist.

Erkennt man die Tatsache an, dass potenziell jeder eine berufliche Laufbahn und folglich auch Bedarf an Angeboten zur beruflichen Entwicklung hat, bedeutet dies, dass überlegt werden muss, wie die berufliche Entwicklung am besten gefördert werden kann. In der Erklärung anlässlich des im April 2006 in Sydney veranstalteten dritten internationalen Symposiums zur beruflichen Entwicklung und staatlichen Politik wird festgestellt, dass durch die berufliche Entwicklung zugleich die Entwicklung der Arbeitskräfte ⁽²⁾ unterstützt wird, und zwar in drei Bereichen:

- (a) Berufsvorbereitung: Unterstützung der beruflichen Entwicklung junger Menschen vor ihrem Eintritt in den Arbeitsmarkt;
- (b) Anpassungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit: Angebote zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern;
- (c) Wiedereingliederung: Angebote zur Förderung der beruflichen Entwicklung für Erwachsene beim Eintritt in den bzw. Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt oder bei einem Arbeitgeberwechsel.

In der Erklärung zum Symposium wird folgender Umstand hervorgehoben: „In vielen Industrieländern besteht derzeit das gravierende Problem, dass es an geeigneten Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern mangelt. Der staatlichen Politik kommt die wichtige Aufgabe zu, einerseits die Arbeitgeber zur Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu ermutigen und sie dabei zu unterstützen und andererseits für alle Arbeitskräfte den Zugang zu Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung sicherzustellen“.

Um die Rolle der staatlichen Politik bei der Bildungs- und Berufsberatung zur Unterstützung von Arbeitnehmern zu verstehen, sind detaillierte Kenntnisse darüber notwendig, welche Maßnahmen die Arbeitgeber zur Förderung der beruflichen Entwicklung durchführen, wer die Hauptakteure im Bereich der Förderung der beruflichen Entwicklung sind, welche aktuellen Entwicklungen es bei der Durchführung von Fördermaßnahmen gibt, wie sich die Struktur der Beschäftigungsmöglichkeiten verändert und wie die zunehmend spezialisierten Arbeitsmärkte funktionieren, die den Rahmen für die berufliche Laufbahn zahlreicher Arbeitskräfte bilden.

⁽²⁾ Der Begriff „Entwicklung der Arbeitskräfte“ hat verschiedene Bedeutungen. In diesem Bericht wird er im Sinne der Definition von Jacobs und Hawley (noch nicht veröffentlicht) verwendet: „die Koordinierung der politischen Maßnahmen und Programme des öffentlichen und des privaten Sektors, die dem Arbeitnehmer eine nachhaltige Sicherung seines Lebensunterhalts ermöglicht und Organisationen bei der Erreichung erstrebenswerter und für die Gesellschaft nützlicher Ziele unterstützt“.

Die Erklärung bildet eine Grundlage für den vorliegenden Bericht und seine Ausrichtung auf die Frage, welche Angebote und Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern zur Verfügung stehen. Die Empfehlungen des Berichts sind jedoch im Kontext der wirtschafts- und beschäftigungsbezogenen Entwicklungen in der EU, der Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft und der sich verändernden Erwartungen der Erwerbsbevölkerung zu verstehen.

1.3. Die Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft

Um die Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern effektiver gestalten zu können, ist es notwendig, die sich verändernden beschäftigungspolitischen Rahmenbedingungen zu verstehen. Die jüngsten Wirtschaftsprognosen der Europäischen Kommission (2006a) belegen ein kräftigeres Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum im Jahr 2006 und gehen davon aus, dass sich dieser Trend 2007 und 2008 weiter fortsetzen wird. Den Angaben zufolge werden im Zeitraum 2006-2008 auf die gesamte EU bezogen sieben Millionen neue Arbeitsplätze entstehen, sodass die Beschäftigungsquote von 63,75 % im Jahr 2005 auf 65,5 % im Jahr 2008 steigen wird. Gleichzeitig wird die Arbeitslosenrate, die 2004 einen Höchststand von über 9 % erreicht hatte, bis 2008 auf 7,3 % zurückgehen. Nach dem für das Jahr 2005 herausgegebenen Bericht *Beschäftigung in Europa* (Europäische Kommission, 2005) liegen die Erwerbsquoten bei jungen und älteren Arbeitskräften sowie bei Geringqualifizierten auf einem niedrigen Niveau; dies ist unter anderem ein Grund dafür, dass viele staatliche Maßnahmen gezielt auf diese Gruppen ausgerichtet sind. Zum betreffenden Zeitpunkt wurde davon ausgegangen, dass etwas mehr als die Hälfte der nicht erwerbstätigen Personen in der EU gering qualifiziert waren, wobei jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern bestanden.

Die EU will bis 2010 eine Gesamtbeschäftigungsquote ⁽³⁾ von 70 % erreichen; für Frauen und ältere Arbeitskräfte (ab 55 Jahren) wurden separate Ziele festgelegt, die eine Beschäftigungsquote von 60 % bzw. 50 % anvisieren. Während mehrere Länder diese Ziele bereits ganz oder teilweise erreicht haben, sind bei anderen weitere Anstrengungen erforderlich. Aus diesem Grund wurden im März 2005 ein Neubeginn für die Lissabon-Strategie mit einer Ausrichtung auf Wachstum und Beschäftigung beschlossen und acht „beschäftigungspolitische Leitlinien“ zur Förderung eines lebenszyklusorientierten Ansatzes in der Beschäftigungspolitik festgelegt.

Es ist eine allgemein anerkannte Tatsache, dass sich die Beschäftigungsstruktur in Europa durch den technologischen Wandel und die wirtschaftliche Globalisierung verändert. Dies führte in den letzten zehn Jahren zu einer drastischen Zunahme der internationalen Handels- und Investitionsströme. In Verbindung mit den demografischen Veränderungen, die aus der

⁽³⁾ Die Beschäftigungsquote bezeichnet den prozentualen Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.

Überalterung der Bevölkerung in zahlreichen europäischen Ländern herrühren, haben sich daraus für einige Wirtschaftszweige völlig neue Herausforderungen ergeben. Der Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräften gehört – wie mehrere kürzlich veröffentlichte Arbeitsmarktstudien (z. B. Moynagh und Worsley, 2005; Dychtwald et al., 2006) feststellen – zu den schwierigsten Herausforderungen hoch entwickelter Wirtschaftssysteme. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des (in der Agenda von Lissabon festgelegten) Ziels für die EU, sich zum wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu entwickeln, von Bedeutung, zu dessen Verwirklichung unter anderem rund 700 000 zusätzliche Wissenschaftler in der EU benötigt werden. ⁽⁴⁾ Angesichts der Notwendigkeit, die knappen Ressourcen effizient einzusetzen, werden die effektive berufliche Entwicklung und geeignete Unterstützungsmaßnahmen erheblich an Bedeutung gewinnen.

1.3.1. Tätigkeitsfeld und Umfang der wissensbasierten Wirtschaft

Die Definition – und relativ einfache Messung – der wissensbasierten Wirtschaft erfolgt in der Regel auf der Grundlage der Beschäftigtenzahlen in den Wirtschaftszweigen und Unternehmensdienstleistungen mit hohem bis mittlerem Technologieniveau (Eurostat, 2005). Der Gesundheits- und der Bildungssektor werden meist ebenfalls der wissensbasierten Wirtschaft zugerechnet. Ausgehend von den Eurostat-Definitionen weisen Brinkley und Lee (2006) darauf hin, dass 2005 knapp über 40 % der Erwerbsbevölkerung der damaligen 15 EU-Mitgliedstaaten (EU-15) in der wissensbasierten Wirtschaft beschäftigt waren. 35 % entfielen auf wissensintensive Dienstleistungen und etwas weniger als 7 % auf das produzierende Gewerbe mit hohem bis mittlerem Technologieniveau. Das produzierende Gewerbe mit hohem Technologieniveau stellte lediglich einen Anteil von etwas mehr als 1 % an der Gesamtbeschäftigung (siehe Tabelle 1).

Als einen besonders wichtigen Aspekt betonen Brinkley und Lee, dass der größte Teil der neuen Arbeitsplätze in EU-15 durch den Ausbau der wissensbasierten Wirtschaftszweige entstanden ist. Die Beschäftigung in den wissensbasierten Wirtschaftszweigen in EU-15 hat von 1995 bis 2005 um 24 % zugenommen, während in der übrigen Wirtschaft lediglich ein Beschäftigungswachstum von knapp 6 % erreicht wurde. Das Wachstum in den wissensbasierten Wirtschaftszweigen lag in sämtlichen 15 damaligen Mitgliedstaaten der EU höher als in den übrigen Branchen, und insgesamt wurden in der wissensbasierten Wirtschaft zwischen 1995 und 2005 zweieinhalb Mal so viele Arbeitsplätze geschaffen wie in den anderen Wirtschaftszweigen. Die Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft wirkt sich jedoch auf alle Wirtschaftszweige aus (Brinkley und Lee, 2006) und führt dazu, dass die Zahl der Wissensarbeiter

⁽⁴⁾ Europäische Kommission (2003). KOM(2003) 226 endgültig und SEK(2003) 489 vom 30.4.2003. Siehe auch Europäische Kommission (2003). KOM(2003) 436 endgültig, wo darauf hingewiesen wird, dass diese Zahlen Größenordnungen sind und der genaue Bedarf je nach Annahmen unterschiedlich ist. Im Jahr 2000 lag die Zahl der Wissenschaftler in den Mitgliedstaaten und den Beitrittsländern zusammengenommen bei rund 1,6 Millionen.

Tabelle 1: Prozentualer Anteil der wissensbasierten Wirtschaft an der Gesamtbeschäftigung in EU-15 im Jahr 2005

	% der Gesamtbeschäftigung
Technologiegestütztes produzierendes Gewerbe	6,9
Produzierendes Gewerbe mit hohem Technologieniveau	1,1
Produzierendes Gewerbe mit mittlerem Technologieniveau	5,8
Marktbestimmte Dienstleistungen	15,3
Dienstleistungen mit hohem Technologieniveau	3,5
Finanzdienstleistungen	3,2
Unternehmen/Kommunikation	8,6
Gesundheit, Bildung, Kultur	19,4
Technologiegestützte und wissensbasierte Wirtschaftszweige insgesamt	41,5

Quelle: Brinkley und Lee, 2006.

weiter steigt. Dieser Trend ist in allen hoch entwickelten Wirtschaftssystemen zu beobachten. Allerdings sollten auch die Zahlen für EU-15 nicht darüber hinwegtäuschen, dass erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern bestehen. Zum einen ist dies auf den unterschiedlichen Anteil der Wirtschaftszweige (z. B. produzierendes Gewerbe gegenüber Dienstleistungen) in den verschiedenen Ländern zurückzuführen, zum anderen aber auch darauf, wie weit die Umstrukturierungsprozesse innerhalb der einzelnen Volkswirtschaften bereits fortgeschritten sind. Trotz dieses Beschäftigungsanstiegs werden die Ausgaben für die Forschung und Entwicklung in Europa aller Voraussicht nach das in der Strategie von Lissabon festgelegte Ziel von 3 % nicht erreichen. Mangelnde Investitionen gelten als Ursache dafür, dass der wirtschaftliche Nutzen der wissensbasierten Wirtschaft nicht voll ausgeschöpft werden kann. Nach Auffassung von Brinkley und Lee investiert Europa im Vergleich zu den USA zu wenig in die Bereiche Forschung und Entwicklung, IKT-Software und Hochschulbildung.

1.3.2. Die wichtige Rolle der Wissensarbeiter und ihr Unterstützungsbedarf im Bereich der beruflichen Entwicklung

Auch wenn nicht alle Beschäftigten der Wirtschaftszweige, die der wissensbasierten Wirtschaft zugerechnet werden, Wissensarbeiter sind und viele Wissensarbeiter auch in anderen Sektoren tätig sind, besteht kaum Zweifel darüber, dass ein großer Teil der in der europäischen Wirtschaft neu entstehenden Arbeitsplätze für Wissensarbeiter bestimmt sein werden, für Arbeitskräfte also, die zur Ausführung ihrer Aufgaben besonderes Fachwissen und Urteilsvermögen benötigen. Wie Hirsh (2006) ausführt, gibt es drei Gründe, weshalb Wissensarbeiter in vielen Wirtschaftszweigen entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen: sie sind die Hauptakteure im Kerntätigkeitsbereich ihrer Organisationen bzw. Unternehmen, sie

entwickeln die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen bzw. erbringen wirksame unterstützende Dienstleistungen für das Unternehmen. Bei vielen Innovationen in der Wirtschaft spielen Wissensarbeiter eine zentrale Rolle (Roberts und Fusfield, 1988).

In den wissensbasierten Sektoren der Wirtschaft ist das Beschäftigungswachstum höher als in anderen Wirtschaftszweigen. Fundierte und fachspezifische Arbeitsmarktinformationen sind erforderlich, um über die komplexen Veränderungen zu informieren, die sich in der Wirtschaft vollziehen. Wissensarbeiter müssen ihre berufliche Entwicklung in zunehmend spezialisierten und komplexen Arbeitsmärkten gestalten. Viele der Informationen, die sie für ihre Laufbahnplanung benötigen, sind nicht über die üblichen Quellen zugänglich. Deshalb stehen die Arbeitskräfte, die in diese Arbeitsmärkte eintreten oder sich dort beruflich entwickeln möchten, vor der schwierigen Aufgabe, sowohl die notwendigen Fertigkeiten zu erwerben als auch die Informationen zu beschaffen, die sie für ein selbstständiges Laufbahnmanagement benötigen. Dazu gehört unter anderem die Fähigkeit, sich detaillierte Kenntnisse über den Arbeitsmarkt anzueignen. Jackson (1996) weist darauf hin, dass mangelnde Kenntnisse über die Funktionsweise eines spezialisierten Arbeitsmarkts selbst für Arbeitskräfte, die über die erforderlichen formalen Qualifikationen verfügen, zu einem gravierenden Hindernis für eine erfolgreiche Erwerbsbeteiligung werden können.

Zudem spiegeln sich Veränderungen in der Arbeitswelt erst mit zeitlicher Verzögerung in den Arbeitsmarktinformationen wider, sodass über neue Tätigkeitsfelder meist nur spärliche Informationen vorliegen. Das implizite Wissen der Beschäftigten in diesen Bereichen ist somit eine wichtige Informationsquelle für diejenigen, die an einer Beschäftigung in einem dieser neuen Tätigkeitsfelder interessiert sind. Dies zeigt das Beispiel der jungen Menschen, die in den 1990er Jahren in dem damals noch neuen Fachbereich Webdesign arbeiten wollten. Sie mussten sich ihre Informationen über Kontakte und persönliche Netzwerke selbst beschaffen.

1.4. Auswirkungen der sich verändernden Erwartungen an die Berufslaufbahn

Die europäische Erwerbsbevölkerung der Zukunft wird infolge demografischer Veränderungen immer weiter altern und wird zugleich einen größeren Frauenanteil und ein höheres Bildungsniveau aufweisen. Auch die Migration, sowohl innerhalb der EU als auch aus Drittländern in die EU, dürfte nach wie vor ein wichtiger Faktor sein. Gleichzeitig können sich Qualitätsdefizite bemerkbar machen, und für eine große Anzahl gering qualifizierter Arbeitskräfte könnte sich die Beschäftigungssituation auch weiterhin schwierig gestalten, da die neu entstehenden Arbeitsplätze für qualifizierte Arbeitskräfte bestimmt sind. Angesichts der zunehmenden Vielfalt in der Erwerbsbevölkerung wird das Spektrum der Erwartungen und Ziele im Bereich der Beschäftigung sehr viel breiter werden, als dies heute der Fall ist. Zukünftig werden Erwartungen und Ziele die Gestaltung der beruflichen Laufbahn in gleichem Maße bestimmen wie wirtschaftliche und technologische Veränderungen und die Globalisierung. Es wird eine Wechselwirkung zwischen den schon heute absehbaren demografischen Veränderungen im Arbeitsmarkt – mehr ältere Arbeitnehmer, größerer Anteil an weiblichen Arbeitskräften, höhere Migration – und den veränderten sozialen Erwartungen eintreten, die

eine Folge des höheren Bildungsstands und neuer Formen der Lebensgestaltung sind. Dazu gehört, dass Arbeitskräfte später in den Arbeitsmarkt eintreten, dass Frauen später Kinder bekommen und Berufs- und Familienleben vereinbaren wollen und dass erwerbstätige Paare die beruflichen Anforderungen beider Partner unter einen Hut bekommen müssen.

Hirsh und Jackson (2004) verweisen darauf, dass starre Vorstellungen über die berufliche Laufbahn, wie beispielsweise die Frage, wer in welchem Alter Zugang zu welcher Art von Arbeitsplätzen hat, zukünftig keinen Bestand haben werden. Die Arbeitgeber dürften stärker gefordert sein, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten wie auch die Beschäftigungsmöglichkeiten flexibler zu gestalten. Im Gegenzug wird die Motivation der Arbeitnehmer steigen und die Arbeitgeber werden kompetente Mitarbeiter, die über besonders gefragte Qualifikationen verfügen, besser im Unternehmen halten können. Flexibles Laufbahnmanagement bedeutet, die Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter kontinuierlich an die sich verändernden Erfordernisse des Unternehmens anzupassen. Dies kann mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit und beim Einsatzort (z. B. flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten zur Erledigung bestimmter Arbeiten von zu Hause aus), aber auch Flexibilität im Hinblick auf die Mobilität, das Tempo des beruflichen Aufstiegs und die Vielfalt der Angebote für die Berufslaufbahn bedeuten. Auf diese Weise können die Erwartungen der Mitarbeiter an eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben besser erfüllt und vorhandene Technologien wirksam genutzt werden, um die Beschäftigung ökologisch nachhaltiger zu gestalten.

1.5. Zielsetzungen der Studie

Ziel dieser Studie ist es, die Konzepte zu dokumentieren, die in den EU-Mitgliedstaaten in der Bildungs- und Berufsberatung zur Förderung der Entwicklung der Arbeitskräfte (gemeint ist hier die Beratung von Personen in einem Beschäftigungsverhältnis) zur Anwendung kommen. Die beiden Schwerpunkte dieser Studie bestehen darin, die am und außerhalb des Arbeitsplatzes vorhandenen Bildungs- und Berufsberatungsangebote für erwachsene Arbeitnehmer zu untersuchen und innovative bzw. bewährte Verfahrensweisen in diesem Bereich aufzuzeigen.⁽⁵⁾

Der Schwerpunkt liegt dabei vor allem darauf, einen Überblick über die Bandbreite der betrieblichen Bildungs- und Berufsberatungsangebote zu vermitteln. Beispiele für Bildungs- und Berufsberatungsangebote für erwachsene Arbeitnehmer, die außerhalb des Arbeitsplatzes zur Verfügung stehen, wurden ebenfalls einbezogen, während die Maßnahmen der öffentlichen Arbeitsverwaltungen, die bereits in anderen Berichten (siehe u. a. Cedefop; Sultana, 2004; Sultana und Watts, 2005) ausführlich beschrieben wurden, nicht berücksichtigt sind. Des Weiteren werden Beispiele für praktische Maßnahmen vorgestellt, die von zahlreichen Mittlerorganisationen wie Gewerkschaften sowie *Outplacement*- und Laufbahnberatungsunternehmen durchgeführt werden. Auch der kürzlich veröffentlichte Bewertungsbericht *Aktionsrahmen für die lebens-*

⁽⁵⁾ Im Synthesebericht des Cedefop *Strategien zur Bildungs- und Berufsberatung* (Cedefop; Sultana, 2004), wird darauf hingewiesen, dass der Begriff „bewährte Verfahrensweisen“ normative Bedeutung hat und dass erfolgreiche Vorgehensweisen in sehr hohem Maße vom jeweiligen Umfeld abhängen.

lange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen (EGB/UNICE/UEAPME, 2006) gibt einen Überblick über die Informations-, Unterstützungs- und Beratungsinitiativen der EU-Mitgliedstaaten. Die Wirkung, die von einem immer vielfältigeren Angebot an Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung dieser und anderer Mittlerorganisationen ausgeht, darf nicht unterschätzt werden.

Anliegen der Studie war es, das gesamte Spektrum der vorhandenen Maßnahmen möglichst ausgewogen darzustellen und Beispiele für bewährte Verfahrensweisen sowohl innerhalb einzelner Wirtschaftszweige als auch sektorübergreifend aufzuzeigen. Allerdings erwies es sich als schwierig, ausführliche Fallstudien über die Praxis in den Unternehmen, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), zu erstellen. Im Allgemeinen ergaben die Gespräche mit den Befragten, dass sich der breit gefächerte Ansatz, der in den Unternehmen in Fragen der beruflichen Entwicklung angewandt wird, von Land zu Land nicht allzu sehr unterscheidet, wohingegen zwischen den einzelnen Unternehmen erhebliche Unterschiede bestehen. Ob eine eingehendere Untersuchung diese Aussage bestätigen würde, ist unklar: Möglicherweise werden die einzelnen Aspekte der angebotenen Maßnahmen in den verschiedenen Ländern auch von tief greifenden kulturellen oder sonstigen Unterschieden beeinflusst. Die verfügbaren Ressourcen reichten jedoch für eine eingehendere Analyse nicht aus.

Neben Informationen über innovative Maßnahmen, die von wichtigen Kontaktpersonen für die Fallstudien beigeleitet wurden, fanden auch Fallstudien aus früheren Untersuchungen Berücksichtigung. Da einige dieser Studien im Vereinigten Königreich durchgeführt wurden, steht im ersten Teil des Berichts die Situation in diesem Land etwas stärker im Vordergrund. Viele dieser Beispiele von Arbeitgebern stammen jedoch aus multinationalen Unternehmen, die in Fragen der beruflichen Entwicklung in der Regel einen globalen Ansatz verfolgen. Die Kapitel des Berichts, die sich mit der Rolle der Mittlerorganisationen und der aus öffentlichen Mitteln finanzierten Bildungs- und Berufsberatung befassen, stützen sich dagegen auf vielfältigere Informationsquellen. Außerdem ist der Bericht in bestimmten Fragen, wie beispielsweise der Rolle der Gewerkschaften bei der Bildungs- und Berufsberatung am Arbeitsplatz und der Entwicklung von elektronischen Bildungs- und Berufsberatungsangeboten, themenbezogen aufgebaut.

1.6. Gliederung des Berichts

Der Bericht beginnt mit einer Übersicht über die Konzepte, die von den Arbeitgebern in eigener Regie verfolgt werden (also ohne Einflussnahme der staatlichen Politik). Anschließend werden die Dienstleistungen erörtert, die in zunehmendem Maße von den verschiedenen Mittlerorganisationen angeboten werden, die mit Arbeitnehmern und/oder Arbeitgebern (manchmal auch mit beiden) zusammenarbeiten. Die wichtigsten Mittlerorganisationen sind Gewerkschaften und private Bildungs- und Berufsberatungseinrichtungen (insbesondere *Outplacement*- und Laufbahnberater). Weitere Themen sind die Rolle der Unterstützung durch Kollegen („*Peer Support*“) und insbesondere der Aufbau von internetgestützten virtuellen Plattformen. Andere Arten von Organisationen, wie zum Beispiel Stellenvermittlungs-

dienste, Berufsverbände und Branchenorganisationen, können neben ihren Kernaufgaben ebenfalls bestimmte Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung anbieten. Dazu werden verschiedene Beispiele für neue Initiativen vorgestellt.

Das daran anschließende Kapitel befasst sich mit der Frage, wie die mit öffentlichen Mitteln finanzierten Dienstleistungsangebote die Arbeitnehmer unterstützen und welche Rolle sie bei der Entwicklung und Unterstützung von Dienstleistungen spielen, die von anderen Akteuren erbracht werden. Neben Beispielen für die direkte Zusammenarbeit von öffentlichen Arbeitsverwaltungen und anderen öffentlich finanzierten Bildungs- und Berufsberatungsinitiativen mit den Arbeitnehmern werden auch Dienstleistungen vorgestellt, die sich an Arbeitgeber richten.

Im letzten Kapitel des Berichts werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst. Jedes Kapitel beinhaltet mehrere Fallstudien, anhand derer die Bandbreite und Art der bestehenden Dienstleistungen aufgezeigt werden. Manche Fallstudien werden sehr detailliert beschrieben, da die Beispiele selbst bereits wertvolle Informationen über die praktische Handhabung dieser Dienstleistungsangebote vermitteln. Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Fallstudien sind, dass bei einem wesentlichen Teil der Angebote für die Arbeitnehmer die Kontinuität nicht gewährleistet ist und dass bei den Zielgruppen der Arbeitnehmer, die mit den angebotenen Dienstleistungen erreicht werden sollen, ein erhebliches Ungleichgewicht besteht.

2. Die Praxis der Arbeitgeber

In diesem Kapitel wird untersucht, welche Maßnahmen von den Arbeitgebern zur Förderung der beruflichen Entwicklung angeboten werden. Hinsichtlich Bandbreite und Umfang dieser Förderung bestehen zwischen den Organisationen bzw. Unternehmen erhebliche Unterschiede. Neben den Faktoren, die das Angebot mitbestimmen, wird beleuchtet, wie sich die Praxis in den Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt hat. Dies ist wichtig, um das Spektrum und den Zweck der Maßnahmen verstehen zu können, die üblicherweise von den Unternehmen durchgeführt werden, aber auch, um nachvollziehen zu können, wie der öffentliche Sektor und andere Akteure, insbesondere Mittlerorganisationen wie Gewerkschaften, zum einen mit den Arbeitgebern gemeinsam Angebote entwickeln und zum anderen die Angebote der Arbeitgeber ergänzen können. Die in der vorgestellten Analyse angewandten Modelle basieren weitgehend auf Untersuchungen über – in vielen Fällen multinationale – Unternehmen mit Sitz im Vereinigten Königreich (siehe Abbildung 1). Aus den Fallstudien in diesem Kapitel geht hervor, dass diese Modelle auch für Arbeitgeber in anderen Mitgliedstaaten Gültigkeit haben. Zum Teil werden auch bereits in anderen Quellen veröffentlichte Fallstudien einbezogen. Hirsh und Jackson (2004) präsentieren beispielsweise in ihrer Untersuchung zum Laufbahnmanagement in Großunternehmen 11 Fallstudien aus dem Vereinigten Königreich, die sich auf bestimmte Aspekte der Praxis des Laufbahnmanagements beziehen; der kürzlich für den britischen Learning and Skills Council (Beirat für Bildung und Qualifikationserwerb) vorgelegte Bericht von Bysshe (2006) enthält ebenfalls mehrere arbeitgeberbezogene Fallstudien.

Zunächst wird ein Überblick über das Spektrum der aktuellen Maßnahmen gegeben. Im Anschluss daran folgen mehrere Fallstudien aus verschiedenen Ländern, die einen Einblick in das Spektrum und die Vielfalt der derzeitigen Praxis vermitteln. In den beiden anschließenden Abschnitten wird untersucht, wie sich die Schwerpunkte der Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung unterscheiden und welche Unterschiede zwischen großen und kleinen Arbeitgebern bestehen. In Tabelle 2 sind einige der wichtigsten Ergebnisse in Bezug auf die Praxis der Arbeitgeber zusammengefasst, und im Anschluss daran wird eine Auswahl dieser zentralen Faktoren ausführlicher behandelt. Der letzte Abschnitt enthält eine Zusammenfassung dieses Kapitels.

2.1. Überblick über Bildungs- und Berufsberatungsdienste am Arbeitsplatz

Das Angebot an formalen Maßnahmen zur Bildungs- und Berufsberatung am Arbeitsplatz oder zur Förderung der beruflichen Entwicklung, das vielen Arbeitnehmern zur Verfügung steht, kann bestenfalls als lückenhaft bezeichnet werden. Zwar haben etliche Arbeitgeber Maßnahmen zur Förderung des Lernens und der beruflichen Entwicklung eingeführt, aber nur bei wenigen existieren fest verankerte Verfahren, die eine Laufbahnberatung und –unterstützung für einen wesentlichen Teil ihrer Belegschaft ermöglichen.

Personalfachleute im Vereinigten Königreich, die sich an der Umfrage über das Laufbahnmanagement für Arbeitnehmer (Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD, 2003) beteiligten, gaben an, dass nur ein Viertel der Organisationen bzw. Unternehmen über eine Strategie zur beruflichen Entwicklung aller Mitarbeiter verfügt und lediglich in einem Drittel der Organisationen bzw. Unternehmen das Laufbahnmanagement als Aufgabe der Führungsebene betrachtet wird. Tatsächlich scheint die Zahl der Unternehmen, die Beratungs- und Orientierungsleistungen anbieten, geringer als die Zahl der Unternehmen zu sein, die nach eigenen Angaben über eine entsprechende Strategie verfügen. Die vorhandenen Strategien sind häufig sehr allgemein gehalten und Aussagen wie „Wir entwickeln das Potenzial unserer Mitarbeiter“ sind eher Rhetorik als Realität. Doch es wurden auch zahlreiche Maßnahmen festgestellt, die von den Arbeitgebern durchgeführt werden.

Die bestehenden Initiativen oder Aktionsprogramme richten sich in der Regel an wichtige Arbeitnehmergruppen wie Hochschulabsolventen oder Personen, die eine Anerkennung ihrer beruflichen Qualifikationen (z. B. Qualifikationen im Rechnungswesen, Status als *Chartered Engineer*) anstreben, oder Führungskräfte, die an besonderen Förderprogrammen zur beruflichen Entwicklung teilnehmen. Die Konzentration auf diese Gruppen mit hohem Potenzial und das Talentmanagement als Maßnahme zur gezielten beruflichen Entwicklung von Führungskräften haben sich im Laufe der Zeit noch verstärkt. Manche Unternehmen gehen dazu über, die Rolle der Führungskräfte als Coach oder Mentor bzw. ihre Führungsrolle stärker hervorzuheben, während andere auf externe Berater zur Förderung dieser wichtigen Arbeitnehmer zurückgreifen. Dies führte dazu, dass die Kluft zwischen den Arbeitnehmern, die gezielt gefördert werden, und denen, die keine solche Förderung erhalten, in den letzten Jahren größer geworden ist.

Für die meisten anderen Arbeitnehmer dürfte die Leistungsbewertung die einzige formale Plattform sein, um Fragen ihrer beruflichen Laufbahn und Entwicklung anzusprechen. Doch obgleich heute in die meisten Organisationen bzw. Unternehmen formale Leistungsbewertungsverfahren existieren, sind sie in der Praxis oft unzureichend (z. B. weil nicht in allen Abteilungen des Unternehmens eine umfangreiche Leistungsbewertung durchgeführt wird). Hinzu kommt, dass die Verfahren häufig inhaltlich überfrachtet sind und hauptsächlich der Leistungskontrolle dienen. Daher ist es für die Arbeitnehmer oft schwierig, das Thema ihrer beruflichen Entwicklung im Leistungsbewertungsverfahren in angemessener Form zu erörtern, obwohl dies nicht zwangsläufig der Fall sein muss, wie Fallstudie 3 belegt.

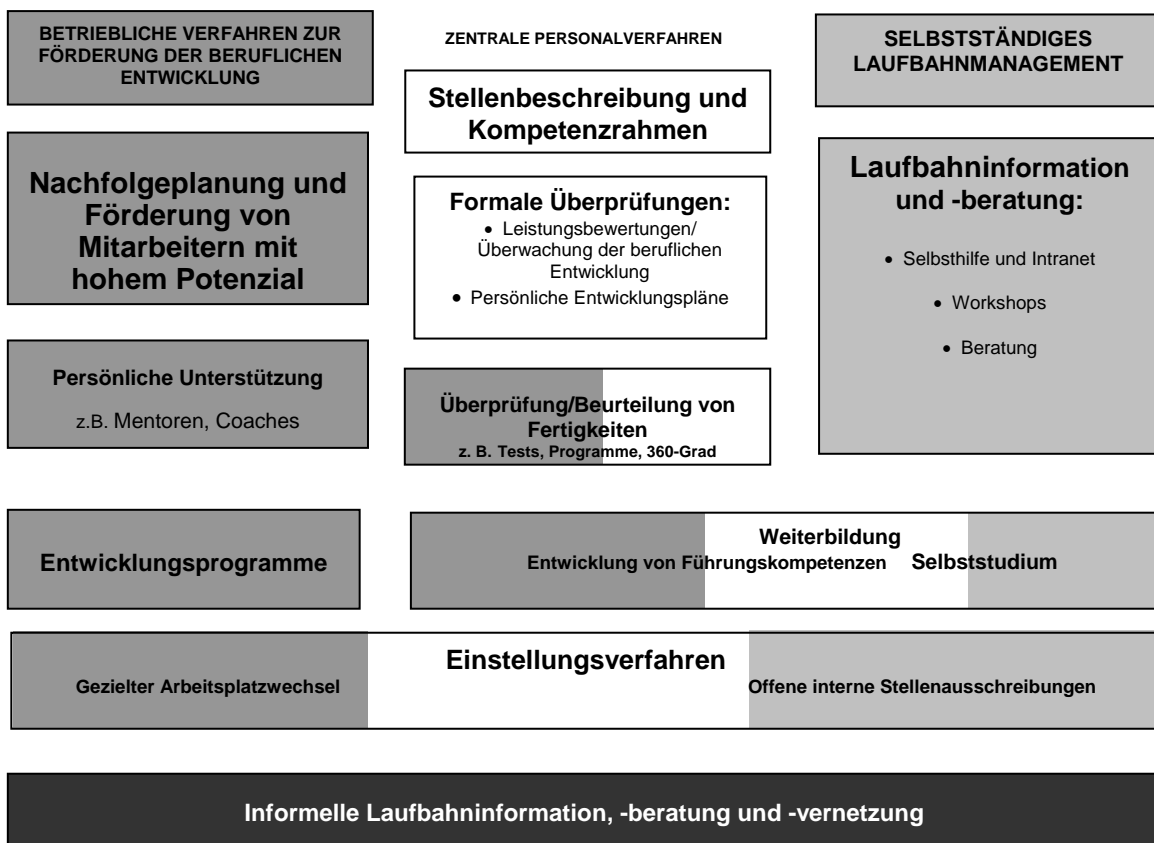
In einigen wenigen Unternehmen wurden Verfahren zur Förderung des selbstständigen Laufbahnmanagements eingeführt. Die Verfahren selbst sind relativ einfach und unkompliziert (siehe Abbildung 2), wobei in neueren Varianten dieser Verfahren auch das unternehmensinterne Intranet als Informationsquelle und Beratungsinstrument genutzt wird. In einigen Fällen werden über das Intranet Programme zur Bewertung der eigenen Leistung und Lernaktivitäten zur Förderung der beruflichen Entwicklung angeboten, bei denen es sich meist um elektronische Versionen des in gedruckter Form vorliegenden „Selbsthilfematerials“ handelt.

Eine weitere neue Initiative, die die Förderung der beruflichen Entwicklung, wie sie in einigen großen Unternehmen bisher betrieben wird, verändern dürfte, ist die Einführung von Callcentern für Personalangelegenheiten. Bei diesem Modell werden Personaldienstleistungen ausgelagert und Personalaufgaben von einer zentralen Stelle wahrgenommen. Lloyds TSB (eine im Vereinigten Königreich ansässige Bank) hat beispielsweise ein solches Modell eingeführt, bei dem Arbeitnehmer über ein Personal-Callcenter unter anderem ein „Selbsthilfepaket“ zur Planung ihrer beruflichen Entwicklung anfordern können (Hirsh und Jackson, 2004).

Diese Arten von Maßnahmen entsprechen den von Hirsh (2004) aufgezeigten Kategorien; Hirsh unterscheidet dabei im Wesentlichen zwischen drei Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung in Unternehmen (siehe Abbildung 1):

- (a) betriebliche Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung, z. B. Nachfolgeplanung und Förderung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial;
- (b) Förderung der beruflichen Entwicklung im Rahmen von zentralen Personalverfahren, z. B. durch Leistungsbewertung;
- (c) Unterstützung des selbstständigen Laufbahnmanagements durch Aktivitäten wie dem Einsatz von „Selbsthilfe“- und elektronischem Beratungsmaterial.

Abbildung 1: Beispiele für Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung



Quelle: Nach Hirsh, 2003.

Deshalb wird bei den bestehenden Verfahren im Allgemeinen davon ausgegangen, dass die meisten Arbeitnehmer die Hauptverantwortung für ihr eigenes Laufbahnmanagement übernehmen und dabei von ihren Fachvorgesetzten unterstützt werden. Die einzige Unterstützung, die der überwiegende Teil der Unternehmen leistet, erfolgt durch die zentralen Personalverfahren, die außer in Kleinstunternehmen in allen Unternehmen durchgeführt werden. Diese Verfahren sind in erster Linie für das Leistungsmanagement und die Unterstützung eines effizienten internen Arbeitsmarkts gedacht. Vor diesem Hintergrund sind die meisten Arbeitnehmer bei der Förderung ihrer beruflichen Entwicklung weitgehend auf informelle Verfahren und persönliche Netzwerke angewiesen.

Ein anderes Verfahren, das von vielen großen Organisationen bzw. Unternehmen in den letzten zehn Jahren eingeführt wurde, sind die offenen internen Stellenausschreibungen: Dabei werden die Mitarbeiter über nahezu alle freien Stellen und Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen informiert. Doch obgleich die Vorteile dieses Verfahrens unbestritten sind, können die Mitarbeiter ohne entsprechende Beratung und Orientierung oft nur schwer beurteilen, welche Angebote für sie in Frage kommen. Zudem kann die Praxis der offenen internen Stellenausschreibungen interne Stellenwechsel dann behindern, wenn ein Mitarbeiter an einem bestimmten Arbeitsplatz vorrangig eingesetzt werden soll, um dort bestimmte Erfahrungen zu sammeln oder um in seiner beruflichen Entwicklung voranzukommen. Ein solcher Arbeitsplatzwechsel, mit dem die Laufbahn des Arbeitnehmers gefördert werden soll, der aber zugleich eine Bevorzugung eines bestimmten Bewerbers – der vielleicht sogar gezielt aufgefordert wird, sich um eine bestimmte Stelle zu bewerben – bedeuten kann, ist in einem Auswahlverfahren nur schwer zu verwirklichen, da dort vorrangig der geeignetste Bewerber ermittelt werden soll, oft also jemand, der seine Fähigkeit zur Bewältigung der vorgesehenen Aufgabe bereits unter Beweis gestellt hat. Unternehmensinteressen haben meist Vorrang vor der beruflichen Entwicklung des Arbeitnehmers, sofern diese nicht Teil einer Personalentwicklungsstrategie ist.

In manchen Unternehmen erhalten die Mitarbeiter zusätzliche Unterstützung, um ihre Laufbahn effektiver gestalten zu können (siehe hellgrau unterlegte rechte Spalte der Abbildung 1), doch weder über den Umfang derartiger Maßnahmen noch über die Akzeptanz seitens der Arbeitnehmer liegen umfassende Informationen vor. Am geeignetsten wäre ein Angebot, das die Möglichkeit zur persönlichen Beratung, entweder durch einen Experten oder einen geschulten ehrenamtlichen Berater, den Zugang zu Selbsthilfematerial (üblicherweise über das organisationsinterne Intranet) und zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen, wie etwa die Teilnahme an einem Workshop zur beruflichen Entwicklung (siehe zum Beispiel Fallstudie 2), einschließt.

Derartige Initiativen bringen für Arbeitnehmer, die darüber informiert sind und sie nutzen, durchaus konkrete Vorteile, doch weil ihre Wirksamkeit nur schwer zu messen ist, besteht die Gefahr, dass sie dem Rotstift zum Opfer fallen oder schnell veralten, wenn sie nicht regelmäßig aktualisiert werden. In vielen Fällen wurden die bestehenden Programme von engagierten Mitarbeitern (z. B. einem Personalleiter) initiiert, denen es ein Anliegen war, die Förderung der beruflichen Entwicklung in ihrem Unternehmen zu verbessern. Daher können sich personelle Veränderungen, selbst in großen Unternehmen, negativ auf solche Initiativen auswirken.

Auf der linken Seite von Abbildung 1 werden einige der Aktivitäten dargestellt, die viele große Arbeitgeber für ihre wichtigsten Mitarbeitergruppen durchführen. Durch diese Maßnahmen soll in den Unternehmen vor allem sichergestellt bzw. Gewissheit darüber hergestellt werden, dass ihr Reservoir an geeigneten Mitarbeitern für Führungs- bzw. Schlüsselpositionen sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht ausreicht. Dort, wo entsprechende Aktivitäten vorrangig auf die berufliche Entwicklung und deren Förderung ausgerichtet sind, werden üblicherweise intensive und gezielte Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter oder kleine Gruppen durchgeführt. Daher handelt es sich in aller Regel um ressourcenintensive Maßnahmen mit hohem Zeit- und Kostenaufwand.

Die meisten Arbeitnehmer sind somit entweder auf die Unterstützung ihrer Fachvorgesetzten, die auf formalem Weg über ein Leistungsbewertungsverfahren erfolgt, oder auf die informelle Unterstützung von verschiedenen Seiten (derzeitige Fachvorgesetzte, frühere Vorgesetzte, Arbeitskollegen, informelle Mentoren, Freunde und Familie usw.) angewiesen. In beiden Fällen bedeutet dies häufig, dass die Betroffenen eine unzureichende, einseitige oder ungeeignete Beratung erhalten, auch wenn manche Beispiele belegen, dass eine wirksame Laufbahnberatung über solche informellen Verfahren möglich ist (Hirsh et al., 2001). Eine wichtige Aufgabe besteht darin, die Wirkung derartiger informeller Beratungen zu steigern.

2.2. Fallstudien

Die folgenden Fallstudien zeigen, wie die berufliche Entwicklung in einigen Organisationen bzw. Unternehmen gefördert wird und wie das oben dargestellte Modell die aktuelle Praxis widerspiegelt. Mehrere Fallstudien beziehen sich ausschließlich auf eine spezifische Maßnahme, die von einem bestimmten Unternehmen eingeführt wurde.

Die erste Fallstudie beschreibt die Situation in einem mittelständischen Unternehmen in Deutschland.

Fallstudie 1: Beschreibung der Verfahren zur beruflichen Förderung in einem deutschen Unternehmen

In diesem mittelständischen, international tätigen deutschen Unternehmen gibt es mehrere Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung. Dazu gehören:

- (a) Personaleinstellung: Stellenausschreibungen werden intern über das Intranet ausgeschrieben. Psychologische Tests und Vorstellungsgespräche während des Einstellungsverfahrens werden gegebenenfalls von einer externen Stelle durchgeführt (das Unternehmen arbeitet unter anderem mit *Outplacement*-Agenturen zusammen);
- (b) Leistungsüberprüfung: Diese Maßnahme wird von der Personalabteilung für alle Mitarbeiter durchgeführt und findet im ersten Quartal des Jahres statt. Als Grundlage dienen die Jahresgespräche zwischen Mitarbeitern und Fachvorgesetzten. Gegenstand dieser Gespräche sind die Festlegung von Zielvorgaben, die Leistung des Mitarbeiters, Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowie Aufstiegschancen. Alle Inhalte werden in

einem Formular dokumentiert, das ab 2007 einheitlich im gesamten Unternehmen eingesetzt werden soll. Je nach den Ergebnissen der Leistungsüberprüfung können Arbeitsplatzbegleitungsprogramme für Mitarbeiter angeboten werden. Bestimmte Mitarbeiter können auf Basis der Leistungsüberprüfung oder einer psychologischen Beurteilung in interne und externe Schulungsprogramme zum Erwerb von Führungskompetenzen einbezogen werden (in Europa wird beispielsweise ein aus drei Bausteinen bestehendes Programm mit einer Laufzeit von 16 Monaten für Gruppen mit bis zu 12 Teilnehmern angeboten);

- (c) Nachfolgeplanung: Dieses einmal jährlich durchgeführte Verfahren betrifft Führungs- und Schlüsselpositionen und soll dafür sorgen, dass frei werdende Positionen aus den eigenen Reihen besetzt werden können. In dieses Verfahren sind die Personalabteilungen sowie Führungskräfte auf regionaler und internationaler Ebene eingebunden. Die Führungskräfte benennen Mitarbeiter, die über das notwendige Potenzial für einen beruflichen Aufstieg verfügen, und empfehlen neben Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung dieser Mitarbeiter auch geeignete Positionen für die Mitarbeiter. Als Ergebnisse dieses Verfahrens sind unter anderem denkbar: Beförderung, Entwicklungsmaßnahmen zur weiteren Qualifizierung, Arbeitsplatzbegleitungsprogramme, Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens oder Auslandspraktika. Wenn in einer Abteilung ein Mitarbeiter mit besonderem Potenzial festgestellt wird, den das Unternehmen in seiner beruflichen Entwicklung weiter fördern möchte, wird eine Beurteilung durchgeführt. Diese kann ein 360-Grad-Feedback ⁽⁶⁾, psychologische Tests und ein persönliches Gespräch beinhalten und wird von einem externen Unternehmen durchgeführt;
- (d) Coaching-Programme: ein Coaching-Programm für einzelne Mitarbeiter kann nach einer Leistungsüberprüfung, im Rahmen einer Nachfolgeplanung oder nach einer psychologischen Beurteilung durchgeführt werden. Das Unternehmen zieht dabei externe Berater hinzu.

Quelle: NICEC.

In der zweiten Fallstudie wird die Initiative des finnischen Telekommunikationsunternehmens Nokia beschrieben, das Workshops zur Förderung der beruflichen Entwicklung eingeführt hat, an denen alle Mitarbeiter teilnehmen können. Diese Workshops gehören zu einer Palette von Prozessen, derer sich das Unternehmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung bedient.

⁽⁶⁾ Das 360-Grad-Feedback ist eine Methode, die es Arbeitnehmern ermöglicht, ihre Leistung von Vorgesetzten, Gleichrangigen und Kollegen beurteilen zu lassen. Der Zweck besteht darin, den Betroffenen zu helfen, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen, und ihnen Hinweise zu bestimmten Aspekten ihrer Arbeit zu vermitteln, in denen eine weitere fachliche Qualifizierung notwendig ist.

2005 wurde von der Personalabteilung bei Nokia ein kurzer Workshop zur Förderung der beruflichen Entwicklung konzipiert und eingeführt, der allen Mitarbeitern offensteht. Dieser Workshop umfasst alle Aspekte, die für die Mitarbeiter im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung möglicherweise von Interesse sind, die Aufstiegsmöglichkeiten bei Nokia, die Erläuterung laufbahnfördernder Faktoren und die Planung einer „70/20/10-Entwicklungsstrategie“ zur Erreichung dieser Laufbahnziele. (Die „70/20/10-Entwicklungsstrategie“ bezeichnet ein Konzept, bei dem die berufliche Entwicklung zu 70 % über Projekte/ Berufserfahrung, zu 20 % durch Coaching/Mentoring und zu 10 % über Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt.) Dieses Projekt ist weltweit angelegt. Konzipiert wurde der Workshop auf zentraler Ebene; die für die berufliche Entwicklung eingesetzten Materialien wurden in Besprechungen der Lernnetzwerke mit den Personalabteilungen vorgestellt und erörtert. Anschließend wurden die Materialien über das Nokia-Intranet den regionalen Personalabteilungen zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiter der regionalen Personalabteilungen erhielten in Schulungen die erforderlichen Fachkenntnisse vermittelt, um die Workshops durchführen und gleichzeitig deren Effektivität optimieren zu können.

Jeder Workshop wird von der Personalabteilung des jeweiligen regionalen Unternehmensstandortes durchgeführt, die den Lehrgangsinhalt erforderlichenfalls den lokalen Gegebenheiten anpasst und gestaltet und einen angesehenen Mitarbeiter aus der Belegschaft des jeweiligen Standortes einlädt, der im Workshop über den eigenen Karriereweg berichtet, sodass daran viele der behandelten Themen veranschaulicht werden können. Jede Region ist angehalten, diesen Workshop mindestens zweimal jährlich anzubieten. Die zentrale Personalabteilung führt neben den Schulungen für die Leiter der Workshops auch Nachbesprechungen durch, bei denen die lokalen Workshop-Leiter über ihre Erfahrungen bei der Durchführung der Workshops berichten und ihre Erfahrungen auf diesem Wege an die anderen Personalabteilungen weitervermitteln. Ein wichtiger Erfolg der Workshops, die allgemein positive Resonanz fanden, liegt darin, dass die Bedeutung der beruflichen Entwicklung stärker ins Bewusstsein gerückt werden konnte.

Grundlage des Workshops ist der vorhandene Personalentwicklungsplan, der ein fester Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems „Investors in People“ ist. Nokia legt großen Wert darauf, dass jeder Mitarbeiter einen eigenen, ambitionierten persönlichen Entwicklungsplan erhält, der vom Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten gemeinsam erstellt wird.

Um die Fortschritte in diesem Bereich zu bewerten, überprüft Nokia bei seiner jährlichen Mitarbeiterbefragung, die spezielle Fragen zu diesem Thema beinhaltet, ob die Mitarbeiter mit ihrer beruflichen Entwicklung zufrieden sind. So kann das Unternehmen die Entwicklung im zeitlichen Verlauf beobachten.

Während bei zahlreichen Leistungsbewertungsverfahren das Leistungsmanagement im Vordergrund steht, zeigt die dritte Fallstudie, wie eine Kommunalverwaltung im Vereinigten Königreich die Leistungsbewertung erfolgreich als Instrument zur Förderung des Lernens und der beruflichen Entwicklung einsetzt.

Fallstudie 3: Positive Auswirkungen eines Leistungsbewertungskonzepts zur Förderung der Mitarbeiterentwicklung

In der Kommunalverwaltung des Royal Borough of Kingston upon Thames (Vereinigtes Königreich) wird ein Leistungsbewertungsverfahren eingesetzt, das dazu dient, den Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter zu ermitteln.

Diese Kommunalverwaltung führt darüber hinaus alle zwei Jahre eine Mitarbeiterbefragung durch. 2003 ergab die Befragung, dass bei lediglich 61 % der befragten Mitarbeiter in den letzten 12 Monaten eine Leistungsbewertung vorgenommen worden war; 77 % der Befragten gaben an, dass ihre Vorgesetzten die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen fördern. Andererseits gaben 84 % der Befragten, bei denen in letzten zwölf Monaten eine Leistungsbewertung vorgenommen worden war, an, dass ihre Vorgesetzten sie zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen anhalten, während bei den Mitarbeitern, die in den letzten zwei Jahren an einem Leistungsbewertungsverfahren teilgenommen hatten, dieser Anteil bei 72 % und in der Gruppe, bei der die Leistungsbewertung länger als zwei Jahre zurücklag, bei 50 % lag.

Aufgrund der positiven Auswirkungen des durchgeführten Leistungsbewertungsverfahrens wurde eine Initiative auf den Weg gebracht, die eine regelmäßige Durchführung von Leistungsbewertungen zum Ziel hat. Bei der Mitarbeiterbefragung 2005 wurde festgestellt, dass der Anteil der Befragten, bei denen in den letzten 12 Monaten eine Leistungsbewertung durchgeführt worden war, auf 86 % und der Anteil derjenigen, die angaben, dass ihre Vorgesetzten die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen fördern, auf 84 % gestiegen war.

Im Gegensatz zu vielen Organisationen, in denen die Arbeitsplatzzufriedenheit gesunken ist, stieg in der Kommunalverwaltung des Royal Borough of Kingston der Anteil der Befragten, die angaben, mit ihrem derzeitigen Arbeitsplatz insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden zu sein, von 61 % bzw. 64 % in den Jahren 2001 und 2003 auf 69 % im Jahr 2005.

Quelle: Erhebungen der Kingston University bei der Kommunalverwaltung des Royal Borough of Kingston.

Die nächste Fallstudie stellt die Praxis in Italien dar und basiert auf Befragungen, die speziell für diesen Bericht mit sechs Personalverantwortlichen aus mittelständischen und großen Unternehmen durchgeführt wurden. Mit dieser Fallstudie soll ein Überblick über die Praxis in diesen Unternehmen vermittelt werden.

Fallstudie 4: Förderung der beruflichen Entwicklung in italienischen Unternehmen

Generell ist festzustellen, dass in den meisten der befragten Unternehmen Schulungs- und spezielle Unterstützungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter geplant sind, sobald diese ihre Tä-

tigkeit im Unternehmen aufnehmen. Der grundlegende Aus- bzw. Weiterbildungsbedarf wird ermittelt, um die Mitarbeiter bei der Einarbeitung an ihrem Arbeitsplatz zu unterstützen. Ermittelt werden insbesondere die allgemeinen Kompetenzen des Mitarbeiters (Management, Kommunikation, Sozialkompetenz) sowie die fachlichen Qualifikationen für die spezifischen Anforderungen seiner Tätigkeit, aber auch für die weitergehenden Erfordernisse und Prioritäten des Unternehmens. In manchen Fällen erstellt das Unternehmen beim Eintritt eines neuen Mitarbeiters eine Kompetenzbilanz (*bilan de compétences*) (siehe Abschnitt 4.1) und führt eine Bewertung durch.

Die meisten der befragten Unternehmen bieten darüber hinaus Coaching-Leistungen an, die es den Mitarbeitern erleichtern sollen, sich in ihrem neuen Aufgabengebiet im Unternehmen zurechtzufinden.

Bei der überwiegenden Zahl der befragten Unternehmen hängt es wesentlich von der Kreativität und der Eigeninitiative der einzelnen Mitarbeiter ab, welche Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden. Die Übernahme von Verantwortung, Führungskompetenz, Flexibilität, ergebnisorientiertes Arbeiten, die Identifikation mit den Unternehmenszielen und der engagierte Einsatz für das Unternehmen sind positive Eigenschaften, die Einfluss darauf haben, ob ein Unternehmen die berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters fördert und ihm Aufstiegschancen bietet.

Grundsätzlich richten sich die Maßnahmen der Personalabteilungen zur Förderung der beruflichen Entwicklung an alle Mitarbeiter, doch in der Praxis ist es üblich, dass die wichtigsten Leistungen der oberen Führungsebene vorbehalten sind. Manchmal werden auch Hochschulabsolventen, die neu in das Unternehmen eingetreten sind und denen ein hohes Potenzial attestiert wird, in diese Angebote einbezogen. Die Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung fällt üblicherweise in den Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung, während die Entwicklung spezifischer Kompetenzen Aufgabe der Bereichs- bzw. Abteilungsleiter ist. Die Personalabteilung ist in der Regel für die Weiterbildung und die berufliche Entwicklung aller Mitarbeitergruppen zuständig.

In Italien planen mehrere Unternehmen interne Programme für die berufliche Entwicklung ihrer Beschäftigten (z. B. L'Oréal), während andere, selbst größere Unternehmen (wie beispielsweise Doria) auf externe Berater zurückgreifen. Die jeweilige Strategie scheint von der Führungsstruktur abzuhängen und variiert, selbst in international tätigen Unternehmen, je nach Eigentumsverhältnissen der Unternehmen.

Der Handlungsspielraum der Fachvorgesetzten in Personalfragen variiert erheblich. Wie diese Analyse zeigt, unterscheiden sich die Unternehmen insbesondere durch ihre Strategie, Mitarbeiter mit hohem Potenzial möglichst rasch zu ermitteln und diese Personen dann durch die Begleitung ihrer Berufslaufbahn in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Maßnahmen, die eine bessere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ermöglichen, können neben der Gehaltspolitik und dem Weiterbildungsangebot als Verfahren zur Leistungssteigerung

betrachtet werden. Für die Umsetzung sind meist die Personalabteilung und die Unternehmensführung gemeinsam zuständig.

Spezifische Qualifikationen zur Durchführung von Maßnahmen zur Personalentwicklung werden normalerweise nicht verlangt, auch wenn in manchen Fällen eine spezielle Funktionsbezeichnung dafür festgelegt wird.

Während bei externen Beratungsdienstleistungen Qualitätssicherungsverfahren durchgeführt werden, gibt es für unternehmensinterne Personalmaßnahmen keine Evaluierungs- und Überwachungssysteme. Dies ist insofern problematisch, als damit auch kein Qualitätssicherungssystem entwickelt werden kann, das die kontinuierliche Verbesserung der Maßnahmen gewährleistet.

Selbstlernprogramme sind in diesen Unternehmen kaum anzutreffen, auch wenn in einigen Firmen Autodidaktik-Lernprogramme zur Sicherheit am Arbeitsplatz und für den Fremdsprachenunterricht entwickelt wurden. Externe Ressourcen werden bei den autodidaktischen Lernaktivitäten nicht genutzt. Nach den vorliegenden Ergebnissen gibt es keine Indikatoren, mit denen Effektivität und Effizienz gemessen werden. In einem Unternehmen (Fenice) werden *Balanced Score Cards* (Bewertungsformulare) eingesetzt.

Sechs Personalverantwortliche mittelgroßer Unternehmen des Industriesektors (fünf) und des öffentlichen Dienstleistungssektors (eines) nahmen an einer Befragung teil, die auf einem von der wissenschaftlichen Abteilung des NICEC erarbeiteten Fragebogen basierte. Die teilnehmenden Unternehmen waren:

- (a) Fiat, Pomigliano (Neapel): italienisches Unternehmen, Industriesektor, Autohersteller;
- (b) Doria: italienisches Unternehmen, Industriesektor, Konserven- und Lebensmittelhersteller;
- (c) Arin: italienisches Unternehmen, öffentliche Dienstleistungen, Müllabfuhrunternehmen;
- (d) Ansaldo: italienisches Unternehmen, Industriesektor, Baubranche;
- (e) L'Oréal: ausländisches Unternehmen, Industriesektor, Kosmetikbranche.
- (f) Fenice SpA: ausländisches Unternehmen, Industriesektor, Unternehmen der EDF-Gruppe (Électricité de France), das Energie- und Umweltschutzdienstleistungen für die Industrie erbringt. Fenice SpA gehört zu den führenden europäischen Anbietern, die ausgelagerte Tätigkeiten und Dienstleistungen in den Bereichen Umweltschutz und Energie für Betriebe übernehmen.

Quelle: Daniela Pavoncello (Wissenschaftlerin, Isfol) und Daniela De Gregorio (Projektmanagerin, Stoà).

Die nächste Fallstudie beschreibt, welche Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung bei Krka, einem mittelständischen pharmazeutischen Unternehmen mit Sitz in Slowenien, durchgeführt werden.

Krka gehört zu den führenden europäischen Herstellern von generischen Arzneimitteln und vertreibt seine Erzeugnisse in 70 Ländern. Die Produktpalette umfasst verschreibungspflichtige und frei verkäufliche Arzneimittel, Kosmetika und Tiergesundheitsprodukte. Das Unternehmen versucht derzeit, auf den westlichen Märkten Fuß zu fassen und versorgt gleichzeitig seine traditionellen Absatzgebiete; somit reicht sein Einzugsgebiet von Wladiwostok bis Dublin.

Ende September 2006 beschäftigte das Unternehmen 5596 Mitarbeiter. Das Wissen, die Erfahrung und die Motivation der Beschäftigten sind entscheidende Faktoren für das Wachstum von Krka. Das Unternehmen plant Maßnahmen zur Schulung und Integration neuer Mitarbeiter am Arbeitsplatz sowie zur persönlichen und beruflichen Entwicklung ihrer Beschäftigten. Im Vordergrund steht jedoch die Entwicklung und Förderung von Führungs- und Fachkräften im Unternehmen, auch wenn alle Mitarbeiter Zugang zu Maßnahmen zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung haben. Dieses Konzept stärkt die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter. Bei Krka weiß man um die Bedeutung eines positiven Arbeitsumfeldes, das nicht nur hohe Leistungen fördert sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ein gutes Arbeitsklima. Über ein Drittel der Beschäftigten sind Hochschulabsolventen oder Personen mit mittlerer oder höherer Berufsqualifikation.

Die Förderung der beruflichen Entwicklung bei Krka umfasst folgende Aspekte:

- (a) Information über freie Stellen bei Krka über das unternehmensinterne Intranet;
- (b) persönliche Beratung und Orientierung zu Aufstiegs-/Beschäftigungsmöglichkeiten durch Personalberater;
- (c) psychometrische Tests mit persönlicher Rückkopplung und Beratung;
- (d) Informationen zu Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten über das Intranet von Krka und Bereitstellung von Dokumenten in Papierform – unter anderem Bücher – in der unternehmenseigenen Bibliothek, aber auch von Videos, Audio-CDs und Fragebogen sowie Informationen über Stellenangebote;
- (e) die Leistungsbewertungsgespräche, bei denen die berufliche Entwicklung fester Bestandteil ist;
- (f) die von Krka betriebene Weiterbildungseinrichtung für Führungskräfte.

Personalentwicklungsmaßnahmen werden von Beratern aus der Personalabteilung des Unternehmens mit Unterstützung der Fachvorgesetzten durchgeführt. Für Schulungen werden bei Bedarf externe Berater und Spezialisten hinzugezogen. Bei Krka ist jeder dieser Personalberater auf einen bestimmten Unternehmensbereich spezialisiert (z. B. Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Produktion). Bei Fragen fachbereichsübergreifender beruflicher Veränderungen arbeiten die Berater in Teams zusammen. Die Gespräche zur beruflichen Entwicklung und die jährliche Weiterbildungsplanung werden von den Personalberatern geführt. Die Fachvorgesetzten sind ihrerseits für die Leistungsbewertungsgespräche zuständig.

Andere Leistungen (wie Information, psychometrische Tests, Laufbahnberatung und -orientierung) werden auf Nachfrage des Mitarbeiters angeboten. Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung können auf Ersuchen eines Mitarbeiters (20 %), seines Vorgesetzten (40 %) oder des zuständigen Personalberaters (40 %) angeboten werden. Die Personalberater verfügen über entsprechende berufliche Qualifikationen im Personalwesen und außerdem über fachliche Qualifikationen im Bereich der Beratungstätigkeit und/oder Psychologie.

Qualität und Erfolg der Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung werden anhand eines jährlichen Fragebogens und der zahlreichen Rückmeldungen der Nutzer bewertet. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit diesen Dienstleistungen ist sehr hoch. Wenn im Unternehmen Führungspositionen zu besetzen sind, finden sich in den meisten Fällen in der Belegschaft von Krka geeignete Mitarbeiter, die über die erforderlichen Kenntnisse und Qualifikationen sowie die notwendige Leistungsbereitschaft verfügen.

Quelle: Simona Torkar-Flajnik, Krka.

Insgesamt verdeutlichen die Fallstudien die Vielfalt der aktuellen Praxis in den Unternehmen, sie zeigen aber auch, wie mit spezifischen Maßnahmen positive Ergebnisse erzielt werden können. Zudem bestätigen sie die allgemeine Anwendbarkeit des Schemas (siehe Abbildung 1) zur Beschreibung der Verfahren, die von den Arbeitgebern in verschiedenen Ländern zur Förderung der beruflichen Entwicklung eingesetzt werden.

2.3. Schwerpunkt der Maßnahmen

Ein wesentlicher Teil der Maßnahmen, die von den Arbeitgebern zur Förderung der beruflichen Entwicklung durchgeführt werden, richtet sich an spezifische Mitarbeitergruppen – wobei die intensivste Förderung den von den Arbeitgebern als besonders wertvoll oder fähig angesehenen Mitarbeitern (z. B. Hochschulabsolventen, Führungskräfte usw.) zukommt –, oder dient der Beseitigung von Qualifikationsdefiziten.

2.3.1. Beseitigung von Ungleichheiten

Deutlich geringer ist die Zahl der Arbeitgeber, die Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme für benachteiligte Gruppen eingeführt haben. Soweit entsprechende Programme vorhanden sind, dienen sie meist dazu, eine relative kleine Anzahl Mitarbeiter intensiv zu fördern, um Gleichstellungsvorgaben zu erfüllen (z. B. um mehr Frauen/Angehörige ethnischer Minderheiten in Leitungs-/Führungspositionen zu bringen). So wurde zum Beispiel bei der Londoner Polizei (London Metropolitan Police Service) ein Ausbildungsprogramm für weibliche und ethnischen Minderheiten angehörende Kriminalbeamte eingeführt, bei dem Kommissare und Chefinspektoren (d. h. Mitarbeiter der mittleren Führungsebene) aus diesen Personengruppen in anderen Fachbereichen der Polizeibehörde eingesetzt werden und ein speziell auf sie zugeschnittenes, zwölfmonatiges Entwicklungsprogramm durchlaufen. Teilneh-

mer, die das Programm erfolgreich abgeschlossen haben, können sich als Kriminalinspektoren oder Kriminaloberinspektoren bei der britischen Kriminalpolizei (Criminal Investigation Department, CID) bewerben (Hirsh und Jackson, 2004). In der Fallstudie 22 wird ein weiteres Beispiel für eine Initiative zur Entwicklung benachteiligter Gruppen beschrieben. Zwar scheint die Wirkung solcher Programme gemessen an der Zahl der erreichten Personen relativ gering, doch erkennen die Organisationen und Unternehmen zunehmend, dass ihre Belegschaft die Bevölkerungsstruktur der Regionen widerspiegeln sollte, in denen sie tätig sind, und unter diesem Aspekt können solche Programme sehr viel über die betreffende Organisation bzw. das Unternehmen aussagen.

2.3.2. *Outplacement*

In vielen großen Unternehmen ist es üblich, dass bei Entlassungen die Betroffenen durch *Outplacement*-Maßnahmen unterstützt werden, und zwar unabhängig von ihrer Qualifikation oder ihrer Stellung im Unternehmen. Doch auch hier richtet sich der Umfang der Unterstützung vielfach nach der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der freigesetzten Mitarbeiter, sodass höherrangigen Arbeitnehmern eine intensivere und individuellere Förderung angeboten wird als anderen Mitarbeitern (die z. B. Hilfe zur Selbsthilfe erhalten). In Kapitel 3.3 wird die Rolle der *Outplacement*-Unternehmen näher beleuchtet.

2.3.3. **Schwerpunkt aktueller Arbeitsplatz oder künftige Berufslaufbahn?**

Unterschiedliche Auffassungen bestehen häufig auch in der Frage, ob bei der Entwicklungsförderung der derzeitige Arbeitsplatz des Mitarbeiters oder seine zukünftige Berufslaufbahn im Vordergrund stehen sollte. Beim ersteren Ansatz ist der wirtschaftliche Nutzen offensichtlicher als beim zweiten. Die derzeitigen Maßnahmen sind größtenteils arbeitsplatzbezogen und nicht auf die langfristige Entwicklung ausgerichtet.

2.4. **Große und kleine Arbeitgeber im Vergleich**

Während Umfang und Vielfalt der Praxis des Laufbahnmanagements in großen Organisationen recht gut dokumentiert sind, liegen über die Verfahren, die in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zum Einsatz kommen, weit weniger Informationen vor. In Kleinstunternehmen kann sicherlich davon ausgegangen werden, dass die meisten Personalfragen auf informellem Weg geregelt werden. Wenn dieses Verfahren funktioniert, ist nichts dagegen einzuwenden, wenn aber nicht, kann dies zu einer massiven Benachteiligung von Mitarbeitern führen. Das heißt nicht, dass KMU in diesem Bereich nicht professionell oder effektiv arbeiten. Auch wenn diese Unternehmen keine speziell für Personalfragen zuständigen Mitarbeiter beschäftigen, finden sich unter den Mitarbeitern häufig Personen, die bereits für große Arbeitgeber tätig waren und deshalb über Erfahrung mit der Personalpraxis großer Unternehmen verfügen. Die KMU haben zudem mehr Spielraum bei der Arbeitsplatzgestaltung (d. h. sie

können optimal auf die Qualifikationen der Mitarbeiter zugeschnittene Arbeitsplätze schaffen). Bei der Handhabung von Fragen, die die berufliche Entwicklung betreffen, ist die Vielfalt der in den KMU praktizierten Ansätze sicher noch größer als bei großen Arbeitgebern. Zudem sind diese Unternehmen häufig stärker auf die Bindung ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen bedacht. Wenn sie die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern, können sie ihnen im eigenen Unternehmen möglicherweise keinen Arbeitsplatz anbieten, an dem die neu erworbenen Kompetenzen eingesetzt werden können. Andererseits kann eine solche Förderung aber auch die Chance eröffnen, das Unternehmen weiter voranzubringen.

Die Praxis in den KMU hängt oft noch weit stärker als in vielen größeren Unternehmen entscheidend von der Initiative einzelner oder weniger Mitarbeiter ab. Wenn der Personalleiter/-direktor oder Geschäftsführer das Lernen und die berufliche Entwicklung für wichtig hält bzw. erkennt, dass die Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter für die Erreichung mittel- bis langfristiger Unternehmensziele eine zentrale Rolle spielt, ist es eher wahrscheinlich, dass entsprechende unterstützende Maßnahmen durchgeführt werden. Dies gilt im Grunde auch für den Abteilungsleiter oder Bereichsleiter in einem größeren Unternehmen, der eigene Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter seines Unternehmensbereichs entwickelt. Die Reichweite derartiger Initiativen sollte nicht unterschätzt werden. Bei großen Arbeitgebern hat die zentrale Personalabteilung oftmals keinen vollständigen Überblick über das Spektrum und die Vielfalt der Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung, die den Mitarbeitern in den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens zur Verfügung stehen.

Zu bedenken ist ferner, dass die berufliche Entwicklung in bestimmten Arten von Unternehmen sowie in bestimmten Bereichen größerer Unternehmen naturgemäß einen höheren Stellenwert einnimmt als in anderen. Mitarbeiter von Unternehmen, deren Belegschaft z. B. überwiegend aus Mitarbeitern mit entsprechender Fach- oder technischer Ausbildung oder Führungspersonal besteht, legen sicherlich mehr Wert auf Möglichkeiten zur beruflichen und fachlichen Weiterentwicklung und auf Perspektiven für ihre berufliche Entwicklung als Arbeitnehmer in anderen Branchen.

Zahlreiche Initiativen von Mittlerorganisationen sowie eine Reihe von öffentlich finanzierten Maßnahmen sind speziell auf KMU zugeschnitten (siehe Kapitel 3 und 4). Die Suche nach den geeignetsten Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Beschäftigten in KMU ist eine schwierige Aufgabe, die die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Sozialpartnern und Regierungen erfordert; sie wird in Kapitel 5 ausführlicher erörtert. Auch die Finanzierung von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung ist für viele KMU problematisch.

2.5. Die zentralen Fragestellungen

In diesem Abschnitt werden mehrere wichtige Faktoren beleuchtet, die sich auf Förderung der beruflichen Entwicklung durch die Arbeitgeber auswirken. Um den veränderten Erwartungen

der Arbeitnehmer (siehe Abschnitt 1.3), aber auch den sich wandelnden geschäftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, müssen die Arbeitgeber unter anderem auch der beruflichen Entwicklung mehr Aufmerksamkeit widmen. Nachfolgend einige der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie über die Praxis der Arbeitgeber:

- (a) Abgesehen von einigen positiven Beispielen haben die meisten Arbeitnehmer nur eingeschränkt Zugang zu Bildungs- und Berufsberatungsangeboten am Arbeitsplatz. Die Unterstützung ist überwiegend für Zielgruppen mit hohem Potenzial bestimmt, während von den meisten anderen Arbeitnehmern erwartet wird, dass sie ihre berufliche Entwicklung in eigener Verantwortung in die Hand nehmen.
- (b) Ein wesentlicher Teil der Förderung der beruflichen Entwicklung erfolgt auf informellem Weg durch Vorgesetzte, Arbeitskollegen, Familie und Freunde.
- (c) Große Organisationen bzw. Unternehmen bieten u. a. intranetgestützte und telefonische Beratungs- und Informationsdienste an. In diesem Zusammenhang werden häufig Personal-Callcenter eingesetzt.
- (d) In den KMU erfolgt die Förderung der beruflichen Entwicklung häufiger auf informellem Weg und sie ist stärker von der Initiative/dem Engagement einzelner Führungskräfte abhängig. Doch auch in großen Unternehmen entwickeln engagierte Führungskräfte in bestimmten Fällen vor Ort Initiativen für ihre Abteilungen/ Unternehmensbereiche. Maßnahmen, die entscheidend von einem einzelnen Mitarbeiter abhängen, sind durch personelle Veränderungen gefährdet.
- (e) Unklare und nicht eindeutige Zielvorgaben können in zahlreichen Unternehmen den Aufbau eines Systems zur Förderung der beruflichen Entwicklung behindern. Ein Rahmen mit klaren Zielvorgaben für die berufliche Entwicklung kann sich bei der Gestaltung der notwendigen Maßnahmen für eine effektive Förderung der beruflichen Entwicklung als nützlich erweisen.
- (f) Fehlen stichhaltige wirtschaftliche Argumente, warum Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung auch für das Unternehmen vorteilhaft sind, kann dies den Aufbau einer kohärenten Strategie für die berufliche Entwicklung behindern.
- (g) Nur wenige Unternehmen verfolgen einen proaktiven Ansatz, bei dem schon im Vorfeld beruflicher Veränderungen und/oder wichtiger Etappen der Berufslaufbahn Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung angeboten werden.
- (h) Es gibt so gut wie keine formale Evaluierung der von den Arbeitgebern durchgeführten Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung.

2.5.1. Sprache und Terminologie

Der erste wichtige Faktor, der Auswirkungen auf den Dialog zwischen den Verantwortlichen für die berufliche Entwicklung in den Unternehmen und den Laufbahnberatern (die überwiegend im öffentlichen Sektor tätig sind) hat, ist die unterschiedliche Sprache und Terminologie, die bei der Erörterung von Fragen der beruflichen Entwicklung verwendet werden. Insbe-

sondere die Begriffe „Bildungs- und Berufsberatung bzw. -orientierung“ oder „Laufbahnberatung“ werden von Personalfachleuten oder Fachvorgesetzten nur selten verwendet, um organisationsinterne Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung zu beschreiben. Stattdessen bevorzugen sie dafür Begriffe wie „Laufbahnmanagement“ oder „berufliche Entwicklung“. „Betriebliche Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung“ werden im Personalbereich häufig als „Talentmanagement“ bezeichnet. Dies zeigt, dass die Unterschiede nicht nur in den unterschiedlichen Begriffen liegen, die zur Beschreibung von Verfahren verwendet werden, sondern auch in der spezifischen Bedeutung dieser Begriffe. Weitere wichtige Aspekte sind die Ausrichtung der Maßnahmen – also die Frage, ob sie beiden Seiten (den Mitarbeitern und dem Unternehmen) oder nur einer (den Mitarbeitern oder dem Unternehmen) nutzen – und ihre Neutralität.

„Bildungs- und Berufsberatung bzw. -orientierung“ und „Laufbahnberatung“ werden im Allgemeinen sowohl als neutrale als auch vorrangig den Mitarbeitern zugute kommende Leistungen betrachtet, auch wenn damit ein gesellschaftlicher Nutzen einhergehen kann und möglicherweise auch die Arbeitgeber von diesen Aktivitäten profitieren. Demgegenüber wird der beruflichen Entwicklung am Arbeitsplatz und insbesondere dem Talentmanagement meist ein Nutzen sowohl für die Mitarbeiter als auch für ihre Arbeitgeber attestiert. Eine Untersuchung der Merkmale effektiver Mitarbeitergespräche über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz (Hirsh et al., 2001) ergab, dass eine wirksame Förderung der beruflichen Entwicklung meist als objektiv (d. h. neutral) angesehen wird, selbst wenn die entsprechenden Leistungen von einem Angestellten des betreffenden Unternehmens erbracht werden.

Es wäre naiv, zu glauben, dass die Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung von den Arbeitgebern nicht auch dazu eingesetzt werden, Arbeitnehmer in eine bestimmte Richtung zu lenken, doch eine solche Strategie wird sicherlich nur kurzfristig zum Erfolg führen. Eine echte berufliche Entwicklung zahlt sich für Mitarbeiter und Unternehmen langfristig durch ein besseres Verhältnis zueinander, eine Verbesserung der Qualifikationen und eine vertrauensvollere Grundlage für Gespräche über Zukunftsperspektiven aus. Sie ist ein Instrument, mit dem die Mitarbeiter zu größerem Engagement für das Unternehmen angespornt werden können, zu dem überdurchschnittlichen Einsatz also, der für Spitzenleistungen notwendig ist.

Hauptanliegen für die Unternehmen wie auch für ihre Beschäftigten ist der Aufbau guter partnerschaftlicher Beziehungen. In der Literatur zum Thema „Teilhabe“ steht beim aktiven Engagement der Beteiligten das Bestreben im Mittelpunkt, eine „Win-win-Situation“ für die Unternehmen und für ihre Interessengruppen zu schaffen (Partridge et al., 2005). Erfolgreiche Partnerschaften sind für beide Seiten von Nutzen. Man könnte auch sagen, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit der Unternehmen mit ihren Beschäftigten die Voraussetzung für ein wirksames Engagement der Mitarbeiter ist und dass daraus Vorteile für beide Parteien entstehen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung nur dann ihre Wirkung und Nachhaltigkeit entfalten können, wenn sie sowohl für die Mitarbeiter als auch für deren Arbeitgeber Vorteile mit sich bringen (also

einen Wert schaffen). Maßnahmen, die nur für eine Partei von Nutzen sind, werden langfristig wohl kaum Bestand haben.

2.5.2. Unklare Vorgaben über Ziele und Nutzen

Problematisch ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Ziele, die mit der Förderung der beruflichen Entwicklung der Arbeitnehmer verfolgt werden, unklar sind. Für die Arbeitgeber (des öffentlichen wie des privaten Sektors) stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- (a) Wer profitiert – die Arbeitnehmer oder ihre Arbeitgeber? Die berufliche Entwicklung kann als Leistungsanreiz für Arbeitnehmer angesehen werden, doch manche Arbeitgeber befürchten, dass die Mitarbeiter dadurch zum Verlassen des Unternehmens ermutigt werden könnten.
- (b) Besteht die Gefahr, dass die Unternehmen, wenn sie qualitativ hochwertige Dienstleistungen (wie sie beispielsweise für Mitarbeiter mit hohem Potenzial angeboten werden) bereitstellen, durch die Nachfrage überfordert werden und ein hoher Kostenaufwand entsteht?
- (c) Werden überhaupt die richtigen Zielgruppen erreicht, d. h. die Mitarbeiter, die in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert werden müssen (z. B. Beschäftigte in Positionen, die keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten mehr bieten, oder Personen, die vor einer wichtigen beruflichen Veränderung stehen), oder werden diese Dienste überwiegend von den Mitarbeitern in Anspruch genommen, die bereits ein effektives Laufbahnmanagement betreiben?

Schwierig war für die Arbeitgeber auch die erfolgreiche Umsetzung kostengünstiger Selbsthilfekonzepte zur Förderung der beruflichen Entwicklung. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass kein Rahmen vorhanden ist, innerhalb dessen sich Aktivitäten zur Förderung der beruflichen Entwicklung entfalten können (siehe unten), und dazu führen, dass nur Initiativen ohne klare Linie durchgeführt werden, die weder die Bedürfnisse der Arbeitnehmer noch die der Unternehmen erfüllen.

Nicht selten stehen die Arbeitnehmer den Initiativen in diesem Bereich, bei denen die Arbeitgeberseite die treibende Kraft ist, kritisch gegenüber. Dies könnte an der allgemeinen Skepsis gegenüber den Motiven der Arbeitgeber bei der Förderung der beruflichen Entwicklung liegen (häufig werden dabei die Bedenken der meist im öffentlichen Sektor tätigen Laufbahnberater wiedergegeben). Hauptsorge ist dabei die Neutralität der von Arbeitgeberseite angebotenen Laufbahnberatung und -unterstützung; es besteht der Verdacht, dass diese einseitig, un ausgewogen oder auf andere Weise lückenhaft sein könnte und somit vorrangig den Interessen der Arbeitgeber und nicht der Arbeitnehmer dient. Die Arbeitgeber ihrerseits befürchten vielleicht, dass ihnen die Mitarbeiter nur das sagen, was sie ihrer Meinung nach hören wollen. Erst wenn eine stabile Vertrauensbasis geschaffen ist, haben die Arbeitnehmer den Mut, offen über ihre Wünsche, ihre Kritik usw. zu sprechen. Auf beiden Seiten bestehen Vorurteile: auf Arbeitnehmerseite dahingehend, dass die Laufbahnberatung „allein dem Zweck dient, mich

zur Übernahme einer Tätigkeit zu bewegen, die ich gar nicht anstrebe“; auf Arbeitgeberseite dahingehend, dass es nur darum geht, immense Kosten für berufliche Entwicklungsmaßnahmen und Schulungen aufzuwenden, die mit den Erfordernissen und Prioritäten des Unternehmens nichts zu tun haben, oder unrealistische Erwartungen bei den Arbeitnehmern zu wecken, die zu Enttäuschungen führen und/oder die Mitarbeiter sogar dazu bringen, das Unternehmen zu verlassen. Diese Vorurteile halten sich hartnäckig und untergraben das Engagement für die Förderung der beruflichen Entwicklung. Wie Hall (1986) feststellt, divergieren die Auffassungen darüber, inwieweit unterschiedliche Arten laufbahnfördernder Maßnahmen dem Arbeitgeber oder dem Arbeitnehmer Informationen vermitteln (z. B. über Beschäftigungsmöglichkeiten, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter) und inwieweit sie als Instrument zur Einflussnahme auf den Arbeitnehmer oder den Arbeitgeber genutzt werden können. Zur Förderung der beruflichen Entwicklung, insbesondere von Angestellten, gehört auch der Informationsaustausch und bei einem solchen Austausch herrscht nicht immer ein ausgewogenes Kräfteverhältnis.

Die meisten Arbeitnehmer durchschauen sehr schnell Beratungsmaßnahmen, die ausschließlich auf die Interessen des Arbeitgebers ausgerichtet sind, und die meisten Arbeitgeber wissen, dass es kurzsichtig ist, einen Mitarbeiter gegen seinen Willen an einem bestimmten Arbeitsplatz einzusetzen. Untersuchungen über die Merkmale effektiver Mitarbeitergespräche über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (Hirsh et al., 2001) haben ergeben, dass Arbeitnehmer häufig positiv überrascht waren, wenn Vorgesetzte eine mitarbeiterfreundliche Haltung an den Tag legten. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass nach allgemeiner Auffassung eine effektive Förderung der beruflichen Entwicklung nicht auf einen bestimmten Unternehmenszweck ausgerichtet ist und vorrangig den Interessen des Arbeitnehmers dient. Die Belange des Unternehmens zu verstehen, ist jedoch von besonderer Bedeutung, um auch erkennen zu können, welche Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sind und wie die Laufbahnplanung taktisch am besten umgesetzt werden kann. Ein entscheidender Faktor für die eigene Laufbahnplanung ist, sich des Umstandes bewusst zu werden, dass ein Unternehmen mit der Förderung der beruflichen Entwicklung seiner Mitarbeiter konkrete eigene Unternehmensziele verfolgt. ⁽⁷⁾

Die Frage, wer in Organisationen bzw. Unternehmen von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung profitiert, wird am Beispiel der Nationwide Building Society (einer genossenschaftlichen Finanzdienstleistungseinrichtung im Vereinigten Königreich) erläutert, die eine Quantifizierung der durch diese Förderung erzielten wirtschaftlichen Vorteile vorgenommen hat: „Nationwide überprüft, wie die Mitarbeiter die Zuverlässigkeit des Unternehmens im Hinblick auf Zusagen, die die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung betreffen, beurteilen und wie sich dieser Indikator auf Zufriedenheit, Engagement und Bindung der Mit-

⁽⁷⁾ Die Bildungs- und Berufsberatungsleistungen innerhalb von Unternehmen und die Bildungs- und Berufsberatung in kleinen Staaten weisen zahlreiche Parallelen auf (Sultana, 2006). Ähnliche wichtige Anliegen sind zum Beispiel die Objektivität und der Bekanntheitsgrad. Die Vertraulichkeit kann dadurch zwar beeinträchtigt werden, doch dies eröffnet auch die Möglichkeit, Arbeitsplätze und Aufgabenbereiche für die Mitarbeiter optimal zu gestalten, was, wie bereits erläutert, in KMU einfacher möglich ist als in anderen Unternehmen.

arbeiter an das Unternehmen auswirkt. Drei Viertel der Beschäftigten von Nationwide gaben an, dass ihnen das Unternehmen Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung bietet, während es in den übrigen Unternehmen, die sich ebenfalls an der Untersuchung beteiligten, nur ein Drittel der Mitarbeiter waren. Aufgrund der geringen Fluktuation, die unter der durchschnittlichen Fluktuationsrate des Finanzsektors liegt, werden die Einsparungen mit über 8 Mio. GBP jährlich beziffert“ (Hirsh und Jackson, 2004, S. 15).

2.5.3. Ein System zur Strukturierung der Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung

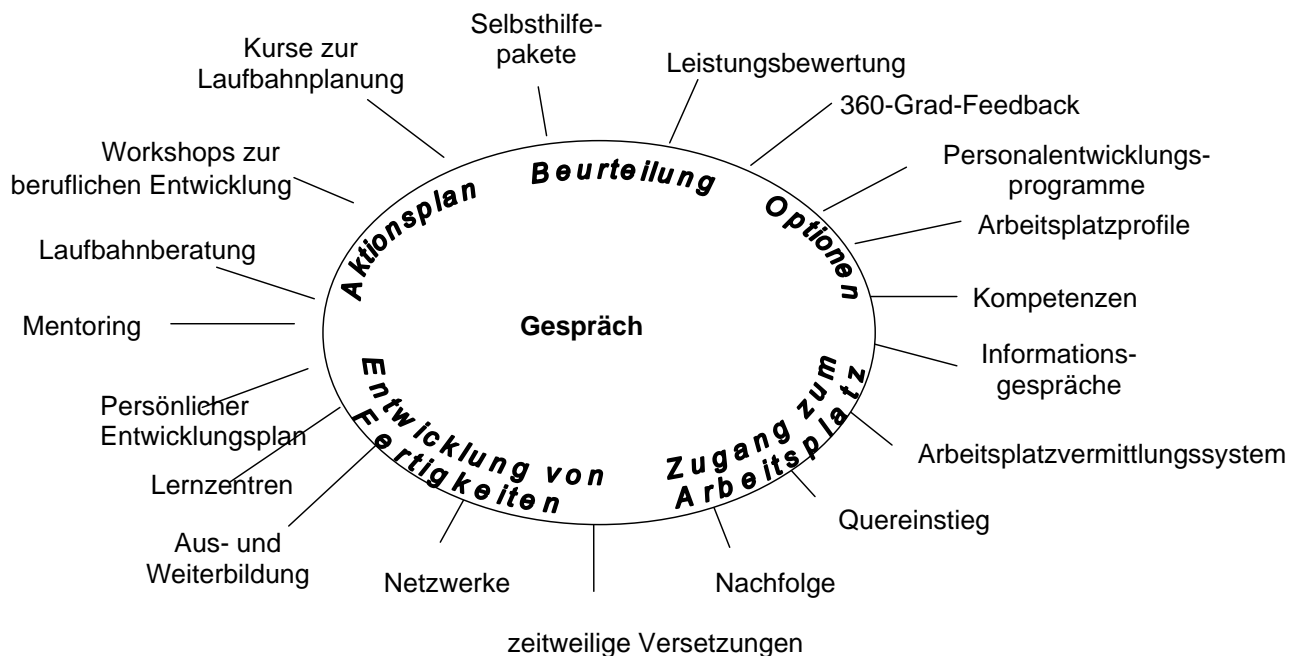
Eine klare Definition der Ziele, die mit den Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung verfolgt werden, ist auch wichtig, um zu gewährleisten, dass geeignete Angebote zur Entwicklungsförderung bereitgestellt werden können. Hirsh et al. (1995) nennen fünf Ziele, die für Arbeitnehmer und Organisationen gleichermaßen gelten:

- (a) Bewertung: Maßnahmen, die dem Mitarbeiter und der Organisation die Möglichkeit geben, die Stärken, Schwächen, Interessen usw. des Mitarbeiters zu ermitteln;
- (b) Aufstiegsmöglichkeiten: Maßnahmen, die Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten einen Überblick über die aktuellen und zukünftigen Aufstiegs- und Beschäftigungsmöglichkeiten vermitteln;
- (c) Aktionsplan: Planung spezifischer, konkreter, zeitlich begrenzter Lernaktivitäten durch Mitarbeiter und Organisationen;
- (d) Entwicklung von Fertigkeiten: Aktivitäten, mit denen Maßnahmen zur Entwicklung von Fertigkeiten gefördert oder durchgeführt werden können;
- (e) Besetzung freier Stellen: Aktivitäten zur Steuerung des unternehmensinternen Arbeitsplatzangebots im Einklang mit den betrieblichen Erfordernissen und der Unternehmenskultur.

Die Organisationen bzw. Unternehmen können auf eine breite Palette von Verfahren zurückgreifen, um diese Ziele zu erreichen (siehe Abbildung 2). ⁽⁸⁾ Auch wenn die eigentlichen Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung bestimmt sind, können sie nicht in allen Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden, da sie nur dann Wirkung zeigen, wenn die vorhandene Unternehmenskultur vertrauensvolle Gespräche zwischen dem Mitarbeiter und dem Arbeitgeber ermöglicht. Die Methoden zur Gestaltung und Strukturierung der meisten Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung sind im Allgemeinen jedoch hinreichend bekannt (siehe beispielsweise Jackson, 1990; Arnold, 1997). Die wichtigste Aufgabe besteht darin, ein kohärentes Maßnahmenpaket zusammenzustellen, mit dem die fünf genannten Ziele erreicht werden können.

⁽⁸⁾ Ein weiteres Beispiel für einen solchen Rahmen ist der in Kanada entwickelte Blueprint for Life/Work Designs (www.blueprint4life.ca/blueprint/home.cfm/lang/1), ein Modell zur Gestaltung des Privat- und Berufslebens, das einen gemeinsamen Rahmen für die Ermittlung der Bedürfnisse der Mitarbeiter, die Kriterien zur Bewertung der Wirksamkeit von Maßnahmen und die Erfassung der Fortschritte des Mitarbeiters bietet. Ein solcher Rahmen macht deutlich, dass zwischen der beruflichen Entwicklung und den Lern- und Entwicklungszielen in einem Unternehmen ein enger Zusammenhang besteht.

Abbildung 2: Die Funktionen der Verfahren zur Förderung der beruflichen Entwicklung



Quelle: Hirsh und Jackson, 1996.

Spektrum und Umfang der notwendigen Maßnahmen sind in kleineren Organisationen bzw. Unternehmen naturgemäß kleiner als in großen Organisationen bzw. Unternehmen. In kleinen (und manchen größeren) Organisationen bzw. Unternehmen muss möglicherweise ein Teil der Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung von externen Anbietern durchgeführt werden (siehe Kapitel 3.3), während andere Maßnahmen auf informellem Weg erfolgreich umgesetzt werden können, sofern ein ausreichendes Maß an Vertrauen und Offenheit vorhanden ist. In kleineren Unternehmen kann ein mit Bedacht ausgewähltes, aber weniger komplexes Maßnahmenpaket zur Verwirklichung dieser fünf Ziele eingesetzt werden.

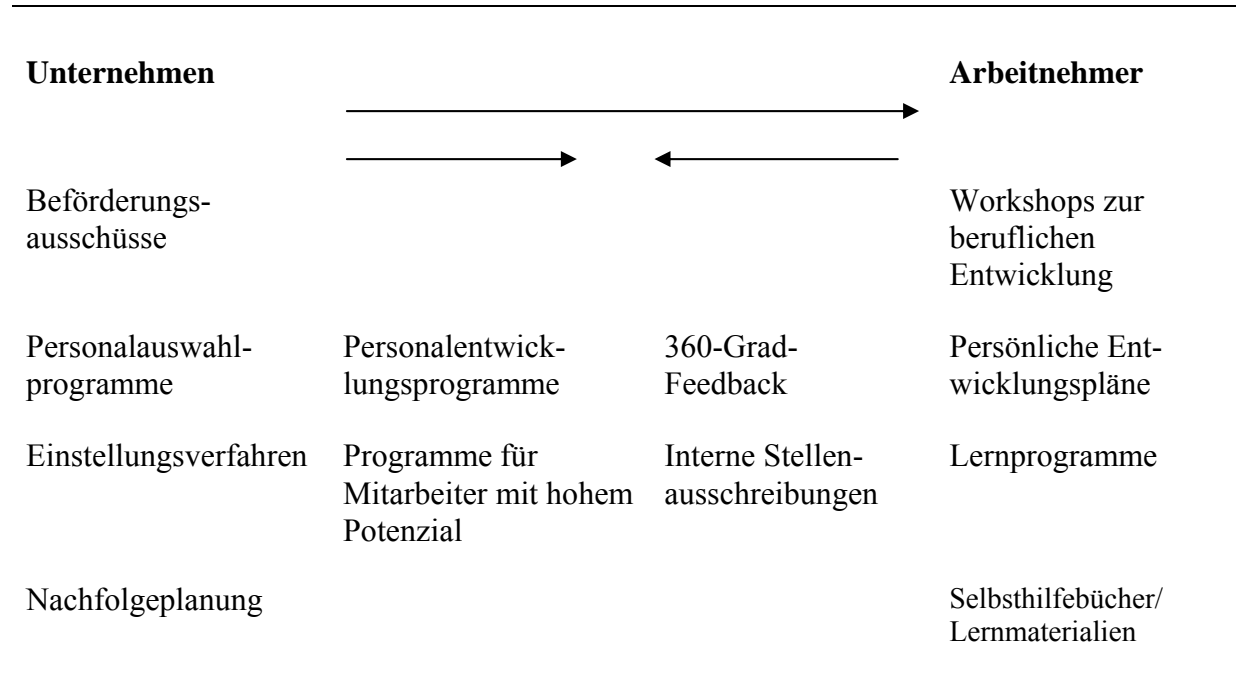
Selbst große Organisationen bzw. Unternehmen müssen nicht alle diese Verfahren anwenden, sie müssen jedoch dafür sorgen, dass jedes einzelne Ziel durch entsprechende Maßnahmen abgedeckt wird.

2.5.4. Positionierung

Das Interesse der Arbeitgeber an der Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung hängt allem Anschein nach auch von der Wirtschaftslage, dem Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens und der Nachfrage nach Arbeitskräften in spezialisierten Arbeitsmärkten ab. Wenn ein Unternehmen erfolgreich ist oder in einer starken Volkswirt-

größeres Interesse daran entwickeln, im Rahmen einer breiter angelegten Personalstrategie zur Einstellung und Bindung von Mitarbeitern gezielt auch die berufliche Entwicklung zu fördern. Während einer Rezession, oder wenn ein Unternehmen sich in einem bestimmten Sektor in einem schwierigen kaufmännischen oder geschäftlichen Umfeld behaupten muss, könnten solche Initiativen als Verschwendung betrachtet werden, insbesondere, wenn sich ein Arbeitgeber zu einem Einstellungsstopp oder gar zu Entlassungen gezwungen sieht. Nur wenige Arbeitgeber erkennen, dass in solchen Situationen ein proaktiver Ansatz in der Förderung der beruflichen Entwicklung Vorteile bieten kann, weil er dazu beiträgt, dass Mitarbeiter mit hohem Potenzial auf allen Unternehmensebenen an das Unternehmen gebunden werden und sich weiterentwickeln können. Anfang der 1990er Jahre experimentierten beispielsweise verschiedene Arbeitgeber im Vereinigten Königreich mit Initiativen zur Förderung des selbstständigen Laufbahnmanagements. In der anschließenden Rezessionsphase stellten viele diese Aktivitäten wieder ein, und von allen Seiten verlautete, dass die Laufbahnförderung der Vergangenheit angehöre. Hirsh und Jackson (1996) dokumentierten die in der Folge einsetzende Neupositionierung und zeigten ein System für bewährte Verfahrensweisen auf, bei dem beide Parteien aktiv eingebunden werden (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Neustrukturierung der Aktivitäten zur Förderung der beruflichen Entwicklung



Quelle: Hirsh und Jackson, 1996.

Die traditionellen Laufbahnmanagementverfahren (linke Seite der Abbildung 3) dienten hauptsächlich dazu, Informationen über die Mitarbeiter zur Verwendung durch die Unternehmen zusammenzutragen. Ihr Ziel bestand darin, die Eignung von Mitarbeitern für bestimmte Stellen zu beurteilen, Mitarbeiter mit hohem Potenzial zu ermitteln und dem Arbeitgeber die Bestätigung zu geben, dass ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Die neuen Verfahren zur Förderung des selbstständigen Laufbahnmanagements (rechte Seite

der Abbildung 3) dienten dagegen dazu, die Mitarbeiter direkt zu informieren, wobei häufig keine Weitergabe der Informationen an das Unternehmen vorgesehen war, sofern der Mitarbeiter nicht einer Weitergabe zustimmte. Wie Abbildung 3 zeigt, kam es durch die Änderungen bei den zentralen Elementen des Verfahrens zu einer gewissen Annäherung. Nachfolgend einige Beispiele:

- (a) Die Nachfolgeplanung hat sich zu einem offeneren Verfahren entwickelt (nachdem sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass die Mitarbeiter von den Arbeitgebern nicht mehr zur Übernahme von Aufgaben gezwungen werden können).
- (b) Bei bestimmten internen Beförderungen sind die Personalbeurteilungszentren (Assessment Centres) durch Personalentwicklungsprogramme ersetzt worden. Neuere Verfahren wie persönliche Entwicklungspläne und das 360-Grad-Feedback wurden eingeführt, um eine systematischere Rückmeldung über die Leistung zu ermöglichen.
- (c) Interne Stellenausschreibungen sind für die meisten (jedoch nicht alle) Arbeitsplätze im Unternehmen zur Norm geworden. Dazu gehört ein Informationsaustausch, bei dem das Unternehmen durch die Veröffentlichung der Stellenangebote über Beschäftigungsmöglichkeiten informiert und die Mitarbeiter ihrerseits dadurch, dass sie sich für bestimmte Stellen bewerben (oder auch nicht), Informationen an das Unternehmen übermitteln und damit ihre Interessen und Laufbahnpläne offen legen.
- (d) Kompetenzrahmen fungieren als Bindeglied zwischen den Erfordernissen des Unternehmens und der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter, weil sie aufzeigen, welche Qualifikationen und Erfahrungen benötigt werden. So können die Mitarbeiter ihre eigene Entwicklung gezielt auf die Erfordernisse des Unternehmens ausrichten.

Paradoxerweise wurde von manchen Arbeitgebern nach großen Entlassungswellen die betriebsinterne Förderung der beruflichen Entwicklung ausgeweitet. Anstoß dazu war in vielen Fällen, dass beim Einsatz von *Outplacement*-Diensten zur Unterstützung der entlassenen Mitarbeiter festgestellt wurde, dass es notwendig und sinnvoll ist, für die im Unternehmen verbliebenen Mitarbeitern ähnliche Unterstützungsmaßnahmen anzubieten.

Verschiedene Untersuchungen (z. B. Purcell et al., 2003; Guest et al., 2000) zeigen, dass zahlreiche Maßnahmen und Verfahren im Personalbereich, unter anderem Maßnahmen zur Weiterbildung und zur beruflichen Entwicklung, notwendig sind, um das Mitarbeiterengagement auf ein Niveau zu bringen, bei dem Spitzenleistungen am Arbeitsplatz erreicht werden können. In diesen Untersuchungen wird die Notwendigkeit betont, dass die Unternehmen bei der beruflichen Entwicklung strategisch handeln. Konkret bedeutet dies, dass Weiterbildung und berufliche Entwicklung die Motivation der Mitarbeiter fördern, und ebenso, dass eine wirksame Umsetzung von Personalmaßnahmen die Einstellung und das Verhalten der Beschäftigten beeinflusst. Eine weitere Untersuchung (Robinson et al., 2004) kommt zu dem Ergebnis, dass das Gefühl, geschätzt und gebraucht zu werden, eine wesentliche Voraussetzung für das Engagement eines Mitarbeiters ist. Die Arbeitgeber können ihren Mitarbeitern ihre Wertschätzung am besten dadurch zeigen, dass sie deren Anliegen in Fragen der beruflichen Entwicklung ernst nehmen.

2.5.5. Wann ist eine Förderung der beruflichen Entwicklung notwendig?

Die gezielte Förderung der beruflichen Entwicklung von Mitarbeitergruppen mit hohem Potenzial kann als Bestandteil einer allgemeinen Mitarbeiterführungsstrategie betrachtet werden. Daher werden solche Maßnahmen meist proaktiv im Vorfeld von wichtigen beruflichen Veränderungen oder bestimmten Stufen der Berufslaufbahn (z. B. nach dem Eintritt in ein Ausbildungsprogramm für Hochschulabsolventen) angeboten.

Weniger Aufmerksamkeit wird dagegen oftmals dem Förderbedarf der übrigen Mitarbeiter gewidmet. Im schlimmsten Fall erfolgen entsprechende Schritte erst im Nachhinein, d. h. wenn ein Mitarbeiter vor gravierenden Problemen im Zusammenhang mit seiner beruflichen Laufbahn steht, statt dass bereits im Vorfeld proaktiv gehandelt wird und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden. Das Ziel der beispielhaften Verfahrensweisen besteht darin, dass sich die Beteiligten rechtzeitig mit Fragen der beruflichen Laufbahn befassen. Das bedeutet nicht, dass Mitarbeiter bei erheblichen Problemen, die ihre Berufslaufbahn betreffen, keine Unterstützung erhalten sollen, sondern es soll vielmehr deutlich gemacht werden, dass es für die Arbeitgeber fast immer von Vorteil ist, wenn sie bereits im Vorfeld auf eine vorausschauende Unterstützung der beruflichen Laufbahn ihrer Mitarbeiter hinwirken. Dies ist eng verknüpft mit dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit (bei dem sichergestellt wird, dass ein Arbeitnehmer auch zukünftig beschäftigungsfähig bleibt) und dem Ziel, den Arbeitnehmern die Fertigkeiten zu vermitteln, die sie für ein erfolgreiches Laufbahnmanagement benötigen (Kanter, 1989; Kidd und Killeen, 1992; Jackson, 1996).

2.5.6. Wer fördert die berufliche Entwicklung?

Fördermaßnahmen für Mitarbeitergruppen mit hohem Potenzial werden in der Regel durch die zuständigen Personalabteilungen, Bereichs- oder Abteilungsleiter oder auch durch bestimmte professionelle Mentoren koordiniert. In manchen Fällen leisten externe Laufbahnberater oder Arbeitspsychologen zusätzliche fachspezifische Beratung und Unterstützung. Diesbezügliche Maßnahmen können beispielsweise im Anschluss an die Teilnahme an einem Entwicklungsprogramm oder Ausbildungsprogramm durchgeführt werden.

Mentoring und Coaching sind Begriffe, die mitunter synonym verwendet werden. Mentoring kann auf informellem (auch als „klassisches“ Mentoring bezeichnet) oder formalem Weg (auch „begleitendes“ Mentoring genannt) erfolgen. Das klassische Mentoring ist eine freiwillige Tätigkeit, die eine Beziehung zwischen einer älteren und einer jüngeren Person einschließt und sowohl laufbahnbezogene als auch psychosoziale Funktionen hat. Unter die laufbahnbezogenen Funktionen fallen zum Beispiel: Förderung, Coaching, Protektion, Herstellung von Kontakten sowie die Übertragung anspruchsvoller Aufgaben. Zu den psychosozialen Funktionen gehören: Vorbildfunktion, Beratung, Akzeptanz und Bestätigung sowie Freundschaft. In zahlreichen Organisationen bzw. Unternehmen wurden formale Mentoring-Programme eingeführt, bei denen ausgewählten Mitarbeitern Mentoren zugeteilt werden, während andere Organisationen das informelle Mentoring zu fördern versuchen. In manchen Fäl-

len dienen die formalen Mentoring-Programme dem Zweck, die Chancengleichheit zu gewährleisten und Bedenken entgegenzuwirken, dass bestimmte Gruppen möglicherweise von informellen Mentoring-Maßnahmen ausgeschlossen sind. Andere Organisationen setzen ein Peer-Mentoring-Konzept ein, bei dem neue Mitarbeiter von einem Kollegen, der ein Jahr vor ihnen in das Unternehmen eingetreten ist, unterstützt und begleitet werden. Das Coaching ist vorrangig auf die Entwicklung von Fertigkeiten und die Änderung von Verhaltensweisen ausgelegt und soll am Ende zu einer Leistungssteigerung führen. Zahlreiche Coaching-Maßnahmen verfolgen das Ziel, Leistung und Führungskompetenzen der leitenden Mitarbeiter zu verbessern. Zumeist werden dazu externe Coaches in ein Unternehmen geholt, allerdings rücken manche Arbeitgeber zunehmend die Beratungs- und Begleitungsfunktion von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern in den Mittelpunkt und stellen diesen die übrigen Funktionen gegenüber, die diese als Chefs, Manager und Mentoren wahrnehmen. Manche Laufbahnexperten bezeichnen ihre Arbeit als „Laufbahnberatung“ („*Career Coaching*“) oder als „Laufbahn-/Lebensberatung“. Darin kann ein Konzept, bei dem die Fähigkeiten zum Laufbahnmanagement einen besonderen Stellenwert erhalten, oder auch nur der Versuch zum Ausdruck kommen, ihrer Tätigkeit einen neuen Namen zu geben.

Bei den meisten anderen Arbeitnehmern wird in der Regel davon ausgegangen, dass der Fachvorgesetzte des Mitarbeiters zur Förderung der beruflichen Entwicklung in der Lage ist. Diese Auffassung wird durch Untersuchungen bestätigt (MORI, 2005; Felstead et al., 2005), die zu dem Ergebnis kamen, dass die Fachvorgesetzten eine maßgebliche Rolle bei der Förderung der beruflichen Entwicklung oder anderen Formen der Unterstützung spielen und dass die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten als die Personen nennen, die sie in Fragen ihrer beruflichen Laufbahn am ehesten um Rat bitten würden. In der Praxis wird jedoch ein wesentlicher Teil der Förderung, die die Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Entwicklung erhalten, über informelle Wege erbracht. Abgesehen von einigen kurzen Schulungsprogrammen haben bisher nur wenige Unternehmen Verfahren zur Ausbildung von Personen entwickelt, die diese Art der Unterstützung leisten können. ⁹⁾ Hirsh et al. (2001) stellten in ihrer Untersuchung über die Merkmale von Mitarbeitergesprächen über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten fest, dass eine stabile Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten, verbunden mit Interesse und Offenheit, der wichtigste Faktor für ein konstruktives Mitarbeitergespräch ist. Konstruktive Mitarbeitergespräche gaben den Mitarbeitern Orientierungshilfen, verbesserten die Eigenwahrnehmung und erhöhten das Selbstvertrauen. Außerdem waren sie Ausgangspunkt für konkrete Maßnahmen. In einer späteren Untersuchung (Hirsh et al., 2004) wurden Mitarbeiter befragt, die angaben, dass sie schon einmal einen Vorgesetzten hatten, der ihre berufliche Entwicklung förderte. Vorgesetzte, die die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter wirksam förderten, erzeugten ein Klima der Offenheit in ihren Teams und ermutigten die Mitarbeiter zu informellen Diskussionen über arbeitsbezogene Fragen. Diese Führungskräfte zeichneten sich nach Angaben der Befragten durch ihre Nähe zu den Mitarbeitern und zu deren Arbeit sowie da-

⁹⁾ Als Beispiel sei der Leitfaden angeführt, der auf der Website des CIPD zur Verfügung steht: <http://www.cipd.co.uk/subjects/lrmanddev/careermand/tools.htm>

durch aus, dass sie sie gezielt unterstützten und ihnen die Möglichkeit boten, beruflich relevante Erfahrungen zu sammeln.

In einer anderen Untersuchung (Winter und Jackson, 2004) wurden in einer begrenzten Stichprobe bei großen (meist global agierenden) Unternehmen über 700 leistungsstarke Mitarbeiter gefragt, welche Mitarbeitergespräche für sie besonders bedeutsam waren. Dabei stellte sich heraus, dass die Mitarbeitergespräche nicht immer so geführt wurden, wie es für die Mitarbeiter am hilfreichsten gewesen wäre. Bei rund 50 % der Gespräche, von denen die größte Wirkung ausging, standen Leistungsfragen im Mittelpunkt, wobei die Hälfte davon im Rahmen von Leistungsbewertungen stattfand. Demgegenüber ging es nur in rund 25 % der als besonders wirksam empfundenen Gespräche um die berufliche Entwicklung, wobei weniger als ein Viertel davon im Rahmen von Leistungsbewertung geführt wurden. Der Mangel an Mitarbeitergesprächen, bei denen Entwicklungsaspekte thematisiert wurden, war eine der Hauptursachen für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter und spielte auch bei der Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln, eine Rolle. Das größte Defizit bei den Gesprächen, bei denen Entwicklungsaspekte angesprochen wurden, bestand beim Thema berufliche Entwicklung, während Qualifikationen und Weiterbildung für den aktuellen Arbeitsplatz häufiger angesprochen wurden. Probleme im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben wurden nicht in zufrieden stellender Weise aufgegriffen. 40 % der Befragten gaben außerdem an, dass sie ein konkretes arbeitsbezogenes Problem zur Sprache bringen wollten, das sie im Gespräch dann aber doch nicht erwähnten. Bei diesen Befragten war die Wahrscheinlichkeit, dass sie in den nächsten zwölf Monaten einen Arbeitgeberwechsel planten, fast dreimal höher als bei den übrigen Teilnehmern der Befragung. Die Untersuchung gelangte zu dem Ergebnis, dass ein konstruktiver Dialog auf gegenseitigem Vertrauen basiert und verstärktem Engagement führen kann, das auch die Leistung verbessert. Alle genannten Untersuchungen zeigen, wie wichtig die informelle Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern ist, und sollten auch für andere Arbeitgeber Anreize für die Einführung von Maßnahmen geben, mit denen diese Form der Unterstützung qualitativ verbessert werden kann. In manchen Organisationen bzw. Unternehmen entstehen zudem neue Aufgabenbereiche im Zusammenhang mit Bildungs- und Berufsberatungsleistungen, beispielsweise dann, wenn diese Leistungen über ein unternehmensinternes Intranet oder durch ein Personal-Callcenter erbracht werden. Daraus ergeben sich wichtige Fragen, zum Beispiel, wie die Mitarbeiter für diese Aufgabenbereiche am besten ausgewählt und ausgebildet werden können.

2.5.7. Qualitätsstandards und Bewertung der Wirksamkeit

Nur wenige Organisationen bzw. Unternehmen beschäftigen fachlich qualifizierte Laufbahnberater. Im Vereinigten Königreich haben allerdings bereits mehrere Organisationen ihre internen Bildungs- und Berufsberatungsdienste nach dem Matrix-Qualitätsstandard akkreditieren lassen (siehe Fallstudie 6).

Mit der zunehmenden Zahl der Angebote stellt sich auch die Frage nach der Schulung der Personen, die für die Förderung der beruflichen Entwicklung zuständig sind. Eine mögliche

Lösung wären zum Beispiel die Berufsstandards der Association of Career Professionals International (ACP International) und die Zertifizierung für Bildungs- und Berufsberater des Institute of Career Certification International (ICC International) (siehe Kapitel 3.3). Eine bessere Schulung ist notwendig, doch ob eine formale Akkreditierung und genauer definierte Berufsstandards die beste Lösung sind, ist noch unklar. Es ließe sich einwenden, dass dadurch Innovationen verhindert und die Einführung vielfältigerer Formen der Bildungs- und Berufsberatung verzögert werden; andererseits würde damit eine stabilere fachliche Grundlage für eine entsprechende Ausbildung geschaffen, insbesondere, wenn dabei der Kompetenz für den Aufbau von Beratungsnetzwerken und -systemen und der persönlichen Beratung ein hoher Stellenwert eingeräumt wird.

Eine formale Evaluierung von Bildungs- und Berufsberatungsdiensten/-maßnahmen in Organisationen findet nur in wenigen Fällen statt. Zwar wurden mehrere kleinere Untersuchungen durchgeführt, doch die meisten beschränken sich darauf, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der ihnen erteilten Beratung zu messen. Dies ist nicht allzu überraschend. Die meisten Unternehmen haben den erheblichen wirtschaftlichen Nutzen erkannt, der von der Förderung der beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiter mit hohem Potenzial ausgeht. Möglicherweise gehen sie auch davon aus, dass die Maßnahmen zur Bildungs- und Berufsberatung ihre Wirksamkeit in anderen Bereichen (z. B. in der Ausbildung) bereits hinreichend unter Beweis gestellt haben und daher auch bei ihren Mitarbeitern wirksam eingesetzt werden können.

Fallstudie 6: Der Matrix-Standard im Vereinigten Königreich

Der Matrix-Standard ist ein im Vereinigten Königreich eingesetzter Qualitätsrahmen für Informations-, Beratungs- und Orientierungsdienstleistungen für Bildung und Beruf. Er wurde 2002 eingeführt und ersetzte die bis dahin geltenden nationalen Qualitätsstandards für Bildung und Beruf⁽¹⁰⁾. Im Dezember 2006 waren über 1600 Organisationen und Unternehmen im Vereinigten Königreich nach diesem Standard akkreditiert worden, darunter sowohl Einrichtungen, die Beratungsdienste für Kunden anbieten, als auch Arbeitgeber, die für ihre eigenen Mitarbeiter Beratungsleistungen erbringen. Die erstere Gruppe umfasste öffentlich und privat finanzierte Bildungs- und Berufsberatungsdienstleister, ferner Bildungseinrichtungen im Hochschul- und Weiterbildungssektor, Weiterbildungseinrichtungen, ehrenamtliche Organisationen auf nationaler, aber auch auf kommunaler Ebene, sowie Mitgliederorganisationen wie Sector Skills Councils (Sektorale Kompetenzräte) und Gewerkschaften. Zu den Endnutzern gehören Arbeitnehmer und Personen, die eine Ausbildungsmöglichkeit oder einen Arbeitsplatz suchen. Unter den Arbeitgebern, die den Matrix-Standard erfüllen, sind große öffentliche Einrichtungen (wie Gesundheitsbehörden, Justizvollzugsanstalten, lokale Behörden) sowie große und kleine Privatunternehmen zu finden.

⁽¹⁰⁾ Diese wurden 1997 geschaffen, um die hohe Qualität der staatlich finanzierten Informations-, Beratungs- und Orientierungsdienste sicherzustellen. Der Matrix-Standard bietet mehr Flexibilität als die ursprünglichen Standards und kann in einem breiteren Spektrum von Organisationen eingesetzt werden (Henderson, 2006).

Der Matrix-Standard besteht aus acht Elementen, die vorrangig die Erbringung und das Management des Dienstleistungsangebots betreffen. Jedem Element sind Kriterien zugeordnet, die einerseits so flexibel sind, dass sie auf das gesamte Spektrum der Organisationen und Unternehmen angewandt werden können, andererseits aber so präzise formuliert sind, dass sie den erforderlichen Standard klar festlegen:

- (a) Erbringung des Dienstleistungsangebots:
 - (i) Information der Zielgruppen über das Angebot und dessen Nutzungsmöglichkeiten;
 - (ii) klare und verständliche Beschreibung der Nutzungsmöglichkeiten der Dienstleistungen für die Zielgruppen;
 - (iii) die Zielgruppen erhalten Zugang zu Informationen und Unterstützung bei der Nutzung der Dienstleistungen;
 - (iv) die Zielgruppen werden bei der Suche nach geeigneten Optionen und der Entscheidungsfindung unterstützt.
- (b) Management des Dienstleistungsangebots:
 - (i) Planung und Erbringung der Dienstleistungen;
 - (ii) die Kompetenz des Personals und die Unterstützung reichen aus, um die Dienstleistung zu erbringen;
 - (iii) es erfolgt eine Rückmeldung über die Qualität der Dienstleistung;
 - (iv) durch Überwachung, Evaluierung und konkrete Maßnahmen wird eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität gewährleistet.

Der Matrix-Akkreditierungsprozess besteht aus acht Stufen, die die Überprüfung der organisationsinternen Verfahren, die Bewertung und die kontinuierliche Qualitätsverbesserung einschließen. Nach drei Jahren erhalten die akkreditierten Organisationen die Möglichkeit, ihre Akkreditierung überprüfen zu lassen, und nur wenn bei dieser Überprüfung alle Anforderungen erfüllt werden, darf die Organisation das Qualitätssiegel weiterhin führen.

Nachfolgend werden drei Organisationen vorgestellt, die nach dem Matrix-Standard akkreditiert sind.

Rolls Royce war das erste Unternehmen im produzierenden Gewerbe, das 2002 die Akkreditierung für unternehmensinterne Bildungs- und Beratungsdienste erhielt. In den Resource Centres Plus des Unternehmens sind 14 fest angestellte Mitarbeiter (Führungskräfte, Koordinatoren und Berater mit Erfahrung im Personalwesen) beschäftigt; außerdem arbeiten die Resource Centres mit zwei großen Beratungsunternehmen mit einem Pool von ca. 90 Beratern zusammen, die die Zentren bei Nachfrageschwankungen und bei Aufträgen für die Durchführung von Schulungen oder speziellen Bildungs- und Berufsberatungsmaßnahmen unterstützen. Die Zentren waren ursprünglich eingerichtet worden, um den vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeitern zur Seite zu stehen (in einer Zeit, in der die gesamte Luft- und Raumfahrtindustrie in der Krise steckte). In den Jahren 2003 und 2004 verbesserten sich die Geschäftsaussichten wieder und das Unternehmen stellte wieder neue Mitarbeiter ein. Heute be-

steht die Hauptaufgabe der Resource Centres darin, freie Stellen mit Mitarbeitern aus dem Unternehmen zu besetzen und die Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Bis 2005, als die Überprüfung der Matrix-Akkreditierung anstand, hatten sich Struktur und Zweck der angebotenen Dienste grundlegend geändert, doch die Vorgaben und der Prozess der Matrix-Akkreditierung trugen dazu bei, dass auch bei der Wahrnehmung der neuen Aufgaben der bewährte Standard gilt. ⁽¹¹⁾

Penna plc, ein Unternehmen, das einen *Outplacement*-Service anbietet, wurde 2003 akkreditiert. Wie ein Regionalmanager des Unternehmens ausführte, war das positivste Ergebnis des Matrix-Akkreditierungsprozesses sein Beitrag zur „Kultur der kontinuierlichen Verbesserungen bei Penna in einer Zeit, in der der *Outplacement*-Markt äußerst schwierig war. Dieser Prozess verhalf dem Unternehmen dazu, die Rückmeldungen der Kunden mit anderen Augen zu sehen und sie als wertvolle Grundlage für zukünftige Planungen und Strategien einzubeziehen. Im Unternehmen existierten bereits manuelle Systeme, in denen die Rückmeldungen von Kunden als allen Niederlassungen des Landes erfasst wurden, aber mit Unterstützung des Matrix-Beraters konnte Penna ein leistungsfähigeres elektronisches System einführen, um bewährte Verfahrensweisen auszutauschen und aus den Aussagen der Kunden die Informationen herauszufiltern, die zur Verbesserung der angebotenen Dienste beitrugen.“ ⁽¹²⁾

Jedes Jahr werden Matrix-Auszeichnungen für Spitzenleistungen an besonders erfolgreiche Organisationen bzw. Unternehmen vergeben, die eine Akkreditierung erhalten haben. Zu den Gewinnern des Jahres 2006 zählte unter anderem auch die Gewerkschaftsorganisation Unionlearn im Nordwesten Englands (siehe Fallstudie 7). Unionlearn ist eines von sechs Regionalzentren, die neben anderen Aufgaben ihre Mitgliedsgewerkschaften und deren Lernbeauftragte unterstützen. Ihr Ziel ist es, die Nachfrage nach Lernangeboten, insbesondere bei gering qualifizierten Arbeitnehmern, zu steigern. 2002 erhielt Unionlearn die Akkreditierung für ihre internen Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen (für die eigenen Mitarbeiter) und für ihre externen Dienstleistungen (für Gewerkschaftsmitglieder). Nach einer Akkreditierungsüberprüfung im Jahr 2005 wurde das Matrix-Qualitätssiegel erneuert zuerkannt; im Jahr 2006 gehörte Unionlearn zu den Organisationen, die für besondere Leistungen ausgezeichnet wurden. Der Koordinator der regionalen Lernzentren führte die gute Kommunikation als entscheidenden Faktor für den Erfolg von Unionlearn an und nannte die Einführung des Matrix-Standards als Impuls dafür, ihren Mitgliedern und Projektmitarbeitern noch genauer zuzuhören und anhand der eingegangenen Rückmeldungen konkrete Schritte einzuleiten. Unter anderem wurden die Projektmitarbeiter dazu befragt, welche Maßnahmen sie als Hilfe empfinden, um die Gewerkschaftsmitglieder besser für die Teilnahme an Lernprojekten motivieren zu können. Als Folge dieser Rückmeldungen wurden Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für den Bereich der Bildungs- und Berufsberatung (bis zur Stufe 4 der nationalen Berufsqualifikation) eingeführt. „Jeder gewerkschaftliche Lernbeauftragte hat nun seinen eigenen persönlichen Entwicklungsplan und erhält eine individuelle Betreuung, die durch ein elektronisches System unterstützt wird, das als zentrale Datenbank für die Überprüfung der Entwicklungsfortschritte der einzelnen Lernbeauftragten, zur

⁽¹¹⁾ http://www.matrixstandard.com/includes/casestudy_details.php?id=812

⁽¹²⁾ http://www.matrixstandard.com/includes/casestudy_details.php?id=730

Erfassung der absolvierten Kurse, zur Überwachung des Lernbedarfs und zur Aufzeichnung seiner Rückmeldungen zu den angebotenen Leistungen dient.“⁽¹³⁾

Quelle: Die Fallstudien wurden auf der Grundlage der Informationen auf der Matrix-Website (<http://www.matrixstandard.com>) zusammengestellt.

2.6. Zusammenfassung

Ein wichtiger Grund für Unternehmen, die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu fördern, besteht darin, dass sie so eine ungewisse Zukunft besser bewältigen können. Proaktives Handeln und Vorausdenken sind Elemente einer Strategie, mit der in einem unsicheren Umfeld Stabilität geschaffen werden kann. Dies gilt für die Unternehmen in gleichem Maße wie für die Arbeitnehmer. Die Förderung der beruflichen Entwicklung ist auch angesichts der zunehmenden Vielfalt der Erwerbstätigen insgesamt notwendig und macht deutlich, dass die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters zählt. Tatsache ist jedoch, dass in vielen Organisationen bzw. Unternehmen keine klar definierten Verfahren für die berufliche Entwicklung existieren. Es wird vorausgesetzt, dass die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten und auf informellem Weg Unterstützung und Beratung erhalten. Weiter wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter im Rahmen der üblichen Weiterbildungs- und Einstellungsverfahren Zugang zu Beschäftigungsangeboten und zu den benötigten zugehörigen Informationen erhalten.

Eine Erkenntnis der vorliegenden Untersuchung ist, dass die Arbeitgeber sich darüber im Klaren sein müssen, dass ihre Mitarbeiter, wenn sie in ihrer beruflichen Entwicklung nicht gefördert werden, zunehmend nach anderen Arbeitgebern Ausschau halten werden. In einem Arbeitsmarkt mit höherem Wettbewerbsdruck laufen die Arbeitgeber zudem Gefahr, dass wertvolle Arbeitnehmer aktiv abgeworben oder ihrerseits nach alternativen Aufstiegsmöglichkeiten suchen werden, vor allem dann, wenn sie nicht das Gefühl haben, dass sich ihr derzeitiger Arbeitgeber Gedanken über ihre zukünftige Berufslaufbahn macht.

Eine wirksame Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter, die durch den Arbeitgeber am Arbeitsplatz angeboten wird, muss den Erfordernissen des Unternehmens und des Mitarbeiters gleichermaßen gerecht werden. Sie wird nur dann nachhaltig sein, wenn beide Parteien davon profitieren. Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern werden jedoch zunehmend auch von Mittlerorganisationen durchgeführt. Zum Teil sind diese Initiativen eine Erweiterung oder Ergänzung der Angebote der Arbeitgeber, während andere mehr oder weniger eine Konkurrenz dazu darstellen. Diese neuen bzw. im Entstehen begriffenen Angebotsformen werden gravierende Folgen nach sich ziehen, nicht nur für Arbeitnehmer, sondern auch für andere Gruppen, wie zum Beispiel junge Menschen, die erstmals in den Arbeitsmarkt eintreten, und Nichterwerbstätige, die den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt anstreben. Die Rolle dieser Mittlerorganisationen bei der Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung wird im nächsten Kapitel dieses Berichts untersucht.

⁽¹³⁾ http://www.matrixstandard.com/includes/casestudy_details.php?id=1783

3. Die Rolle der Mittlerorganisationen

Die Förderung der beruflichen Entwicklung am Arbeitsplatz kann durch den Arbeitgeber, die öffentlichen Arbeitsverwaltungen oder durch eine aus öffentlichen Mitteln finanzierte Berufsberatungsstelle erfolgen. Die Arbeitgeber nehmen dabei häufig Dienstleistungen externer Anbieter und unterschiedlichster Mittlerorganisationen in Anspruch, die ihrerseits entsprechende Leistungen zur beruflichen Förderung anbieten. Manche dieser Organisationen erbringen ihre Dienstleistungen unmittelbar für die einzelnen Arbeitnehmer, andere arbeiten überwiegend mit Arbeitgebern zusammen bzw. sind in deren Auftrag tätig. In Nischenbereichen des Arbeitsmarkts, beispielsweise im Schauspielergewerbe und im Sportsektor, werden häufig Agenten mit der Aushandlung von Arbeitsverträgen für ihre Klienten beauftragt, zugleich fungieren diese Agenten jedoch auch als Karriereberater für ihre Klienten. Dies ist nur ein Beispiel dafür, wie die Grenzen zwischen den verschiedenen Tätigkeitsfeldern oft zunehmend verschwimmen.

Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und neue Technologien verändern auch die Art und Weise, wie Menschen – innerhalb und außerhalb der Organisationen bzw. Unternehmen – einen Arbeitsplatz suchen. Auf diese Weise entstanden in zunehmender Zahl Mittlerorganisationen, die neben ihren anderen Tätigkeitsfeldern auch in unterschiedlicher Form in der Bildungs- und Berufsberatung tätig sind. Hierzu zählen:

- (a) Gewerkschaften,
- (b) andere Sozialpartner, beispielsweise die Handelskammern,
- (c) *Outplacement*-/Laufbahnberatungsunternehmen,
- (d) Selbsthilfegruppen und *Peer-Support*-Gruppen,
- (e) Berufsverbände und Branchenorganisationen,
- (f) Stellenvermittlungsdienste, darunter Fachvermittlungsstellen, die sich in verstärktem Maße auf bestimmte Branchen oder Gruppen innerhalb der Arbeitskräfte spezialisiert haben.

Ein erheblicher Teil dieser Leistungen stützt sich heute auf die Informations- und Kommunikationstechnologien (die Interessenten erhalten beispielsweise über das Internet Zugang zu Selbstbewertungs-Tools bzw. Fragen zur beruflichen Entwicklung werden über E-Mails beantwortet), andere Aktivitäten vollziehen sich in persönlichen Gesprächen mit Einzelpersonen oder Gruppen (z. B. im Rahmen von Workshops).

Für einige dieser Organisationen ist die Berufsberatung eine Nebentätigkeit neben ihrer Personalberatungs- und Stellenbesetzungstätigkeit; manche dieser Organisationen sind auch auf internationaler Ebene tätig. Im Zuge dessen, dass eingehende Detailkenntnisse eines immer weiter spezialisierten Arbeitsmarkts verlangt werden, spielen nicht nur spezialisierte Informationsdienstleister eine immer wichtigere Rolle, sondern auch andere Organisationen wie z. B. Berufsverbände.

Die in diesem Kapitel dargestellten Fallbeispiele zeichnen ein ausgesprochen vielfältiges Bild und unterstreichen damit das breite Spektrum der potenziellen Akteure bei der Förderung der

beruflichen Entwicklung. In vielen der Fallstudien werden Leistungen beschrieben, die keineswegs dem „Mainstream“ zugerechnet werden können, da ein erheblicher Teil der hierbei erbrachten Leistungen ohnehin nicht für einen breiteren Anwendungsbereich konzipiert wurde. Vielmehr zeichnet sich hierbei ein weiter wachsender Markt für individuell zugeschnittene Informations- und Förderangebote ab.

Zahlreiche Fragestellungen, die die Erbringung von Berufsberatungsleistungen innerhalb der Unternehmen betreffen, berühren auch die Beratungstätigkeit durch Mittlerorganisationen (z. B. hinsichtlich Unabhängigkeit und Qualität). In diesem Kapitel wird untersucht, wie die verschiedenen oben ausgeführten Mittlerorganisationen durch eigene Angebote einen Beitrag zur Förderung der beruflichen Entwicklung leisten. Bei der Förderung der beruflichen Entwicklung durch die Mittlerorganisationen stellen sich außerdem Fragen der beruflichen Praxis; diese werden in den letzten Kapiteln des Berichts eingehender erörtert.

3.1. Gewerkschaften

Die Gewerkschaften spielen als Sozialpartner in der Beschäftigungspolitik in der EU und damit auch im Bereich der Berufsberatung eine wichtige Rolle. Nachstehend werden verschiedene von Gewerkschaften initiierte Fallstudien vorgestellt, von denen viele direkt oder indirekt durch die EU und/oder durch die einzelnen Mitgliedstaaten finanziert wurden. Einleitend soll die Rolle der Gewerkschaften beim Lernen am Arbeitsplatz und bei Beratungs- und Orientierungstätigkeiten beleuchtet werden.

3.1.1. Weshalb die Mitwirkung der Gewerkschaften wichtig ist

Lernen, berufliche Bildung und die Weiterentwicklung von Fertigkeiten sind bei Tarifverhandlungen ein wichtiges Gut. Die Gewerkschaften können mit den Arbeitgebern gemeinsame Prioritäten angehen, die sich in Problembereichen wie einem landesweit oder regional bestehenden Fachkräftemangel sowie hinsichtlich des Bedarfs an Qualifikationsentwicklung und des Aus- und Weiterbildungsbedarfs stellen. Sie können dazu unterschiedliche Wege beschreiten, beispielsweise über Verhandlungen mit den Arbeitgebern, und dabei weitergehende Weiterbildungsangebote unterbreiten (eine Ausweitung der Tarifverhandlungen auf den Bereich der Qualifikationsentwicklung). Sie können aber auch direkt durch auf die Interessen der Arbeitnehmer zugeschnittene Beratung aktiv werden (bei der sie als Anwalt der Arbeitnehmer auf persönlicher und lokaler Ebene auftreten) und die Arbeitnehmer beispielsweise dazu anhalten, Lernangebote verstärkt wahrzunehmen, indem sie sich selbst für lebenslanges Lernen am Arbeitsplatz engagieren (und damit eher in strategischem und kulturellem Sinne aktiv werden).

Aus den Fallstudien wird deutlich, dass sich ein Bottom-up-Konzept, bei dem die Gewerkschaften als Verhandlungspartner agieren und mit Arbeitgebern, staatlichen Stellen, anderen

Sozialpartnern und anderen Organisationen zusammenarbeiten, im Hinblick auf die folgenden Aspekte als besonders wirksam erweisen dürfte:

- (a) Entwicklung einer Kultur des lebenslangen Lernens am Arbeitsplatz;
- (b) Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten und Abbau von Hindernissen beim Zugang zu Lern- und beruflichen Bildungsangeboten, zum Kompetenz- und Qualifikationserwerb, zu Beratungsangeboten und zu Aufstiegsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, vor allem für traditionell ausgegrenzte und benachteiligte Beschäftigtengruppen (z. B. Teilzeitarbeitskräfte und Arbeitnehmer in Niedriglohngruppen, Migranten, ethnische Minderheiten, ältere Arbeitnehmer usw.);
- (c) Schaffung von alternativen Dienstleistungsangeboten für diejenigen Gruppen, die herkömmliche Leistungen nicht in Anspruch nehmen oder ihren Lern- bzw. beruflichen Bildungsbedarf gegenüber den Vorgesetzten nicht offenlegen;
- (d) Maßnahmen, mit denen Selbstvertrauen, Motivation und Selbstachtung des Einzelnen gefördert werden können und diese für Chancen sensibilisiert und ihr Entwicklungspotenzial sowie ihre Fähigkeit, Bedürfnisse und Ziele zu artikulieren, ermittelt werden;
- (e) Unterstützung der Arbeitnehmer bei der Bewältigung von Veränderungen, branchen- und unternehmensinternen Umstrukturierungen, Freisetzungen, Arbeitslosigkeit oder Übergang in den Ruhestand sowie bei der Entwicklung eines Konzepts für die berufliche Laufbahn und bei der Erarbeitung übertragbarer Qualifikationen, die die Beschäftigungsfähigkeit verbessern;
- (f) Förderung des Einsatzes von IKT-gestützten Lern- und Beratungskonzepten;
- (g) Vermittlung und Schaffung flexibler Möglichkeiten für das Lernen am Arbeitsplatz;
- (h) Anwerbung neuer Gewerkschaftsmitglieder, auch bei Jungarbeitnehmern.

Auch die Rolle der gewerkschaftlichen Dachverbände im Zusammenspiel mit den angeschlossenen Gewerkschaften spielte bei der Entwicklung, Koordinierung und Aushandlung der Finanzierungsmöglichkeiten für den Ausbau dieses Tätigkeitsbereichs eine wichtige Rolle. Dieser Aspekt wird in Kapitel 5 eingehender erörtert.

3.1.2. Aspekte der Rolle der Gewerkschaften bei Weiterbildung, Qualifizierung und Berufsberatung der Arbeitnehmer

Die Kontaktaufnahme zu Ansprechpartnern in den Gewerkschaften, die einen Überblick über die Rolle der Gewerkschaften in den einzelnen EU-Mitgliedstaaten haben, und die Kommunikation mit diesen erwiesen sich als recht schwierig. In den meisten Ländern sind die Gewerkschaften bei der direkten Beratung am Arbeitsplatz offensichtlich nur in begrenztem Umfang aktiv, obwohl sie mitunter auch in den Betriebsräten vertreten sind und auf die Politik der öffentlichen Hand in diesem Bereich einen gewissen Einfluss ausüben.

Der Umfang des Engagements der Betriebsräte wird unter anderem durch folgende Faktoren bestimmt:

- (a) staatliche politische Maßnahmen und Rechtsvorschriften:
 - (i) Rolle der Sozialpartner bei politischen Entscheidungsprozessen und bei der Entwicklung von Beschäftigungsstandards, Kompetenzen, Qualifikationen und Berufsbildungsprogrammen;
 - (ii) Einordnung der operationellen Aspekte des Sozialversicherungssystems und der Sozialleistungen;
 - (iii) zentrale Bedeutung der Agenda des lebenslangen Lernens;
 - (iv) individueller und kollektiver Anspruch auf Beratung (im Rahmen der Arbeitnehmerrechte).
- (b) wirtschaftlicher Hintergrund:
 - (i) Arbeitsmarktbedingungen;
 - (ii) Veränderungen in den Arbeitsmustern und Arbeitsabläufen;
 - (iii) Zahl der KMU und der nicht gewerkschaftlich organisierten Arbeitsplätze;
- (c) traditionelle gewerkschaftliche Strukturen in dem betreffenden Land:
 - (i) Grad der gewerkschaftlichen Organisation der Arbeitsplätze;
 - (ii) Modernisierungsgrad der Agenda der Gewerkschaften;
 - (iii) sektorale Unterschiede sowie Unterschiede in der Gewerkschaftsmitgliedschaft;
 - (iv) Quellen für die nachhaltige Finanzierung gewerkschaftlicher Betätigung;
 - (v) interne Struktur der Gewerkschaften, beispielsweise zentralisierter oder dezentraler Aufbau sowie das Kriterium, ob die einzelstaatlichen Dachverbände in der Lage sind, die Entwicklung einer Beratungsfunktion zu unterstützen;
 - (vi) Umfang des Zugangs der Gewerkschaften zu IKT-Einrichtungen;
- (d) Infrastruktur für Bildungs- und Berufsberatungsaufgaben:
 - (i) Infrastruktur für Erwachsenenbildung und Erwachsenenberatung;
 - (ii) Sensibilisierung der Beratungsstellen für die tatsächliche und potenziell mögliche Rolle der Gewerkschaften;
- (e) Beschäftigungspraxis:
 - (i) Vorhandensein von Anreizinstrumenten für die Arbeitgeber, sich aktiv für die Entwicklungsplanung ihrer Mitarbeiter zu engagieren;
 - (ii) bezahlte Freistellungszeit für Aus- und Weiterbildung und für die Wahrnehmung der Aufgaben durch die Aktivisten;
 - (iii) existiert ein dominierendes Konzept für das Management der eigenen Lerntätigkeit und Weiterentwicklung?

- (iv) grundsätzliche Einstellungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer;
- (v) Verfahren zur gezielten Ansprache bestimmter Beschäftigtengruppen;
- (vi) die Art und Weise, wie die Zusammenhänge zwischen Lernen und Qualifikationen einerseits und Produktivität, Gesundheit und Sicherheit und andere zentrale Bereiche andererseits wahrgenommen werden.

3.1.3. Wie wird die Rolle der Gewerkschaftsaktivisten festgelegt?

In einigen Ländern bildet sich eine Rolle für eine neue Form der Gewerkschaftsaktivisten heraus, für die verschiedenartige Beschreibungen und Bezeichnungen anzutreffen sind: Lern- oder Weiterbildungsbeauftragter, Botschafter für Bildung, Lernvertrauensleute und *Learntrust*-Beauftragter, Personalentwicklungsberater, Kompetenzmanager oder Berufsberatungsassistenten. Üblicherweise handelt es sich dabei um ehrenamtliche Kräfte, oft aus Personengruppen, die normalerweise nicht in solchen Rollen zu finden sind. Sie erbringen unterschiedliche unparteiische Beratungsleistungen für Gewerkschaftsmitglieder während der Arbeitszeit, unter anderem Kollegenberatung („*Peer Guidance*“) und unterstützende Begleitung bei Weiterbildungsmaßnahmen. Außerdem führen sie mit den Arbeitgebern Verhandlungen über den Zugang zu Lern- und Weiterbildungsangeboten und arbeiten mit ihnen in diesem Bereich zusammen.

In Ländern, in denen die Rolle dieser Aktivisten entwickelt wird, werden entsprechende Weiterbildungslehrgänge, Unterstützungsmechanismen und Mittel bereitgestellt. Zum Inhalt der Weiterbildungskurse zählen beispielsweise die Fähigkeit, den Bedarf festzustellen und Lernmaßnahmen begleitend zu fördern, ferner der Umgang mit Informationsvernetzung und -weitervermittlung sowie die Förderung des Zugangs zu weiteren Leistungen.

In den nachstehenden sieben Fallstudien werden einige der wesentlichsten Entwicklungen beschrieben. Besonders weit gediehen sind die Entwicklungen im Vereinigten Königreich, wo die Lernbeauftragten der Gewerkschaften (*Union Learning Representatives* – ULR) seit dem Jahr 2000, als die ersten gewerkschaftlichen Lernbeauftragten ihre Ausbildung und Zulassung erhielten, tätig sind. Die erste Fallstudie beschreibt, wie die Organisation Unionlearn des Trades Union Congress (TUC) in England Informations-, Beratungs- und Orientierungsdienstleistungen entwickelt. Auch in Dänemark, Deutschland, Spanien, den Niederlanden, Polen, Finnland und Schweden sind Projektarbeiten im Gang. Am Rande sei angemerkt, dass die Darstellungen der Gewerkschaftsaktivitäten in den meisten Fallbeispielen von Personen verfasst wurden, die unmittelbar in diesen Aktivitäten involviert waren.

Fallstudie 7: Das „Netzwerkmodell“ von TUC Unionlearn für Informations-, Beratungs- und Orientierungsdienstleistungen in England

TUC Unionlearn erarbeitet in England gegenwärtig eine Strategie, mit der Informations-, Beratungs- und Orientierungsdienstleistungen für Lernende aus den Kreisen der Gewerkschaften gefördert werden sollen. Diese Entwicklungsarbeiten werden aus Mitteln des Programms

EQUAL der EU finanziert. Das Netzwerkmodell baut auf beispielhaften Verfahren in den verschiedenen Regionen der TUC und bei Partnergewerkschaften auf.

Der Rolle des gewerkschaftlichen Lernbeauftragten (*Union Learning Representative* – ULR) kommt in diesem Modell eine Schlüsselfunktion zu, da die Lernbeauftragten die Lernenden am Arbeitsplatz durch Förder- und Coaching-Tätigkeit sowie als Mentoren und in einer Wegweiserfunktion unterstützen. Die ULR sind ehrenamtliche Gewerkschaftsvertreter, die mit den Arbeitgebern Maßnahmen zur Förderung des Lernens am Arbeitsplatz vereinbaren. In jüngster Zeit beteiligten sich ULR an einer Konsultation, bei der Qualifikationsprofile entworfen werden sollten, wie sie für eine wirksame praxisnahe Unterstützung von Lernenden sowie für eine Wegweiserfunktion, mit der im Bedarfsfall der Weiterverweis auf speziellere Dienstleistungen ermöglicht werden soll, benötigt werden. Die meisten der 300 teilnehmenden ULR vertreten die Auffassung, dass diese Qualifikationen nicht nur der Rolle der ULR entgegenkommen, sondern dass auch die Lernenden davon profitieren, wenn die ULR diese Qualifikationen erwerben. Bereits heute setzen zahlreiche ULR diese Qualifikationen in ihrer Arbeit ein. Die hier erworbenen Fähigkeiten (siehe Abb. 4) ergeben kein umfassendes Profil der Rollen und Qualifikationen der ULR; diese Personen übernehmen darüber hinaus noch zahlreiche weitere innerbetriebliche Aufgaben und bedienen sich dabei unterschiedlichster Fähigkeiten, vor allem bei den mit den Arbeitgebern geführten Verhandlungen zu Lernvereinbarungen. Die in der Abbildung zusammengestellte Liste gibt einen Überblick über die besonderen Qualifikationen, die bei der Förderung der einzelnen Lernenden benötigt werden, und bildet damit die Grundlage für ein neues Ausbildungsprogramm für gewerkschaftliche Lernbeauftragte (ULR).

Die erfolgreiche Umsetzung dieses Modells ist von den Beiträgen verschiedener Stellen abhängig, die ihrerseits geeignete Informationen, Beratungs- und Orientierungsleistungen für die gewerkschaftlichen Lernenden erbringen können. Manche dieser Stellen beraten die Lernenden im Rahmen ihrer Weiterbildungs- oder sonstiger Lernangebote, für andere ist die Erbringung von Informations-, Beratungs- und Orientierungsdienstleistungen ihr Haupttätigkeitsgebiet. Dem Netzwerk gehören spezialisierte Dienstleister an, die die gewerkschaftlichen Lernenden und die gewerkschaftlichen Lernbeauftragten (ULR) durch persönlichen Kontakt, Internet- und E-Mail-Service und telefonisch unterstützen. Zu den beteiligten Stellen gehören: die Website von Unionlearn (www.unionlearn.org.uk); Website, telefonische Beratung und Lernzentren von Learndirect; von Unionlearn empfohlene Lernzentren; ferner weitere Anbieter von Lerndienstleistungen; staatlich finanzierte Erwachsenenberatungsdienste; Arbeitgeber sowie sektorale Kompetenzräte (Sector Skills Council - SSC). Damit ist eine fundierte und umfassende Informations- und Ressourcengrundlage für die ULR und die gewerkschaftlichen Lernenden gewährleistet.

Durch verbindliche Qualitätsstandards werden die Dienstleistungen festgelegt, welche die gewerkschaftlichen Lernenden von den Partnern erwarten können. Hauptsächlicher Bezugspunkt für die Qualitätssicherung ist der Matrix-Qualitätsstandard („*Matrix quality standard*“, siehe Fallstudie 6 in Kapitel 2). Für die gewerkschaftlichen Lernenden sollen außerdem Leitlinien dafür erstellt werden, was sie von den ULR oder anderen Beauftragten in diesem Netzwerk erwarten können.

Derzeit wird in Forschungsarbeiten daran gearbeitet, Modell und Strategie genau auf die Gewerkschaften und gewerkschaftlichen Lernenden zuzuschneiden. Das Projektteam von Unionlearn führte dabei mit den aus Gewerkschaftskreisen stammenden Lernenden Gespräche darüber, wie die Dienstleistungen bevorzugt erbracht werden sollen; mit den gewerkschaftlichen Lernbeauftragten (ULR) und den gewerkschaftlichen Lernprojektmitarbeitern wurden Rolle und Qualifikationen der ULR sowie die für ihre Arbeit benötigten Mittel erörtert und mit den Anbietern von Informations-, Beratungs- und Orientierungsleistungen wurde besprochen, wie diese direkt am Arbeitsplatz unterstützend mitwirken können. Diese Forschungsarbeiten sind Teil der staatlichen Überprüfung des Informations-, Beratungs- und Orientierungsprogramms (*Informations, Advice and Guidance – IAG*) im Vereinigten Königreich, die auch Auswirkungen auf die Entwicklung des Dienstleistungsangebots für Erwachsene mit sich bringen wird.

Als nächster Schritt folgt die Entwicklung verschiedener Lernmittel zur Unterstützung dieses Modells: „*Climbing Frames*“ („Klettergerüste“) von Unionlearn (ein Online-Hilfsmittel, das die gewerkschaftlichen Lernbeauftragten (ULR) bei ihrer Arbeit mit den Lernenden unterstützen soll); ferner Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme für die ULR, Lernmaterialien für die Lernenden, die in Papierform und auf Internetplattformen entwickelt und von den einzelnen Gewerkschaften individuell angepasst werden können; außerdem einfache Lernmaterialien, die ebenfalls von den Gewerkschaften individuell angepasst werden können und für die Lernenden bestimmt sind.

Qualifikationen der gewerkschaftlichen Lernbeauftragten zur Unterstützung der Lernenden

Verhalten als Rollenvorbild bzw. Mentor	Vorbereitung von Einzel- oder Gruppenunterricht
Ermutigung und Motivierung der Lernenden	Überwindung von Lernhindernissen
Förderung des Selbstvertrauens der Lernenden	Unterstützung der Lernenden beim Festlegen der Lernziele
Aufbau von Vertrauen und einem guten Verhältnis zu den Lernenden	Unterstützung der Lernenden bei der Planung der nächsten Schritte
Funktion als Sprachrohr	Unterstützung der Lernenden bei der Prüfung der Fortschritte und Pläne
Vermittlung von Feedback an die Lernenden	Würdigung erzielter Fortschritte und Aufbau auf diesen Fortschritten
Ausräumen unrealistischer Vorstellungen	
Einsatz und Eintreten für die Interessen der Lernenden	Knüpfen von Kontakten und Aufbau von Netzen
Förderung von Gleichheit und Vielfalt	Nutzung von Ressourcen, Datenbanken und des Internet als Informationsquellen
Abschluss von Verträgen	Aufwertung und Verstehen von Informationen
Aktives Zuhören	
Fragen stellen	
Feststellung der Lernbedürfnisse	

Vermittlung von Informationen an die Lernenden	Follow-up-Maßnahmen
Unterstützung der Lernenden bei der Informationsbeschaffung und -auswahl	Fortlaufende Unterstützung
Wegweiser zu anderen Informationen und Hilfsmitteln für die Lernenden	Feststellung der Grenzen der eigenen Rolle
Speicherung bzw. Archivierung von Informationen	Persönliches Zeitmanagement
Aktualisierung der Informationen	Delegierung von Aufgaben
Unterstützung der Lernenden beim Aufzeichnen von Informationen	Kritische Überprüfung eigener Praktiken
Unterstützung der Lernenden bei der Aufzeichnung ihrer Pläne und Fortschritte	Planung eigener Lern- und Entwicklungsziele
	Arbeit nach Grundprinzipien (Vertraulichkeit, Unparteilichkeit)
	Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften

Quelle: <http://www.unionlearn.org.uk> oder Ansprechpartner: Joe Fearnough (Jfearnough@tuc.org.uk), Lesley Haughton (l.haughton@ntlworld.com), oder Sally Hughes (sally.hughes.info@btinternet.com).

In der nächsten Fallstudie wird ein Projekt der finnischen Gewerkschaft SAK beschrieben, das im Rahmen der vom finnischen Bildungsministerium koordinierten nationalen Initiative für Erwachsenenbildung (Noste) durchgeführt wurde.

Fallstudie 8: Die nationale Initiative für Erwachsenenbildung (Noste) und die gewerkschaftliche Tätigkeit in Finnland

Noste wurde von der Regierung Finnlands als ein auf fünf Jahre angelegtes Programm (2003 bis 2007) ins Leben gerufen. Mit diesem Programm soll der Bildungsstand der Erwachsenen besser an die Herausforderungen des Arbeitslebens angepasst und der Zielgruppe dieses Förderprogramms bessere Chancen für ein längeres Erwerbsleben eröffnet werden. Auch die Chancengleichheit in der Bildung ist ein zentraler Motivationsfaktor. Zielgruppe sind vor allem erwerbstätige Erwachsene zwischen 30 und 59 Jahren, die nach dem Pflichtschulbesuch keine formale Berufsausbildung abgeschlossen haben. Der Schwerpunkt von Noste liegt auf der beruflichen Aus- und Weiterbildung, mit der ein Berufsbildungsabschluss erlangt werden kann, darüber hinaus eröffnete Noste jedoch auch neue Möglichkeiten für die berufliche und persönliche Orientierung und Beratung sowie für ergänzende allgemeine Lernmöglichkeiten (beispielsweise für den Bildungsabschluss der Sekundarstufe II oder für den Wissenserwerb in Einzelfächern). So ist beispielsweise der Europäische Computerführerschein Teil des Programms. Der Besuch dieser Aus- und Weiterbildungskurse ist praktisch kostenfrei; lediglich für berufliche Qualifikationsmaßnahmen wird eine Gebühr von 50,50 EUR erhoben.

Auf politischer Ebene wurde Noste durch die tripartite Zusammenarbeit von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Staat unterstützt. Mit dem Programm Noste hielt außerdem ein neues Element Einzug – das so genannte „*Searching Work*“ – in die allgemeine und berufli-

che Erwachsenenbildung. Dies schließt eine breite Palette an Maßnahmen ein, die nicht nur von den Anbietern von Lerndienstleistungen, sondern auch von Gewerkschaften durchgeführt werden. Dass die Motivation der Zielgruppe von Noste eine große Herausforderung werden würde, stand von vornherein fest, doch schon die Feststellung, wo sich die von diesem Programm angesprochenen Erwachsenen befanden, erwies sich als schwierig. Ein Teil der im jährlichen Staatshaushalt bereitgestellten zusätzlichen Finanzmittel wurde für diesen Zweck reserviert.

Als Teil des Programms Noste rief der Zentralverband der finnischen Gewerkschaften (SAK) im Jahr 2003 sein eigenes Projekt ins Leben. Der SAK ist mit rund einer Million Mitgliedern der größte der drei finnischen Dachverbände. Die meisten Erwachsenen in der Zielgruppe sind Mitglied in einer der dem SAK angeschlossenen Gewerkschaften. Viele dieser Arbeitnehmer haben keinen der üblichen Ausbildungswege der allgemeinen und beruflichen Bildung durchlaufen. Nach Untersuchungen des SAK haben nur 28 % seiner Mitglieder in den zurückliegenden zwölf Monaten an berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen, während der Gesamtdurchschnitt in Finnland bei mehr als 50 % lag. In Finnland ist der Anteil der Personen mit höherem Bildungsabschluss, die an berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, fast drei Mal so hoch wie bei den Personengruppen mit niedrigerem Bildungsabschluss.

Der SAK hat über seine lokalen und regionalen Vereinigungen und angeschlossenen Gewerkschaften eine zusätzliche Komponente für das „Searching Work“ im Programm Noste entwickelt und stellte außerdem Informationen und Orientierungshilfen zu den Lernmöglichkeiten bereit, die sich mit Noste eröffnen. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählten dabei:

- (a) Ermittlung der Arbeitnehmer, die im Rahmen von Noste Anspruch auf Aus- und Weiterbildungsangebote haben;
- (b) Vermittlung allgemeiner und spezieller Informationen über die Erwachsenenbildungs- und Weiterbildungsangebote;
- (c) Motivation der Zielgruppe für die Nutzung der „Sonderangebote“ von Noste;
- (d) Motivation der Arbeitgeber für die Weiterverbreitung von Informationen und Unterstützung der Aus- und Weiterbildungsangebote für Arbeitnehmer;
- (e) Sensibilisierung der Gewerkschaftsorganisationen für die Bedeutung des Lernens;
- (f) Schaffung von Anreizen für eine engere Zusammenarbeit zwischen Lerneinrichtungen und Bildung.

Das vorrangige Ziel bestand darin, das gesamte Netz der Gewerkschaftsverbände – von den Gewerkschaftsbüros bis zu den einzelnen Arbeitsplätzen – zu aktivieren, wobei der Schwerpunkt auf der lokalen Ebene liegen soll. Außerdem schulte der SAK insgesamt 600 so genannte „Kompetenzpiloten“ – Gewerkschaftsaktivisten, die die Arbeitnehmer dazu motivieren sollen, von Lernangeboten Gebrauch zu machen – als gewerkschaftliche Lernbeauftragte. Der Großteil der Tätigkeit dieser Lernbeauftragten erstreckt sich auf Informations- und Orientierungstätigkeiten. Die Kompetenzpiloten betreuen und beraten ihre eigenen Kollegen in einer

Peer-Funktion. Von aktiven Kompetenzpiloten wurden in Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und Erwachsenenbildungseinrichtungen gezielte Aus- und Weiterbildungsaktivitäten angestoßen. Diese Kompetenzpiloten gelten als Bindeglied zwischen Arbeitsplatz und Bildungseinrichtungen. Einige Kompetenzpiloten weiteten ihren Aktionsbereich auf sämtliche lokalen oder regionalen Gewerkschaftseinrichtungen aus. Sie arbeiten rein ehrenamtlich und verfügen weder über einen eigenen Rechtsstatus im Arbeitsrecht noch über eine offizielle Rolle in Tarifverträgen, weshalb es sehr darauf ankommt, dass sie gut mit den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten in den Betrieben zusammenarbeiten, die über den offiziellen Status für Verhandlungen mit dem Arbeitgeber verfügen. Die Kompetenzpiloten sind auch nicht dazu befugt, „Searching work“ und ihre Orientierungstätigkeit in der Arbeitszeit auszuüben. Für jenes Drittel der Kompetenzpiloten, die zugleich als gewerkschaftliche Vertrauensleute oder Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragte fungieren, stellt sich die Situation in dieser Hinsicht günstiger dar.

Der SAK stellte Lehrmaterialien zur Erwachsenenbildung und Weiterbildung (einschließlich eines kurzen Handbuchs) von Kompetenzpiloten und Gewerkschaftsvertretern zur Verfügung, außerdem veröffentlichten der SAK und die ihm angeschlossenen Gewerkschaften Artikel für Gewerkschaftszeitungen. In verschiedenen regionalen Seminaren erarbeiteten Kompetenzpiloten, Gewerkschaftsvertreter und Lehrkräfte Möglichkeiten für eine bessere Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Arbeitsplatz und für die Weiterverbreitung bewährter Verfahren.

Quelle: Fallstudie, erstellt von Markku Liljestrom (SAK).

Die folgende Fallstudie enthält eine Beschreibung eines Weiterbildungskurses, der von Gewerkschaften in der Tschechischen Republik im Rahmen eines Projekts durchgeführt wurde, das mit Mitteln aus dem Programm Leonardo da Vinci finanziert wurde. Zwar ist nicht bekannt, ob sich aus dem Kurs langfristige Maßnahmen entwickelten, doch ist das hier verfolgte Konzept für den vorliegenden Bericht von Bedeutung. Besonders bedeutsam sind verschiedene aus diesem Projekt gewonnene Erkenntnisse, insbesondere im Zusammenhang mit der Schwierigkeit der Einbeziehung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Fallstudie 9: Gewerkschaftliche Berater für Personalentwicklung in der Tschechischen Republik

In Brno, der Hauptstadt der Region Südmähren, wurde 2002 im Rahmen des aus Mitteln des Programms Leonardo da Vinci finanzierten Projekts „*Vocational guidance for lower-paid workers (workplace guidance)*“ (Berufsberatung für Arbeitnehmer der unteren Einkommensgruppen (Beratung am Arbeitsplatz) eine von der Gewerkschaft organisierte Weiterbildungsveranstaltung für Personalentwicklungsberater durchgeführt.

Dieser modular aufgebaute Fernkurs wurde von der Akademie Jana Amose Komenského, dem größten Erwachsenenbildungsnetz der Tschechischen Republik, im Auftrag des südmährischen Gewerkschaftsverbands entwickelt und angeboten. Der Verband finanzierte den Kurs,

stellte die Räumlichkeiten zur Verfügung und wählte die Teilnehmer aus. Beide Verbände verständigten sich auf die Mitwirkung von DHV CR (ein lokales Consultingbüro in der Tschechischen Republik) und die Evaluierung des Lehrgangs als Pilotprojekt für die Beratung am Arbeitsplatz.

Nach dem Stand von 2002 entfielen auf die Region Südmähren 9 % des Staatsgebietes des Landes sowie 11 % seiner Bevölkerung (1,13 Millionen). Brno, die zweitgrößte Stadt der Tschechischen Republik, bildet das Zentrum der Region; hier konzentrieren sich Industrie, Verwaltungs-, Kultur- und Bildungseinrichtungen (unter anderem zwei Universitäten). Zu den wichtigsten in dieser Region ansässigen Industriezweigen zählen Metallindustrie, elektrotechnische Betriebe, Eisenwerke, Textil-, Kautschuk-, Zement-, Energie- und Lebensmittelunternehmen sowie der Weinbau. Im Süden grenzt die Region an Österreich und Slowakien.

Zum damaligen Zeitpunkt war die Rolle der Gewerkschaften in der Berufsberatung für Arbeitnehmer in der Tschechischen Republik nur sehr schwach entwickelt. Der südmährische Gewerkschaftsverband zählte zu den wenigen Organisationen in der Tschechischen Republik, die sich der Notwendigkeit, den Zugang von Arbeitnehmern der unteren Einkommensgruppen zu Beratungs- und Orientierungsangeboten zu verbessern, und der potenziellen Rolle bewusst waren, die die Gewerkschaften dabei spielen konnten. Zwar sprach der Lehrgang noch weiter gehende Bedürfnisse an, im Mittelpunkt stand jedoch die Schulung der Gewerkschaftsvertreter und -mitglieder bei der Unterstützung der Arbeitnehmer in den verschiedenen Wirtschaftszweigen in dieser Region.

Insgesamt nahmen zwölf Gewerkschaftsvertreter bzw. -mitglieder an diesem Weiterbildungskurs teil. Kursziele waren die Entwicklung von Kenntnissen und Fertigkeiten im Bereich des Lernens und der Arbeit mit Menschen, die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Ausrichtung auf die Arbeits- und Beschäftigungswelt. Die Kursteilnehmer absolvierten verschiedene Selbstlerneinheiten und arbeiteten dabei nicht nur mit Fernunterrichtsmaterialien, sondern auch in Konsultationsrunden mit den Tutoren sowie in Seminaren mit Gruppenarbeit und konkreten Beratungsaufgaben im Betrieb und erarbeiteten als Kursabschluss eine Fallstudie.

Lehrgangsthemen waren unter anderem:

- (a) Bedarfsanalyse für die betriebliche Beratung in einem Unternehmen oder Wirtschaftszweig;
- (b) Einstellung der Arbeitgeber zur Beratung von Arbeitnehmern der unteren Einkommensgruppen am Arbeitsplatz;
- (c) Anwendbarkeit von Arbeitsplatzberatungsmethoden, wie sie in verschiedenen EU-Ländern eingesetzt werden;
- (d) Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Informations- und Beratungszentren der Arbeitsämter;
- (e) Beratung am Arbeitsplatz in Unternehmen, die eine Umstrukturierung durchlaufen, und in KMU;

- (f) gezielte Beratung ethnischer Minderheiten im Betrieb;
- (g) Förderung und Verbreitung der Beratungstätigkeit am Arbeitsplatz.

Als zentrale Ergebnisse des Pilotlehrgangs kristallisierten sich heraus:

- (a) es sind politische Maßnahmen der Gewerkschaften und ein größeres Gewicht auf Arbeitnehmern der unteren Einkommensgruppen sind notwendig;
- (b) durch Beratung und Orientierung kann die Einkommenssituation verbessert werden, indem Selbstvertrauen und Bewusstsein für den Wert der eigenen Arbeit gesteigert werden;
- (c) die Einstellung der Arbeitgeber wird als gleichgültig bzw. ablehnend gegenüber Arbeitsplatzberatungsmaßnahmen empfunden (die Geschäftsführungsebene kann der persönlichen Entwicklung der Arbeitnehmer im Wege stehen, da sie möglicherweise die Abwanderung der Arbeitnehmer befürchtet und außerdem daran interessiert ist, das Lohnniveau niedrig zu halten);
- (d) die Arbeitnehmer werden durch die berufliche Entwicklung nicht unbedingt motiviert: Manche sind mit ihrer Situation zufrieden, solange sie nur ihre Arbeit behalten (selbst wenn manche Arbeitgeber die Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten unterstützen, ist das Interesse der Arbeitnehmer möglicherweise gering).

Es wurden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- (a) Arbeitgeber und Gewerkschaften müssen dazu angehalten werden, eigene Methoden der betrieblichen Beratung zu entwickeln und die Beratung von Arbeitnehmern der unteren Einkommensgruppen in einfacher, flexibler, zielgerichteter und praktischer (auf die Bedürfnisse zugeschnittener) Weise zu erbringen, wobei Sensibilisierung und Motivation der Arbeitnehmer am Anfang stehen müssen;
- (b) eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Gewerkschaften muss in diesem Bereich gefördert werden, allerdings müssen noch weitere Akteure wie die öffentlichen Verwaltungen, die Arbeitsvermittlungsdienste, kommunale Behörden, Gemeinden und Nichtregierungsorganisationen (NRO) eingebunden werden, um auf diesem Wege Ressourcennetze für die Arbeitsplatzberatung aufzubauen;
- (c) die Beratungs- und Orientierungsverfahren, wie sie für Arbeitslose üblich sind, müssen auch auf Arbeitnehmer der unteren Einkommensgruppen ausgeweitet werden, indem diese Verfahren am Arbeitsplatz eingeführt, in Pilotvorhaben erprobt, bewertet und auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe abgestimmt werden;
- (d) es muss ein besseres Weiterbildungssystem entwickelt werden, das geeignete Wege zu höheren Qualifikationsabschlüssen und die Anerkennung und Bescheinigung der erworbenen unteren Qualifikationsabschlüsse einschließt, nicht traditionelle Lernprozesse zulässt sowie Anreize und geeignete rechtliche und finanzielle Rahmen schafft.

Quelle: übernommen aus *Workplace guidance*: <http://www.gla.ac.uk/wg/pilotcze.htm>.

In der nächsten Fallstudie werden zwei aus EU-Mitteln finanzierte Projekte in Deutschland beschrieben, bei denen das im Vereinigten Königreich entwickelte Modul der gewerkschaftlichen Lernbeauftragten in abgewandelter Form übernommen wird. Das eine Projekt ist auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zugeschnitten, das andere auf den Stahlhersteller Arcelor mit Werken in vier Ländern.

Fallstudie 10: des lebenslangen Lernens an Fertigungsarbeitsplätzen durch Gewerkschaftsaktivisten (zwei EU-Projekte in Deutschland)

Die Sozialforschungsstelle Dortmund (SFS), eine der renommiertesten Forschungseinrichtungen für Arbeitsforschung, bearbeitet seit einigen Jahren gemeinsam mit Gewerkschaften das Thema „Lernen am Arbeitsplatz“. In zwei von der EU finanzierten Projekten, die auf einem gemeinsamen Konzept basieren, aber in unterschiedlichen Umfeldern durchgeführt wurden, beschäftigen sich die Gewerkschaftsaktivisten mit den Fragen des lebenslangen Lernens an gewerblichen Arbeitsplätzen. Die Gewerkschaftsvertreter wurden für die Übernahme einer Schlüsselfunktion bei der Entwicklung einer Lernkultur in ihrem unmittelbaren Kollegenumfeld geschult. Im Mittelpunkt des einen Projekts stehen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Raum Dortmund, das andere Projekt betrifft Arcelor, den weltweit zweitgrößten Stahlhersteller. Die Projekte orientieren sich an den im Vereinigten Königreich tätigen gewerkschaftlichen Lernbeauftragten (siehe Fallstudie 7), die über einen anerkannten Rechtsstatus verfügen und durch staatliche Mittel finanziert werden. Durch die hier beschriebene Initiative sollen die aktuellen gewerkschaftlichen Standpunkte, beispielsweise die „Erste gemeinsame Forderung auf ein persönliches Recht auf Qualifizierung und Weiterbildung“ des europäischen Metallgewerkschaftsverbandes, den Arbeitnehmern nahegebracht werden.

Das Prinzip der gewerkschaftlichen Lernbeauftragten gilt als geeignete Antwort auf die heutige wissensbasierte Arbeitswelt. Die Projektleiter sind der Ansicht, dass durch dieses Konzept eine neue Art von Gewerkschaftsmitgliedern gewonnen werden kann, nämlich diejenigen, die ihre Berufschancen und ein hohes Maß an Beschäftigungsfähigkeit durch kontinuierliches Lernen aktiv aufrechterhalten. „Lernvertrauensleute“ bzw. „LearnTrust-Beauftragte“ sind Personen, die aus dem unmittelbaren Erfahrungsbereich der Arbeitnehmer stammen und eine positive Auffassung von Lernen und Weiterbildung vermitteln können. Sie bilden gewissermaßen die Grundlage einer Arbeitskultur, in der die Weiterbildung am Arbeitsplatz aktiv gefördert wird, und sind eng mit den gewerkschaftlichen Strukturen an gewerblichen Arbeitsplätzen verzahnt. Zugleich nehmen sie aufgrund ihres besonderen Engagements für Themen, die andere Arbeitnehmer berühren, eine herausgehobene Stellung ein. Das Vertrauen, das ihnen aufgrund ihrer innerbetrieblichen Nähe entgegengebracht wird, kann auch bei der Überwindung der Ängste und Hemmschwellen hilfreich sein, die dem Lernen und dem Erwerb von Qualifikationen häufig entgegenstehen. Da diese Personen Erfahrungen und Sorgen ihrer Kollegen teilen, können sie als Rollenvorbild dienen und zugleich als Vertrauenspersonen beratend und unterstützend wirken. Dieser Bottom-up-Ansatz trägt außerdem dazu bei, direkt am Arbeitsplatz engere Verbindungen zwischen Gewerkschaften, Betriebsräten, Unternehmensleitung und Personalabteilung aufzubauen.

Die Lernvertrauensleute werden in Verhandlungen mit den Gewerkschaften und Mitarbeitern und den Fachvorgesetzten eingesetzt. In Pilotversuchen wird ein in drei Module gegliederter Weiterbildungskurs durchgeführt. Das erste Modul – Identifikation und Übernahme von Rollen – vermittelt die grundlegenden Informationen über Rolle und Verantwortung, den gewerkschaftlichen Lern- und Weiterbildungsansatz sowie Methoden und Instrumente für die ersten Schritte bei der Arbeit mit dem Thema „Lernen“. Das zweite Modul, das sich mit der Beraterarbeit befasst, liefert Informationen zu gewerkschaftlichen Schulungen, Weiterbildungsangeboten des Arbeitgebers sowie regionalen Weiterbildungsangeboten und trägt zur Entwicklung praktischer Fähigkeiten bei der Unterstützung der Kollegen bei. Das dritte Modul – Bewertung und Kontrolle – ist der Feststellung des Erfolgs der Maßnahmen und etwaiger erforderlicher Änderungen gewidmet.

Durch die neue Rolle der Lernbeauftragten kann auch verschiedenen negativen Vorstellungen über die Verantwortlichkeit für die Weiterbildung entgegengewirkt werden, die für die Arbeitnehmer wie auch für deren Vertreter zu Stolpersteinen werden könnten:

Lebenslanges Lernen ist ein neoliberales Konzept zur Ausbeutung der Arbeitnehmer!	<i>Vielleicht, aber kluge Arbeitnehmer stehen in diesem Spiel besser da.</i>
Nur der Arbeitgeber ist für die Weiterbildung verantwortlich!	<i>Nein! Es ist im Interesse eines jeden Einzelnen, die für eine bessere Beschäftigungsfähigkeit notwendigen Kompetenzen zu erwerben.</i>
Unser Unternehmen bietet bereits umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten!	<i>Sehr gut. Dann müssen sie für alle Beschäftigtengruppen gefördert werden.</i>
Wer Qualifikationsmaßnahmen sucht, erhält sie auch!	<i>Viele Kollegen haben aufgrund negativer Erfahrungen Angst vor dem Lernen. Sie müssen unterstützt werden!</i>
Gewerkschaften haben Schwierigkeiten, junge Menschen als Mitglieder zu gewinnen!	<i>Der Zugang zu Qualifikationen ist der Schlüssel, um sie für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft zu interessieren.</i>
Die Gewerkschaften benötigen Weiterbildung zu gewerkschaftsspezifischen Themen!	<i>Genau! Das Wissen um die Themen rund um die Weiterbildung wird in Zukunft zu einer der wichtigsten Funktionen der Gewerkschaften werden.</i>
Dieser Ansatz ist typisch deutsch. Wir haben dafür nicht die Mittel!	<i>Nein. Dieser Ansatz ist europaweit angelegt und soll zu einem gemeinsamen Rahmen für spezielle Systeme führen.</i>

(a) Das Projekt der regionalen KMU

Dieses Projekt wurde in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Büro des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) und den angeschlossenen Gewerkschaften in KMU in verschiedenen Branchen durchgeführt. In zahlreichen KMU fehlt ein systematisches Konzept für Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter. Weiterbildungen finden häufig

nur in Form einer Anpassung der Qualifikationen aus einem sehr engen Blickwinkel statt. Bestimmte Arbeitnehmergruppen, beispielsweise Teilzeitkräfte oder ungelernte Arbeiter, werden in die Weiterbildungsangebote häufig gar nicht erst einbezogen. Ziel dieses Projekts war, die hier bestehenden Lücken dadurch zu schließen, dass eine unterstützende Struktur sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Personalabteilungen geschaffen wird. Die KMU stellten allerdings hinsichtlich der gewerkschaftlichen Mittel und Möglichkeiten ein Problemfeld dar. Nur ein geringer Anteil der dort beschäftigten Arbeitnehmer war Gewerkschaftsmitglied und zahlreiche Arbeitgeber standen einer gewerkschaftlichen Betätigung ablehnend gegenüber. Für das Projekt wurde daher ein Ansatz gewählt, bei dem die Qualifikationsanforderungen des jeweiligen Unternehmens die Motivation für die Wahrnehmung von Qualifizierungsmöglichkeiten liefern sollten, und dieser Ansatz wurde dann zu einem Teil der örtlichen Gewerkschaftspolitik.

Das Projekt wird im Rahmen einer neuen Tarifvereinbarung zur beruflichen Weiterbildung im Metallsektor in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Die Arbeitnehmer haben Anspruch auf eine jährliche Konsultation zu ihrem individuellen Weiterbildungsbedarf und zu geeigneten Maßnahmen, mit denen diesem Bedarf Rechnung getragen werden kann. Die Unternehmen sind verpflichtet, einen Jahresbericht zu erstellen, ein jährliches Weiterbildungskonzept aufzustellen und dieses mit dem Betriebsrat zu erörtern. Diese Vereinbarung eröffnet die Möglichkeit, die Weiterbildung zu einem zentralen Thema der Gewerkschaftspolitik auf Betriebs-ebene zu machen. Die IG Metall, eine der führenden Gewerkschaften Deutschlands, arbeitet in entsprechenden Kampagnen darauf hin, dass diese Vereinbarung von den Arbeitnehmern auch genutzt wird. Voraussetzung hierfür ist, dass die individuellen Bedürfnisse, Erwartungen und die bisherige Aus- und Weiterbildungs- und Arbeitserfahrung berücksichtigt werden, wobei entsprechend den individuellen Bedürfnissen eine Beratung in Fragen rund um die Weiterbildung erfolgt und Hilfestellung zum Erreichen der entsprechenden Qualifizierungsniveaus gegeben wird. Die Lernbeauftragten können dabei Hilfestellung dabei leisten, dass die Tarifvereinbarung über ihre formalen Inhalte hinaus mit Leben erfüllt wird.

(b) Das Arcelor-Projekt

Dieses Projekt stützt sich ebenfalls auf die Tätigkeit der Gewerkschaftsaktivisten, allerdings in einem gänzlich anders gelagerten Umfeld. Auf Initiative der Vertreter der IG Metall im Stahlwerk Bremen wurden unter Nutzung von EU-Haushaltsmitteln für den sozialen Dialog gemeinsame Finanzierungsvereinbarungen getroffen. Dem Konsortium gehören zehn Gewerkschaften aus vier Betriebsstätten an; außerdem wurden die örtlichen Geschäftsleitungen einbezogen. Das Projekt wird von der Europäischen Metallarbeitergewerkschaft unterstützt und fügt sich in deren Lernaktivitäten (siehe oben) ein. Vier Arcelor-Standorte in Belgien, Deutschland, Spanien und Luxemburg mit insgesamt 20 000 Beschäftigten nehmen an diesem Projekt teil. An jedem der vier Hauptstandorte sind fünf bis fünfzehn Lernvertrauensleute tätig. In allen vier Standorten wurden verschiedene Ziele festgelegt: Vorbereitung der Kollegen auf Mitarbeitergespräche mit den Gruppenleitern; Überwachung der Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen; Feststellung des Weiterbildungsbedarfs sowie Vermittlung des gewerk-

schaftlichen Know-how an junge Arbeitnehmer. Neben den Aktivitäten in den Betrieben wurde durch das Projekt auch die länderübergreifende Kommunikation der Arbeitnehmer (und Gewerkschaftsaktivisten) innerhalb des Konzerns gefördert, sodass sie einen Beitrag zu der zentralen Personalpolitik von Arcelor leisten konnten. Im November 2006 trafen sich 40 Lernvertrauensleute in Elewijt bei Brüssel zum Austausch der in diesem Projekt gesammelten Erfahrungen und zur Erörterung gemeinsamer Maßnahmen als Gewerkschaftsaktivisten am Arbeitsplatz.

Quelle: Fallstudie, erstellt von Daniel Tech (Sozialforschungsstelle Dortmund, Deutschland).

In der nächsten Fallstudie werden zwei weitere Projekte des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) beschrieben, mit denen die berufliche Entwicklung der Arbeitnehmer gefördert werden soll.

Fallstudie 11: Das Projekt „Leben und Arbeiten“

Zwischen 2002 und 2005 führte die Abteilung Bildung und Qualifizierung des Bundesvorstands des DGB ein Projekt unter dem Titel LeA (Leben und Arbeiten) durch. Dieses Projekt war als Reaktion auf die Veränderungen entwickelt worden, die den Arbeitnehmern in einem zunehmend dynamischeren Arbeitsumfeld als Folge der Globalisierung und der Nutzung der Informationstechnologien abverlangt werden. Als Beispiele für diese Entwicklung seien die zunehmende Komplexität des Arbeitsplatzes, verstärktes Outsourcing und der Einsatz von Arbeitskräften außerhalb der „Kernbelegschaft“ sowie der Übergang von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft genannt. Bei diesem Projekt wurden Gewerkschaften, Unternehmen und politische Vertreter des Berufsbildungssektors eingebunden. Ziel des Projekts war es, „ein arbeitnehmerorientiertes, qualitativ hochwertiges und betriebsnahe Beratungsangebot unter dem Titel „Bildungscoaching“ zu entwickeln.“⁽¹⁴⁾.

Ziel des Projekts war, die Fähigkeit von Arbeitnehmern mit geringen und mittleren Qualifikationen, ihre berufliche Entwicklung hinsichtlich der zukünftigen Qualifikationsanforderungen zu planen, weiter zu verbessern; zugleich sollte das Bildungscoaching sowohl unternehmensintern als auch zwischen den verschiedenen Unternehmen entwickelt und erprobt werden. Das Bildungscoaching-Konzept stellte insbesondere die Verbindung zur beruflichen Aus- und Weiterbildung her, die als Schlüsselfunktion bei der Förderung der beruflichen Entwicklung gilt, mit der die Unternehmen ihren Wettbewerbsvorsprung sichern können. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Beratung im Bereich der Qualifizierungsmaßnahmen und des Lernens, nicht nur hinsichtlich der erworbenen Qualifikationen, sondern auch im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung der persönlichen und sozialen Kompetenz.

Im Anschluss an das Projekt „Leben und Arbeiten“ startete der DGB 2005 das Projekt „Beratungsoffensive Handwerk“ (BoHa), mit welchem dem Umstand Rechnung getragen werden

⁽¹⁴⁾ Zitat aus dem Abschlussbericht des Beratungs- und Qualifizierungsprojekts LeA (2006)

sollte, dass kleine und mittlere Handwerksbetriebe und deren Arbeitnehmer beim Prozess des lebenslangen Lernens unterstützt werden müssen. Die Handelskammern und Berufsbildungseinrichtungen bieten bereits verschiedene Beratungs- und Orientierungsdienstleistungen an, doch fehlte nach wie vor ein systematisches Konzept für die Ausbildung der Berater. Mit diesem Projekt sollen daher modular aufgebaute berufsbegleitende Berufsbildungsmodelle sowohl für die in den Handelskammern und in Bildungseinrichtungen für das Handwerk tätigen Berater als auch für andere Gruppen wie beispielsweise für Lehrlingsausbilder in den Innungen entwickelt und erprobt werden.

Quelle: Deutscher Gewerkschaftsbund: http://www.dgb-boha.de/material/projekt_lea/ and <http://www.dgb-boha.de/>

In der nächsten, in Dänemark durchgeführten Fallstudie werden Orientierungsstellen beschrieben, die vom Kvindeligt Arbejderforbund (KAD, dänischer Arbeiterinnengewerkschaftsbund) initiiert worden waren und im Rahmen des aus EU-Mitteln des Leonardo da Vinci-Projekts für die berufliche Beratung und Orientierung von Arbeitnehmern der unteren Einkommensgruppen finanziert wurden. Das Konzept der Orientierungsstellen wurde in Island auf der Grundlage der in Dänemark gesammelten Erfahrungen weitergeführt und in zehn auf Tarifvereinbarungen aufbauenden landesweiten Zentren für lebenslanges Lernen/Ausweichangebote fortgesetzt.

Fallstudie 12: Gewerkschaftliche Orientierungsstellen in Dänemark

„Der entscheidende Unterschied war, dass die Orientierung an einem besonders kritischen Punkte in meinem Leben zu mir, an meinen Arbeitsplatz kam“. (Arbeitnehmerin in einer Befragung)

Vom Kvindeligt Arbejderforbund (KAD) wurden Peer-Guidance-Initiativen entwickelt, wie sie in ähnlicher Form im Vereinigten Königreich existieren. Der KAD stand ausschließlich Frauen offen (hat sich inzwischen jedoch mit anderen Gewerkschaften zusammengeschlossen), vor allem für Frauen mit niedrigen formalen Bildungsabschlüssen in den unteren Einkommensgruppen in der Industrie und im Dienstleistungssektor. Die Einstellung gegenüber einer Teilnahme an berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahmen wurde in erster Linie durch eine Abwägung des Nutzens bestimmt, weshalb Beratung und Orientierung vorwiegend bei Arbeitslosigkeit in Anspruch genommen wurden (beispielsweise Beratung zu den Bestimmungen für Arbeitslosengeldbezug). Über ihre administrative Funktion im Arbeitslosenversicherungsfonds (einer spezifischen dänischen Regelung) erbringen die Gewerkschaften persönliche, soziale, wirtschaftliche, bildungs- und berufsbildungspolitische Beratungs- und Orientierungsleistungen für Gewerkschaftsmitglieder, die diese Leistungen in Anspruch nehmen möchten. Auch eine eher sozial orientierte Beratung durch einen Sozialarbeiter gehört zum Leistungsangebot, allerdings wird diese Beratung nur während der Bürosprechzeiten gewährt. Für Arbeitslose war diese Regelung praktisch, für Frauen in einer bezahlten Beschäftigung allerdings weniger, da diese nur unter Schwierigkeiten in der Lage waren, die KAD-Beratungsstellen während der Arbeitszeiten aufzusuchen. Der KAD versuchte daher, mit unter-

schiedlichen Beratungskonzepten diese Hindernisse zumindest teilweise abzubauen und die Gewerkschaftsmitglieder durch aufsuchende Aktivitäten direkt am Arbeitsplatz zu erreichen.

Zunächst übernahmen bestimmte Gewerkschaftsmitglieder, die so genannten „Speerspitzen“ (*Spydspidser*), nach einer Einweisung in das Konzept der Beratung und Orientierung in einem Peer-Guidance-Modell die Beratung ihrer Kolleginnen. In manchen Fällen wurden hierfür gewerkschaftliche Vertrauensleute gewonnen, die engen Kontakt zu den KAD-Mitgliedern hatten. Diese Vorgehensweise erwies sich jedoch als Fehlschlag, da die Speerspitzen nicht ausreichend über die Aus- und Weiterbildungsangebote und die Finanzierungsmöglichkeiten informiert waren. Für eine erfolgreiche Kollegenberatung war also ein professionelleres Auftreten notwendig; daher richtete der KAD eigene Orientierungsstellen (*Vejledningshjørner*) in den Kantinen oder Pausenräumen verschiedener großer und mittlerer Unternehmen ein. Je nach Initiatoren wurden unterschiedliche Varianten der Orientierungsstellen betrieben (RUE, 2001). In einer Fallstudie des Bezirks Ringkøbing in Westdänemark kommen die wichtigsten Merkmale dieser Form der Initiativen anschaulich zum Ausdruck.

Das Konzept der Orientierungsstellen ist einfach: Ein Gewerkschaftsvertreter berät die Mitarbeiter im persönlichen Gespräch in einer Ecke der Aufenthaltsräume am Arbeitsplatz, verwendet dabei Informationsblätter zur Aus- und Weiterbildung und arbeitet mit einem Laptop, auf dem Orientierungs- und Informationsprogramme gespeichert sind. Die Gewerkschaftsmitglieder können dort nicht nur Informationen zu Erwachsenenbildungsangeboten einholen, sondern auch Fragen stellen und Probleme oder andere Aspekte ihrer Situation am Arbeitsplatz ansprechen. Zunächst fanden diese Besuche des KAD alle zwei Wochen statt, während parallel hierzu eine Dauerausstellung der aktuellen Aus- und Weiterbildungsangebote (einschließlich der Bestimmungen für die Finanzierung von Bildungsurlaub) stattfand. Damit konnte den tatsächlichen Bedürfnissen der weiblichen Gewerkschaftsmitglieder jedoch nicht Rechnung getragen werden. Zum einen waren sie an den Merkblättern zu Aus- und Weiterbildung nicht nennenswert interessiert. Zum anderen erkundigten sich nur wenige erwerbstätige Frauen gezielt nach Beratung und Orientierung, da ihnen nicht klar war, wie sie hiervon profitieren könnten. Das Konzept der Orientierung wirkte etwas unklar und richtete sich nach ihrer Auffassung vorwiegend an Arbeitslose. Drittens setzt die Arbeit in selbstverwalteten Arbeitsgruppen, wie im High-Tech-Unternehmen Bang & Olufsen, sämtliche Gruppenmitglieder unter erheblichen wirtschaftlichen Druck. Damit sind sie auch nur in sehr begrenztem Maße bereit, die Orientierungsstellen während der Arbeitszeit aufzusuchen, da ihr Fehlen am Arbeitsplatz Nachteile für die gesamte Gruppe zur Folge hätte.

Mittlerweile finden die Besuche der Orientierungsstellen alle sechs Wochen nach Terminvereinbarung während der Arbeitszeit – sowohl während der Tag- als auch während der Nachtschichten – statt. In einigen Unternehmen existieren Orientierungsstellen mittlerweile als ständige Einrichtung, während sie anderswo in mobiler Form ad hoc tätig sind. Der KAD betrachtet diese Tätigkeit als *Mainstream-Service* für seine Mitglieder und als Teil einer Langzeitstrategie zur Weiterentwicklung der Qualifikationen seiner Mitglieder über formale, informelle und nicht formale Aus- und Weiterbildung. Ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie ist die aufsuchende, proaktive Orientierungs- und Beratungstätigkeit, mit der das Konzept des lebenslangen Lernens am Arbeitsplatz gefördert werden soll. Interessanterweise beschränkt

der KAD die Leistungen der Orientierungsstellen nicht auf die weiblichen Gewerkschaftsmitglieder, d. h. auch manche Männer kommen in den Genuss der Orientierungsangebote, die ursprünglich vor allem für Frauen gedacht waren.

Als anschauliches Beispiel für die Nutzung der Orientierungsstellen seien die Arbeitnehmer an einer Elektronik-Fertigungsanlage angeführt. Hierbei handelte es sich vorwiegend um ungelernte weibliche Arbeitskräfte, von denen nur zwei Mitarbeiterinnen zuvor eine Facharbeitertätigkeit im zahntechnischen Bereich ausgeübt hatten. Im Vorfeld der aufgrund der Produktionsverlagerung nach China anstehenden Schließung der Fertigung richtete das Erwachsenenbildungszentrum (VUC) auf Initiative des KAD im Werk eine Orientierungsstelle als präventives aufsuchendes Beratungsangebot ein. In dieser Orientierungsstelle konnten die Arbeitnehmer sich in Merkblättern, Computerdatenbanken, vor allem aber auch durch Gespräche mit einem Berater des VUC – mit zeitweiliger Unterstützung durch einen Arbeitsberater der öffentlichen Arbeitsvermittlungsbehörde – informieren. Nach einer einleitenden Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten war die Orientierungsstelle während drei Monaten ständig für individuelle Beratungstermine besetzt. Viele Arbeiterinnen wandten sich wiederholt an die Orientierungsstelle, obgleich sie – bei aller Zufriedenheit über die angebotene Beratung – dieser Einrichtung zunächst zögernd bis ablehnend begegnet waren. Typische Vorbehalte lauteten: „Was erreicht die Orientierung überhaupt? Welchen Nutzen bringt sie mir? Ich benötige einen Arbeitsplatz und keine Beratung bei der Suche nach einem Arbeitsplatz, sondern einfach einen Arbeitsplatz.“

Diese Frauen hatten bereits miterlebt, wie bestimmte Teile des Betriebs geschlossen worden waren, und hatten somit einen Eindruck davon, was auf sie zukam. Als sie vor der Entlassung standen, war das Gefühl der Unsicherheit und Verzagtheit jedoch weit verbreitet. „Was jetzt? Warum ich?“ Bei manchen kamen Zweifel an ihren Qualifikationen und ihrer Beschäftigungsfähigkeit auf. In dieser Situation blieb den meisten, wie sie selbst erklärten, keine Möglichkeit, neue Optionen – im Bereich der Weiterbildung oder der Beschäftigungsmöglichkeiten – zu erkunden. Familiäre Verpflichtungen und lange Arbeitstage hatten zur Folge, dass die Öffnungszeiten der Arbeitslosenversicherungen oder der Arbeitsämter nicht mit ihren Tagesabläufen vereinbar waren. Sie hatten zwar noch einen Arbeitsplatz, mussten sich aber selbst um eine Neuorientierung bemühen. Orientierung war ein für sie fremdes Konzept, das sie aus eigenem Antrieb nicht aufgegriffen hätten. Selbst die in ihrem unmittelbaren Umfeld angebotene Beratung und Orientierung in zentralen Anlaufstellen (den dänischen *Vejledningshuse*, d. h. Wegweiserhäuser) galt nicht als echte Alternative zur Beratung am Arbeitsplatz. Hierin lag der entscheidende Unterschied:

„Meine Angst verflog, als ich mit jemand sprechen konnte, der zuhörte und sich für mich interessierte. Jemand, der Möglichkeiten sah und meine Ziele unterstützte. Diesen sachten Anstoß brauchte ich. Außerdem bot mir die Orientierungsstelle wertvolle Informationen. Wenn die Informationen nicht sofort greifbar waren, suchte der Orientierungsberater sie für mich bis zu unserem nächsten Termin heraus. Ich hätte manche dieser Informationen vielleicht auch selbst finden können, aber ich wusste nicht, wo ich suchen sollte. Die Unterstützung durch persönliche Begleitung war für mich aber das Wichtigste.“

Rückblickend lässt sich festhalten, dass die proaktive, unterstützende Vorgehensweise des Konzepts der Orientierungsstellen von den Nutzern dieser Stellen am meisten geschätzt wurde. Ihre Funktion als Informationsvermittler war natürlich wichtig, die persönliche Begleitung und Beratung wurde jedoch als entscheidender Faktor empfunden. Der wiederholte persönliche Kontakt mit einem professionellen Laufbahn- und Berufsberater war entscheidend, denn Beratung und Orientierung sind ein Lernprozess. In vielen Fällen wurde den Arbeiterinnen IT-gestützte Orientierung und Beratung angeboten, beispielsweise Websites oder Datenbanken von Softwarepaketen für die Laufbahn- und Berufsberatung. Diese IT-gestützten Quellen wurden allerdings nicht in nennenswertem Maße genutzt, da die Zielgruppen vorzugsweise das persönliche Gespräch suchten. Für sie war es unerheblich, welche Organisation diese persönliche Unterstützung anbot – das Erwachsenenbildungszentrum (VUC), die Gewerkschaft, das Arbeitsamt oder eine Kombination aus allen; sie suchten in erster Linie einen professionellen Laufbahn- und Berufsberater.

Als direktes Ergebnis der Beratung durch die Orientierungsstellen entschlossen sich zwei der Arbeitnehmerinnen, die sich in diesen Stellen beraten ließen, ihre Berufsausbildung weiter fortzusetzen und damit von der drohenden Entlassung im Fertigungssektor den unmittelbaren Umstieg zu neuen Perspektiven in einem Gesundheitsberuf zu suchen. Bisher war eine Weiterqualifizierung für sie noch nicht als plausible Möglichkeit in Betracht gekommen, da sie sich hinsichtlich ihrer bisherigen Aus- und Weiterbildung marginalisiert sahen. Sie sahen vor allem die finanziellen Hindernisse und die Schwierigkeiten, als Erwachsene wieder die Schulbank zu drücken, statt die neuen Perspektiven für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung zu erkennen. Eine der Betroffenen beschrieb dies folgendermaßen:

„Die Entlassung war für mich geradezu ein Geschenk. Sie zwang mich dazu, nach neuen Wegen zu suchen. Mithilfe der Orientierungsstelle konnte ich einen alten lange verschüttet geglaubten Traum verwirklichen. In der Schule war ich immer still gewesen und hatte nicht viel zu sagen. Als erwachsene Lernende rede ich viel mehr und meine Mitschüler sehen in mir jemanden mit Erfahrung. Eine enorme Veränderung.“

Andere waren unterdessen nach wie vor arbeitslos und auf Arbeitssuche.

In der Folgezeit wurde die Orientierungsstelle aus dem Fertigungsbereich in die Kantine verlegt, damit sie für die Mitarbeiter besser zu erreichen war. Der örtliche Gewerkschaftsvertreter betonte die Bedeutung, gerade ungelernete Arbeitnehmerinnen für den Wert der Bildung zu sensibilisieren: „Es kommt entscheidend darauf an, Personen mit geringer formaler Bildung einen leichten Zugang zu Orientierungsangeboten zu ermöglichen. Andernfalls entscheiden sie sich für die eng begrenzten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die sie bereits kennen.“. In diesem Fall leistete das Konzept der Orientierungsstelle also einen Beitrag zur Förderung der sozialen Integration.

Quelle: Fallstudie von Peter Plant, in *On the shop floor: guidance in the workplace* (Plant, P. Danish University of Education 2006). Basierend auf der Grundlage von Beispielen aus „Workplace guidance“, <http://www.gla.ac.uk/wg/pilotdke.htm>.

Zwei weitere Beispiele für die praktische Arbeit der Gewerkschaften in Dänemark werden in der nächsten Fallstudie beschrieben.

Fallstudie 13: Dänische Gewerkschaften und Orientierung: Tradition und Erneuerung

Die dänischen Gewerkschaften können auf eine lange Tradition des Engagements im Bereich der Aus- und Weiterbildung zurückblicken. Sie wirken aktiv als Sozialpartner in der beruflichen Erstausbildung (VET) und in der beruflichen Weiterbildung (CVET) sowie in der Erwachsenenbildung mit und sind seit jeher sowohl praktisch als auch politisch in diesem Bereich tätig. Die Gewerkschaftsvertreter wirkten sowohl an der Feststellung des zukünftigen Qualifizierungsbedarfs als auch an der Planung und Vermarktung der entsprechenden Kursangebote mit. Auch die Arbeitslosenbetreuungseinrichtungen in Dänemark arbeiten eng mit den Gewerkschaften zusammen; die meisten Gewerkschaften engagieren sich in der Beratung und Orientierung von arbeitslosen Menschen in Aus- und Weiterbildungsfragen. Die praktische Beratungs- und Orientierungstätigkeit hat bei den dänischen Gewerkschaften also eine lange Tradition.

Im Laufe des letzten Jahrzehnts hat in Dänemark die Diskussion um die Leistungen, welche die Gewerkschaften für ihre Mitglieder erbringen sollen, neue Nahrung erhalten. Die Bestrebungen gehen zunehmend hin zu einem Serviceangebot innerhalb eines breiter angelegten Konzepts arbeitsbezogener Themen (z. B. Arbeitsumfeld, Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben, Entwicklung von Kompetenzen), wobei sich manche Gewerkschaften bewusst auf Beratung und Orientierung als zentralen Bestandteil der Dienstleistungen verlegt haben, die sie für ihre Mitglieder weiter ausbauen möchten. Traditionell sind Beratung und Orientierung innerhalb der Gewerkschaften die Aufgabe örtlicher Gewerkschaftsniederlassungen bzw. -büros der einzelnen landesweit organisierten Gewerkschaften, wobei vor allem auf Beratung und Orientierung im Mittelpunkt steht.

Die Motivationen der Gewerkschaftsmitglieder, sich mit dem Thema „Lebenslanges Lernen“ zu befassen – woraus sich auch die Ansatzpunkte für Beratung und Orientierung ergeben –, variieren nicht zuletzt je nach persönlicher Situation der Arbeitnehmer – von gering qualifizierten Arbeitnehmern und Arbeitnehmern in gefährdeten Beschäftigungsverhältnissen bis zu Gewerkschaftsmitgliedern, die persönliche Entwicklung und bestimmte Laufbahnziele oder die berufliche Entwicklung in neuen Aufgabenbereichen in ihrer derzeitigen oder einer anderen Anstellung anstreben. Darin kommt auch die immense Vielfalt der beruflichen Situationen zum Ausdruck, in denen sich die Gewerkschaftsmitglieder befinden – von (positiven) neuen Herausforderungen am Arbeitsplatz und guten Lernperspektiven bis hin zu Arbeitnehmern, denen sich am Arbeitsplatz absolut keine Herausforderungen und keinerlei Lernmöglichkeiten bieten.

In den letzten Jahren erkannten einige Gewerkschaften in Dänemark die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) als Werkzeug, mit dem sie für ihre Mitglieder die bisherigen sowie auch neue Dienstleistungen erbringen können. Zwei Beispiele hierfür, die unterschiedliche Ansätze bei Beratung und Orientierung sowie unterschiedliche technische Konzepte verfolgen, werden nachstehend präsentiert. Diese Fallstudien sind als Beispiele für die

internetgestützte Beratungs- und Orientierungstätigkeit von zwei sehr unterschiedlichen Gewerkschaften zu verstehen.

(a) Der „*Min Karriereplan*“ der Gewerkschaft HK

HK ist die dänische Gewerkschaft für Handels- und Büroangestellte im privaten und öffentlichen Sektor. Diese Gewerkschaft zählt 360 000 Mitglieder (zu 75 % Frauen). Das von ihr lancierte Konzept trägt den Titel *Min Karriereplan* (Mein Karriereplan). Damit soll den einzelnen Gewerkschaftsmitgliedern ein Instrument für die Karriere- bzw. Berufslaufbahnplanung im weitesten Sinne an die Hand gegeben werden, vor allem im Hinblick auf die Entwicklung ihrer Qualifikationen. Dieses Instrument soll über die Planung von Kursen für die einzelnen Arbeitnehmer hinaus noch wesentlich mehr Leistungen einschließen, so unter anderem telefonische Beratung und Orientierung. *Min Karriereplan* wurde von zwei privaten Consulting-Unternehmen entwickelt und im Jahr 2006 fertig gestellt; seither steht es für sämtliche Mitglieder der Gewerkschaft HK über deren Website zur Verfügung. Die Nutzung dieses Instruments wird von der HK gegenwärtig einer Evaluierung unterzogen.

Das Instrument funktioniert folgendermaßen: Wenn Sie sich (als Gewerkschaftsmitglied) anmelden, können Sie „Min Karriereplan“ starten. Wenn Sie sich dabei für die Anleitung durch einen „Führer“ entscheiden, tritt ein Sprecher auf, der Sie durch die Nutzung der verschiedenen Einzelinstrumente in den verschiedenen Schritten des Karriereplans führt. Dabei können Sie zwischen Führern mit unterschiedlichen Merkmalen wählen und sich folglich beim Durchgang durch den Karriereplan unterschiedliche Beispiele anzeigen lassen. Der Karriereplan umfasst vier Teilbereiche: „Ich kann“, „Ich will“, „Anforderungen“ und „Ich werde“ – dazu können Sie in jedem dieser Bereiche auf unterschiedlichen Schablonen Ihre eigenen Spezialthemen angeben. So können Sie beispielsweise mehrere Spezialthemen angeben, diese ihrer Priorität nach in einer Rangliste ordnen und diese Liste mit Anmerkungen dazu verknüpfen, wie Sie das betreffende Thema am liebsten erarbeiten („Lernstil“ oder „S“).

(b) Der „Arbeitsplatz-Multimeter“ für Elektriker

Der *Dansk Elektriker Forbund* (die dänische Elektrikergewerkschaft) ist ein traditionell auf Gewerbe- und Handwerksbetriebe ausgerichtete Gewerkschaft für Elektrofacharbeiter. Ihr gehören 30 000 Mitglieder (fast durchweg Männer) an.

Der Begriff „Arbeitsplatz-Multimeter“ ist frei erfunden, lehnt sich aber an den Elektriker-Fachwortschatz an und ähnelt in seiner grafischen Darstellung den in diesem Beruf verwendeten Werkzeugen. Der Arbeitsplatz-Multimeter war ursprünglich ein Instrument für die „Individuelle Kompetenzbewertung“ – das in Zusammenarbeit mit einem privaten Consulting-Unternehmen entwickelt wurde –, steht mittlerweile aber sämtlichen Gewerkschaftsmitgliedern als Herzstück der täglichen Dienstleistungen der Gewerkschaft für ihre Mitglieder zur Verfügung. Über verschiedene Funktionsmerkmale ist das Instrument mit bestimmten Teilbereichen der Berufstätigkeit und Kompetenzen viel enger verknüpft als beispielsweise „Mein Karriereplan“ der Gewerkschaft HK. Innerhalb des Arbeitsplatz-Multimeters können die Mitglieder:

- (a) ihre Qualifikationen und Kompetenzen – in beruflicher, allgemeiner und persönlicher Hinsicht – fortlaufend anhand der Entwicklung der Anforderungsprofile auf dem Arbeitsmarkt überprüfen; außerdem erhalten sie damit
- (b) ein Planungsinstrument für die berufsbegleitende Weiterbildung;
- (c) ein Instrument für die Berechnung des eigenen „Marktwerts“ (für Lohn- und Gehaltsverhandlungen) und für die Verbesserung dieses Marktwerts;
- (d) ein Instrument für den Stellensuchprozess bzw. für die Suche nach einem passenden Arbeitsplatz.

Als Ausgangspunkt für den weiteren Teil des Programms geben die Nutzer zunächst eine einigermaßen detaillierte Aufstellung ihrer aktuellen Qualifikationen und Kompetenzen ein, insbesondere unter fachlichen Aspekt (*faglige kompetencer*), aber auch unter allgemeinem und persönlichem Blickwinkel. Daraus können sie automatische Warnhinweise (per Mail) generieren lassen, wenn bestimmte Kompetenzen bzw. Qualifikationen zunehmend veralten (z. B. wenn sie über Fachkenntnisse in bestimmten analogen Telefonsystemen verfügen und die technologische Entwicklung zunehmend in Richtung Digitalisierung verläuft). Diese Art der technologischen Entwicklung ist sehr weit verbreitet und kann sich auf die nachgefragten Qualifikationen in erheblichem Maße auswirken. Entsprechend der Aufstellung der aktuellen Kompetenzen und Qualifikationen und der Angabe/Prognose des zukünftigen Bedarfs können die Nutzer sich einen Überblick über die in Dänemark angebotenen Qualifizierungskurse verschaffen. Sie können die Zahl der Kurse, die sie belegen wollen, selbst festlegen und ihren eigenen persönlichen Kursplan erstellen.

Alle Gewerkschaften stellen Statistiken zu Löhnen und Gehältern auf der Grundlage von Individualdaten zusammen. Im Falle der Elektrikergewerkschaft können diese Daten dann mit der Beschreibung der Kompetenzen und Qualifikationen im Arbeitsplatz-Multimeter verknüpft werden. Auf diese Weise lassen sich empirische Daten zum Zusammenhang zwischen individuellen Kombinationen von Qualifikationen und Kompetenzen und dem Erwerbseinkommen zusammenstellen, sodass die Nutzer ihren eigenen Lohn bzw. Gehalt mit dem Durchschnittseinkommen vergleichen können.

Der Nutzer kann sich die Daten somit mit der Präzision eines Messgeräts in einem Raster darstellen lassen, wobei auf der Vertikalachse verschiedene Formen beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen und auf der Horizontalachse drei verschiedene Kategorien dargestellt sind:

- (a) die eigenen Kompetenzen in Relation zum Durchschnitt in dem betreffenden geografischen Gebiet;
- (b) die eigenen Kompetenzen in Relation zum Landesdurchschnitt;
- (c) Lohn bzw. Gehalt in Relation zum Landesdurchschnitt (in dänischen *Kroner* je Stunde).

Quelle: Fallstudie von Anders Vind, Trade Union Advisor, LO (Dänischer Gewerkschaftsverband).
<http://www.invers.net/job>

3.1.4. Erkenntnisse aus den Erfahrungen der Gewerkschaften

Als Erfolgsfaktoren in den Fallstudien der Gewerkschaften sind anzuführen: der Rückgriff auf ehrenamtlich tätige Mitarbeiter für die erfolgreiche Erbringung von Serviceleistungen im persönlichen Gespräch, die Bedeutung der Schulung und Weiterbildung dieser ehrenamtlich Tätigen sowie die Notwendigkeit von Koordinierungs- und Unterstützungsmaßnahmen, mit denen nicht nur die Konzeption der Dienstleistungsangebote, sondern auch deren weiterer Ausbau und Erhalt untermauert werden (z. B. Rekrutierung und Schulung künftiger Ehrenamtlicher, Bereitstellung und laufende Aktualisierung der Mittel). Ein erheblicher Teil der gewerkschaftlichen Aktivitäten galt der Weiterentwicklung der Qualifikationen von gering qualifizierten Arbeitskräften, verdeutlicht zugleich aber auch die Bedeutung von Beratung und Orientierung als eine zentrale Maßnahme, die der Lerntätigkeit bzw. Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung vorausgeht. Der Erfolg dieser Initiativen stand in gewissem Umfang auch in Zusammenhang mit der empfundenen Glaubwürdigkeit und dem Vertrauen der Gewerkschaftsmitglieder in ihre Kollegen, die diese Serviceleistungen erbringen. Das Spektrum der gewerkschaftlichen Aktivitäten veranschaulicht außerdem, wie in bestimmten Fällen eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte notwendig ist, um die Betroffenen für Aktivitäten zur beruflichen Entwicklung zu mobilisieren. Dass diese Leistungen an Orten erbracht werden, die den Beteiligten vertraut sind oder an denen sie die Angebote auf praktische Weise nutzen können, erwies sich als entscheidender Faktor für den Erfolg mancher dieser Initiativen (z. B. im Fall der Orientierungsstellen).

Die bestehenden Projekte sind häufig von relativ geringem Umfang oder auf bestimmte Branchen beschränkt, das „Unionlearn“-Projekt der TUC in England wurde aber beispielsweise mit staatlicher Unterstützung durchgeführt. Es deutet wenig darauf hin, dass die Gewerkschaften in Tarifverhandlungen Fragen zu Beratung und Orientierung ansprechen, allerdings wurden verschiedene Initiativen in Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und/oder Betriebsräten entwickelt. Im Falle des regionalen Projekts für KMU (siehe Fallstudie 10) erwies sich ein neu abgeschlossener Tarifvertrag in Nordrhein-Westfalen, der den Arbeitnehmern Anspruch auf Weiterbildung gab, als positiver Faktor. Es bleibt abzuwarten, in welchem Umfang die Arbeitnehmer diese Vereinbarung nutzen.

Die Nachhaltigkeit zahlreicher gewerkschaftlicher Initiativen dürfte davon abhängen, ob sie weiterhin die Finanzmittel für die notwendigen Koordinierungs- und Unterstützungstätigkeiten – beispielsweise berufliche Weiterbildung und Bereitstellung spezieller Ressourcen – erhalten, auch wenn ein erheblicher Teil ihrer Serviceleistungen auf ehrenamtlicher Basis erbracht wird. Die Gewerkschaften nutzen auch die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf ähnliche Weise wie andere Anbieter, doch benötigen die auf den IKT basierenden Initiativen kontinuierlich entsprechende Mittel, damit sie ständig auf dem aktuellen Stand gehalten werden können.

In dem vor kurzem veröffentlichten Evaluierungsbericht zum Rahmen von Maßnahmen zur lebenslangen Weiterentwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen („*Framework of actions for the lifelong development of competences and qualifications*“) (EGB/UNICE/UEAPME, 2006) wird festgehalten, dass die „Entwicklung des lebenslangen Lernens eine

grundlegende Priorität bleibt, wenn Europa sich zur weltweit wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Volkswirtschaft und Gesellschaft entwickeln soll“ (S. 11). Der Bericht stellt jedoch auch fest, dass „unter Priorität 3 (Information, Unterstützung und Orientierung) weniger Maßnahmen eingeleitet wurden und einige Länder die Notwendigkeit zusätzlicher Maßnahmen einräumen, um maßgeschneiderte Informationen zu verbreiten und die Motivation für die Kompetenzentwicklung bei Unternehmen und Arbeitnehmern weiter zu steigern“ (S. 10). Offensichtlich besteht die ständige Notwendigkeit, dass die Sozialpartner sich aktiver in der Entwicklung unterstützender Maßnahmen für die berufliche Entwicklung der Erwerbstätigen engagieren.

Es sind eindeutige Parallelen zwischen Herausforderungen, vor denen die Gewerkschaften stehen, die sich in der Förderung der beruflichen Entwicklung engagieren, und Maßnahmen zur Steigerung der Wirkung von informellen und nicht spezialisierten Formen der Förderung der beruflichen Entwicklung zu erkennen. Hierauf wird in Kapitel 5 näher eingegangen.

3.2. Handelskammern

In mehreren Ländern spielen die Handelskammern (Wirtschaftskammern) eine wichtige Rolle bei Arbeitsmarktfragen rund um die Bildungs- und Berufsberatung. Ein Beispiel für die Tätigkeit der Handelskammern ist aus dem nachstehenden Beispiel aus Österreich zu entnehmen. Ein auffälliges Merkmal dieser Fallstudie ist die Bandbreite der hier angebotenen Dienstleistungen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Arbeitstätigkeit, sondern auch psychotherapeutische Leistungen sowie die Förderung der persönlichen Entwicklung.

Fallstudie 14: Handelskammern in Österreich

In Österreich liegen berufliche Information und Berufsberatung in der Hand der Sozialpartner, vor allen der Handelskammern in den Bundesländern sowie in den Regionalbüros. Diese Kammern bieten zahlreiche Leistungen rund um die Berufsberatung an, nicht nur Informationen zu Weiterbildungskursen für ihre Mitglieder (Arbeitgeber und Unternehmen), sondern generell auch für junge Menschen, die einen Ausbildungsplatz suchen, und für Arbeitnehmer, die Aus- und Weiterbildungsangebote wahrnehmen möchten, vor allem Angebote des Wirtschaftsförderungsinstituts, des größten Bildungsinstituts Österreichs für die berufliche (Erwachsenen-)Bildung.

Das BIWI (Berufsinformationszentrum der Wirtschaftskammer Wien) ist ein Beispiel für Dienstleistungen im Berufsberatungsbereich. Dieses Zentrum wird von der Wirtschaftskammer Wien in Zusammenarbeit mit der Lehrlingsstelle betrieben und unterstützt alle, die Hilfestellung bei ihrer Berufswahl benötigen. In den Bundesländern bieten die „Lehrlingsstellen“ der Wirtschaftskammern in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer und dem Institut für wirtschaftliche Entwicklung Informationen und Beratung bei der Suche nach einer geeigneten Lehrstelle an.

Die Wirtschaftskammer, die in Österreich als einer der Sozialpartner fungiert, betreibt im gesamten Land Informationszentren; auf ihrer Website finden Interessenten die Ansprechpartner der Kammer für Bildungs- und Beratung. Für die Mitglieder werden unterschiedlichste Beratungs- und Coaching-Leistungen angeboten, unter anderem in folgenden Bereichen:

- (a) Beratung und Orientierung, z. B. lebensbegleitende Beratung für Erwachsene und in beruflichen Krisensituationen;
- (b) Arbeitsplatzsuche, auch durch Entwicklung individueller Pläne für die Arbeitsplatzsuche;
- (c) Beratung und Psychotherapie, unter anderem Elternberatung, Psychotherapie für Jugendliche und Erwachsene sowie Familienberatung);
- (d) Personalentwicklung, beispielsweise Bildungsberatung und Motivationstraining).

Auf der Website finden die Mitglieder Informationen zur Bildungs- und Berufsberatung bzw. Laufbahnberatung unter anderem unter folgenden Aspekten:

- (a) Was ist Laufbahnberatung und was kann sie für die Mitglieder leisten?
- (b) Wo und von wem wird sie angeboten (beispielsweise von „Life Coaches“)?
- (c) Wie kann sie erbracht werden, beispielsweise telefonisch oder über das Internet (wobei die Vorteile der Anonymität betont werden)?
- (d) Informationen über den Verband für Berufs und Bildungsberatung (VBB), einen der Verbände, der die Bildungs- und Berufsberater und Laufbahnberater in Österreich angehören;
- (e) Grundlagen und ethische Regeln der Tätigkeit der Bildungs- und Berufsberater und Laufbahnberater.

Darüber hinaus enthält die Website Links zu einem noch weiter gehenden Spektrum von Berufs- und Laufbahnberatungsangeboten, beispielsweise über andere Websites, für bestimmte Zielgruppen wie Frauen und Migranten, über die Wiener Arbeiterkammer und über den Arbeitsmarktservice.

Quelle: <http://www.biwi.at>.

Zu den weiteren Ländern, in denen die Handelskammern ebenfalls eine Rolle spielen, beispielsweise als Vermittler zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern, zählen Deutschland, Spanien, Frankreich, Luxemburg und Portugal. In manchen Fällen richten sich ihre Initiativen jedoch in erster Linie an junge Menschen, die in den Arbeitsmarkt einsteigen.

3.3. *Outplacement-/Laufbahnberatungsunternehmen*

3.3.1. Leistungsspektrum

Outplacement – Beratung und Förderung von Personen, die infolge Entlassung aus einem Unternehmen ausscheiden – ist seit Jahren ein wichtiges Tätigkeitsfeld privater Anbieter von Berufs- und Laufbahnberatungsdiensten. Dieses Dienstleistungsangebot stützt sich auf zwei unterschiedliche Bedarfsprofile seitens der Arbeitgeber:

- (a) die Fähigkeit, umfangreiche *Outplacement*- bzw. Auffangmaßnahmen extern erbringen zu lassen, wenn Betriebe geschlossen werden oder Unternehmen umfangreiche Umstrukturierungsmaßnahmen durchlaufen. Die Arbeitgeber lassen derartige Leistungen lieber von einem externen Anbieter erbringen, der Anfragespitzen abdecken kann, für die unternehmensintern die entsprechenden Ressourcen überhaupt nicht zur Verfügung stünden;
- (b) intensivere Betreuungsleistungen, wie sie manchmal für wichtige Mitarbeiter, die eine schwierige Phase durchlaufen, oder für Mitarbeiter mit besonderem Potenzial oder mit besonderen Qualifikationen erforderlich sind, welche die Unternehmen binden und ihnen weitere berufliche Perspektiven eröffnen möchten.

In letzter Zeit vollzog sich eine gewisse Umstrukturierung der in diesem Bereich tätigen Unternehmen, in deren Gefolge verschiedenen größere einzelstaatliche Unternehmen in multinationalen Unternehmen aufgingen. Gleichzeitig finden Fusionen statt und es werden auf einzelstaatlicher oder europäischer Ebene Partnerschaftsabkommen geschlossen. Mittlerweile sind in diesem Bereich mehrere große multinationale *Outplacement*-Consultingunternehmen tätig, die weltweit operieren und über Niederlassungen in verschiedenen europäischen Ländern vertreten sind. Neben diesen multinationalen Unternehmen sind in diesem Tätigkeitsfeld jedoch noch weitere Unternehmen tätig, die sich vorwiegend auf ein bestimmtes Land beschränken, sowie eine größere Zahl kleinerer Firmen und freiberuflicher Berater.

Viele dieser Unternehmen kombinieren ihre Tätigkeit im *Outplacement*-Bereich mit verwandten Tätigkeitsbereichen wie Personalanwerbung, Coaching und Personalbewertung, und positionieren sich selbst als Consultingunternehmen für den Personal- bzw. Humanressourcensektor (HR). Im Allgemeinen bieten sie eine breite Palette von Leistungen an, bei denen der Arbeitgeber im Namen seiner Mitarbeiter als Hauptkunde auftritt, allerdings können ihre Leistungen auch von Einzelpersonen in Anspruch genommen werden. Einige dieser Unternehmen entstanden als Ableger von Managementberatungen, und viele bekannte Namen der Branche sind Tochterunternehmen anderer bekannter Namen. Die für Arbeitnehmer angebotenen Leistungen richten sich im Allgemeinen an höher qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte. Im Mittelpunkt des Dienstleistungsangebots für Arbeitgeber stehen *Outplacement*-Leistungen, allerdings werden auch Maßnahmen zur Maximierung des Potenzials der Belegschaft („Talentmanagement“) und Laufbahnberatung („*Career-Coaching*“) weithin angeboten. Diese Unternehmen können sich je nach unternehmerischer Zielsetzung auf unter-

schiedliche Weise zusammenschließen, bieten ihren Kunden damit aber die Vorteile internationaler Kontakte und Servicestandards. Gleichzeitig treten auch Berufs- und Laufbahnberatungsstellen der öffentlichen Hand in verstärktem Maße in der *Outplacement*- und Personalberatung von Unternehmenskunden auf (siehe Kapitel 4.4 und 4.5).

Offenkundig sind viele *Outplacement*-Unternehmen bestrebt, sich als Einrichtungen neu zu positionieren, die Consulting-Leistungen zu unterschiedlichsten Aspekten des Humanressourcenmanagement anbieten, vom Talentmanagement über das „Leadership Management“ und Coaching-Leistungen bis zur Begleitung von Umgestaltungen im Unternehmen. Right Management (vormals Right Couutts) arbeitete beispielsweise mit den British Council bei der Schaffung eines positiven Umfeldes für geplante interne Veränderungen zusammen, indem die Mitarbeiter darin geschult wurden, wie sie Änderungen auf persönlicher Ebene handhaben können. Auch hier erwiesen sich – wie bereits bei den Gewerkschaften – Online-Tools als wirkungsvolle Instrumente für das Laufbahnmanagement.

Fallstudie 15: Die Tätigkeit von Right Management für den British Council

Der British Council, der 218 Büros in 109 Ländern unterhält, ist eine weltweit führende Einrichtung für kulturelle Beziehungen und fungiert als Mittler beim Aufbau gegenseitiger Beziehungen zwischen Menschen im Vereinigten Königreichs und anderen Ländern. Im Rahmen seiner „Strategie 2010“ zielte der British Council darauf ab, Potenzial und Kreativität seiner Mitarbeiter in noch höherem Maße freizusetzen und in ihrer Arbeitsweise radikale Umwälzungen einführen.

Aufgrund der globalen Verteilung der Mitarbeiter des Council war eine individuelle Berufs- und Laufbahnberatung unmöglich. Daher entwickelte Right Management ein ausgefeiltes Online-Laufbahnmanagementinstrument, mit dem

- (a) bestehende Mitarbeiterführungsinitiativen und -maßnahmen integriert und die Mitarbeiter in die Lage versetzt wurden, sich ein Bild von ihrer beruflichen Entwicklung in einem in raschem Wandel begriffenen Umfeld zu machen;
- (b) der Kultur und Vielfalt der Organisation bzw. des Unternehmens Rechnung getragen wurde, zugleich aber ein Instrument entstand, auf das alle 8000 Mitarbeiter in aller Welt auf einfache Weise zugreifen konnten;
- (c) den Belangen der Mitarbeiter auf sämtlichen Ebenen Rechnung getragen werden konnte.

Mithilfe dieses Instruments konnten die Mitarbeiter ihre eigene Berufslaufbahn selbst steuern, indem sie ihre persönlichen Ziele und die Beziehung zu ihrem Arbeitgeber einer Überprüfung unterzogen. Dahinter stand das Ziel, die Mitarbeiter zu einem proaktiveren Verhalten in allen Fragen der persönlichen Entwicklung und Laufbahngestaltung zu animieren und sie hierin zu unterstützen.

Seit dem Start im Februar 2005 wurde die Website im Durchschnitt 950 Mal pro Monat aufgerufen. Dank dieses Tools konnten die Mitarbeiter sich ein besseres Bild von ihrer berufli-

chen Entwicklung machen und ihre eigenen Bedürfnisse besser mit den Bedürfnissen der Organisation in Einklang bringen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor war dabei die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Right Management und dem British Council. In Workshops und in einer Pilotphase wurden die Grundlagen dafür geschaffen, dass mit diesem Instrument die mit den Veränderungen einhergehenden zentralen Problembereiche wirklich aufgegriffen werden konnten und der Start erfolgreich verlief. Verknüpft war damit außerdem eine gestaffelte Kommunikationsstrategie, die der Initiative zusätzliche Dynamik verleihen sollte.

Quelle: Right Management, <http://www.right.com/>

Outplacement- und Laufbahnberatungsunternehmen bieten Arbeitnehmern, Teams und Unternehmen bzw. Organisationen Beratung, Hilfestellung und ergänzende Dienstleistungen. Die Arbeitnehmer erhalten Hilfe bei der Wahrnehmung von Aufstiegschancen im Unternehmen, bei der Bewältigung von Freisetzungen (Abfassung von Lebensläufen, Gesprächstechniken für Bewerbungen), bei der beruflichen Umorientierung (z. B. beim Wechsel in die Selbstständigkeit), bei der Lösung von Problemen am Arbeitsplatz (wie z. B. Stressbelastungen) und bei Maßnahmen, die eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben ermöglichen sollen. Die *Outplacement-* und Laufbahnberatungsunternehmen können für Unternehmen oder für Einzelpersonen tätig sein und ihre Leistungen in Gruppengesprächen oder in Einzelgesprächen erbringen. Auch die Erstellung von Persönlichkeitsprofilen und Psychometrie-tests, eine Laufbahnberatung oder anderweitige persönliche Unterstützung kann Teil dieser Leistungen sein.

Entsprechend der zunehmenden Verbreitung von Unternehmen, die bei der beruflichen Entwicklung als Mittlerorganisationen fungieren, sind auch Websites ein wichtiger Bestandteil dieses Dienstleistungsangebots. Die Websites dienen als Marketinginstrument, enthalten aber auch Informationen zur Selbsthilfe und Links zu weiterführenden Websites, beispielsweise zu Arbeitsagenturen, einer Stellenvermittlungs-Website für Hochschulabsolventen, Stellenangeboten aus der örtlichen oder überregionalen Tagespresse, alternativen Laufbahnen, unternehmerischem Fachwissen sowie zu aktuellen Informationen und Ressourcen für die Laufbahnentwicklung.

3.3.2. Qualitätssicherung: Selbstregulierung durch die Industrie

Sowohl der Anspruch auf Dienstleistungen als auch Qualitätsstandards bieten für staatliche Stellen die Möglichkeit, bestimmte Mindeststandards im Bereich der Bildungs- und Berufsberatung durchzusetzen. Soweit Qualitätsstandards existieren, können sie als freiwillige oder verbindliche Standards festgelegt worden sein. Der Matrix-Qualitätsstandard im Vereinigten Königreich (siehe Fallstudie 6) ist ein Beispiel einer aus staatlichen Mitteln finanzierten Initiative, mit der Benchmarks für die Erbringung bestimmter Dienstleistungen festgelegt wurden. Standards werden allerdings auch durch Berufsverbände wie die Association of Career Firms Europe (ACF-Europe, die Interessenvertretung der europäischen *Outplacement-*Unterneh-

men) oder Career Professionals International festgelegt; außerdem übernehmen diese Verbände auch die Zertifizierung von Schulungsprogrammen für Bildungs- und Berufsberater.

Die Mitglieder der Vereinigung der europäischen *Outplacement*beratungen (Association of Career Firms in Europe (<http://www.aocfi.org/>)) müssen ausgebildete „ausgebildete Karriere-/Laufbahnberater sein, die Hilfestellung bei geeigneten Karriereentscheidungen und der Suche nach einem neuen dauerhaften Arbeitsplatz geben“; außerdem sind die Mitgliedsunternehmen an einen Verhaltenskodex und bestimmte ethische Maßstäbe gebunden.

Über die Website finden Ratsuchende auch Kontakt zu „Experten für Laufbahnberatungen“ in ihrem eigenen Land. In Zusammenarbeit mit der Association of Career Firms International (ACFI, Mitglieder in 19 EU-Mitgliedstaaten) fördert die Association of Career Professionals International (ACP International) die Tätigkeit des Institute of Career Certification International (ICC International, www.careercertification.org). ICC International bietet Fachleuten die Möglichkeit, auf der Grundlage eines Kompetenzrahmens die Voraussetzungen für eine Zertifizierung zu erwerben. Die Bewerber werden von einem Mitglied (*Fellow*) von ICC International auf postalischem Weg, über E-Mail oder Telefon auf dem Weg zur Zertifizierung im Rang eines „*Practitioner*“, „*Fellow Practitioner*“ oder „*Fellow Manager*“ unterstützt. In der folgenden Fallstudie werden die beruflichen Standards an einem Beispiel erläutert.

Fallstudie 16: Ethische Verhaltenskodizes für Berufs- und Laufbahnberatungsunternehmen

Die Association of Career Professionals International (ACP International) ist ein Verband von spezialisierten Berufs- und Laufbahnberatern, die in unterschiedlichsten Unternehmen – von kleinen Kanzleien bis hin zu Großunternehmen – vor allem privaten Sektor tätig sind. Der Verband wurde 1989 gegründet und zählt heute mehr als 2000 Mitglieder in über 30 Ländern. Regionalgruppen existieren in Europa, Nord- und Südamerika, in Afrika und im Asien-Pazifik-Raum und sind in zusätzliche Sektionen auf nationaler und lokaler Ebene untergliedert. In den Mitgliedstaaten der Europäischen Union ist der Verband mit Sektionen in Belgien, Dänemark, Deutschland, Irland, Spanien, Frankreich, Italien, den Niederlanden, Österreich, Schweden und dem Vereinigten Königreich vertreten (eine weitere Sektion besteht in der Schweiz). Die Mitglieder erbringen Beratungsleistungen für Arbeitgeber, beispielsweise Berufs- und Laufbahnberatung für Mitarbeiter sowie *Outplacement*-Beratung, *Assessment*-Tätigkeiten, Coaching, Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern mit besonderem Potenzial an das Unternehmen („Talent-Retention“) oder Unternehmens-Consultingleistungen. Darüber hinaus betreuen sie Arbeitnehmer individuell, unter anderem bei der Arbeitsplatzsuche und Laufbahnmanagementstrategien, bei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und Veränderungen sowie bei unternehmerischen Weichenstellungen oder Optionen für den Übergang in den Ruhestand.

Die Mitglieder von ACP International sind zur Einhaltung eines Kodex ethischer Standards verpflichtet, der zugleich einen Einblick in den Charakter dieser Berufsgruppe gibt:

„Alle Mitglieder der Association of Career Professionals International verpflichten sich,

- (a) ihre beruflichen Qualifikationen, Kompetenzen und ihr Fachwissen kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf diese Weise ein Maximum an Servicequalität für Unternehmen und Einzelkunden zu erbringen;
- (b) sämtliche Gesetze, Vorschriften und Bestimmungen einzuhalten, die für ihre berufliche Tätigkeit und die Erbringung ihrer Serviceleistungen relevant sind;
- (c) etwaige mögliche Interessenkonflikte offenzulegen, die im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit auftreten können;
- (d) etwaige rechtswidrige Handlungen ihrer Arbeitgeber, Kollegen oder Geschäftspartner den entsprechenden Behörden anzuzeigen;
- (e) die von ihnen angebotenen Dienstleistungen genau festzulegen und zu gewährleisten, dass sie über das erforderliche Fachwissen und die Fähigkeiten zur Erbringung dieser Dienstleistungen verfügen. Die Mitglieder müssen die Grenzen ihrer Kompetenzen erkennen und nur diejenigen Leistungen erbringen und nur die Hilfsmittel, Techniken und Materialien einsetzen, für deren Verwendung sie durch Ausbildung, Weiterbildung oder Erfahrung über die erforderlichen Qualifikationen verfügen;
- (f) ihre Dienstleistungen bei der Vermarktung sachlich korrekt zu beschreiben und keinerlei berufliche Qualifikationen vorzuweisen, unrichtig anzugeben oder implizit anzuführen, die über die tatsächlich vorhandenen Qualifikationen hinausgehen oder wissentlich nicht erfüllt werden können;
- (g) nur die Bewertungsinstrumente anzuwenden und/oder auszuwerten, für die sie über die entsprechenden Qualifikationen verfügen;
- (h) die Bewertungsergebnisse – soweit relevant – erst nach Einholung des Einverständnisses des Klienten gegenüber Dritten offenzulegen;
- (i) die Vertraulichkeit zu wahren, indem jeder einzelne Klient darüber unterrichtet wird, dass von Fall zu Fall allgemeine Fortschrittsberichte (auf entsprechende Anforderung) an Sponsororganisationen weitergegeben werden können, dass diese Berichte jedoch allgemeiner Art sind und dabei keinerlei personenbezogene oder vertrauliche Informationen weitergegeben werden;
- (j) durch geeignete Maßnahmen möglicherweise gefährdete Dritte und/oder verantwortliche Behörden zu unterrichten, wenn aufgrund der Umstände erkennbar ist, dass eine eindeutige und unmittelbare Gefahr für Klient, Sponsor oder sonstige Personen besteht. Idealerweise erfolgt dies mit Kenntnis oder Einverständnis des Klienten, erforderlichenfalls jedoch auch ohne dessen Einverständnis;
- (k) Mitarbeitern der Sponsororganisationen keinerlei Zahlungen für Weiterverweisungen anzubieten und keine unangemessenen Geschenke anzunehmen;
- (l) alle Maßnahmen zu unterlassen, durch die ein Verstoß gegen diese Standards unterstützt oder begünstigt wird oder sie hieran mitwirken und/oder von der Verletzung dieser Standards profitieren.

Quelle: <http://www.acpinternational.org/about/ethics.html>

In den letzten Jahren durchlief der private Sektor beim Angebot von *Outplacement*- und *Career-Coaching* eine rasche Expansion. Hierin kommt nicht nur der anhaltende Druck auf den Arbeitsmarkt, als dessen Folge es selbst bei expandierenden Märkten zu Freisetzungen in erheblicher Zahl kommt, zum Ausdruck, sondern auch der zunehmende Bedarf an persönlicher Entwicklung und insbesondere die Notwendigkeit, den Führungskräften besseres Rüstzeug für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter an die Hand zu geben. Der letzte Aspekt dürfte auch die in jüngster Zeit entstandene Nachfrage nach Coaching-Leistungen beflügelt haben. Zu beachten ist jedoch auch, dass auch hier ein erheblicher Teil dieser Tätigkeiten sich auf hoch qualifizierte Arbeitnehmer oder „Talente“ konzentriert, worin die besondere Gewichtung seitens der Arbeitgeber und der auf Investitionen in diesen Personengruppen liegende Schwerpunkt zum Ausdruck kommen.

In dieser Branche sind eine begrenzte Anzahl international tätiger Großunternehmen, eine große Zahl national operierender Unternehmen – die teilweise in Partnerschaft mit Unternehmen in verwandten Gebieten zusammenarbeiten – und eine sehr große Zahl von Kleinunternehmen und Einzelunternehmern tätig. Auf sämtlichen Ebenen war ein Trend zur Diversifizierung zu beobachten, der dazu führte, dass die Anbieter der Dienstleistungen neben den traditionellen *Outplacement*-Leistungen in zunehmendem Maße auch Laufbahnberatungs- bzw. „*Career-Coaching*“-Leistungen anbieten; einige der größten Unternehmen haben sich mittlerweile als Personalberatungsunternehmen und nicht mehr nur als *Outplacement*-Berater positioniert.

3.4. Selbsthilfe und *Peer Support*

Selbsthilfebücher und –Unterrichtsmaterialien sind seit vielen Jahren auf dem Markt. Das wohl bekannteste Buch im englischsprachigen Raum ist *What color is your parachute?*, das seit seinem erstmaligen Erscheinen 1972 jährlich aktualisiert wird (letzte Auflage: Bolles, 2006). Auch über das Internet steht Selbsthilfematerial mittlerweile in großer Anzahl zur Verfügung. In jüngster Zeit sind jedoch verstärkt Websites im Bereich des *Peer Support* (Kollegienhilfe bzw. Hilfe zur Selbsthilfe) entstanden. Diese Websites der virtuellen Communities bzw. Gemeinschaften sind Orte, an denen bestimmte Personengruppen miteinander über das Internet kommunizieren und Informationen austauschen. Manche dieser Websites sprechen gezielt bestimmte Personengruppen an – häufig beispielsweise junge Menschen oder Frauen –, andere wiederum bestimmte Berufsgruppen. Sie dürften als Antwort darauf zu verstehen sein, dass viele Menschen gleichrangigen Menschen aus einem vergleichbaren Umfeld, also „Menschen wie sie selbst“, mindestens genauso vertrauen wie Ärzten oder Akademikern (Edelman, 2006). In bestimmten spezialisierten Berufsrichtungen, beispielsweise in der Medizin, zeigte sich in wissenschaftlichen Untersuchungen, dass erfahrene Peers (also gleichgestellte Personen, die bereits die nächste Phase der fachlichen Ausbildung durchlaufen hatten) bei der Laufbahnberatung und -orientierung als die wichtigste Quelle empfunden wurden und damit noch vor ranghöheren Ärzten rangierten (Jackson et al., 2003). Der Umfang, in dem informelle bzw. nichtprofessionelle Quellen der Laufbahnbegleitung genutzt werden,

wird häufig unterschätzt. In zahlreichen hoch spezialisierten Bereichen des Arbeitsmarktes sind Personen, die bereits in diesem Bereich arbeiten, die beste Informationsquelle für viele Aspekte der Arbeitsplatzsuche und Laufbahnentwicklung. In sozialen Netzwerken wird häufig versucht, mehr als nur Informationen zu vermitteln; über Networking können sich hier vielmehr neue Einstellungsperspektiven eröffnen. Als Beispiel sei IQONS (www.iqons.com) angeführt, eine neue Online-Community für den Modesektor, die die Modewelt in gleicher Weise beeinflussen möchte wie es MySpace im Musiksektor bereits gelungen ist. Auf dieser freien Plattform können sich sämtliche im Modebereich tätigen oder auch nur interessierten Personen einbringen, ihre Arbeiten zeigen und eigene alternative Netze aufbauen.

Zwei Beispiele für Websites mit virtuellen Communities speziell für Frauen werden nachstehend beschrieben.

Fallstudie 17: Femity

Femity ist ein virtuelles Community-Portal, das von Deutschland aus als private Non-Profit-Initiative operiert. Es soll als Karriereberatungsplattform für berufstätige Frauen fungieren und stützt sich dazu auf Erfahrungsaustausch, Lernen anhand von Rollenmodellen und Mentoring. Wie auch andere virtuelle Communities, basiert auch Femity auf dem Prinzip, dass innerhalb einer virtuellen Community bzw. Gemeinschaft ein immenses Reservoir an Wissen, Erfahrung und Kompetenzen vorhanden ist. Femity funktioniert daher nach dem Prinzip des „Gebens und Nehmens“.

Die Website verfolgt das Ziel, umfangreiche Informationen und Kontakte für Frauen herzustellen, mit denen diese in ihrer beruflichen Entwicklung und im beruflichen Aufstieg unterstützt werden sollen, und wendet sich an deutschsprachige Frauen in Österreich, Deutschland und der Schweiz und erstreckt sich sowohl auf Angestellte als auch auf Selbstständige. Über dieses Portal können die Frauen Netzwerke aufbauen und Wissen und Erfahrungen austauschen. Die Website bietet einen ständig aktualisierten Informationsdienst zu Fragen rund um Beruf und Karriere. Sämtliche Artikel zu Themen wie Beruf und Familie, Zeitmanagement, Existenzgründung usw. stehen auf der Homepage in einem allgemein zugänglichen Bereich (dem „offenen Bereich“) zur Verfügung.

Separate Foren befassen sich mit Themen wie Berufsalltag, Karriereplanung, Aus- und Weiterbildung und Jobsuche; themenspezifische Artikel werden online eingestellt und die Frauen können ihre eigenen Anmerkungen oder Fragen stellen. Der Gedankenaustausch in den Foren ist nur für registrierte Mitglieder möglich (die Registrierung erfolgt anhand von E-Mail-Adresse und Passwort), d. h. die Mitglieder kommunizieren miteinander in einem „geschlossenen und geschützten Raum“. Einige der registrierten Mitglieder sind ausgebildete Berufs- und Karriereberaterinnen und Coaches. Diese Mitglieder können gegebenenfalls auf Anmerkungen/Fragen antworten und Hinweise, Anregungen, Informationen usw. geben. Damit bieten sie letzten Endes eine Art ehrenamtlicher Berufs- bzw. Karriereberatung an. Die registrierten Mitglieder, die als Berufs- bzw. Karriereberaterinnen oder Coaches tätig sind, können ihre Dienste im „Marktplatz“ anbieten und auf diese Weise neue Klientinnen akqui-

rieren. In ähnlicher Weise können die Mitglieder Hilfesuche für die Berufs- und Karriereplanung einstellen; am 6. Dezember 2006 wurde beispielsweise ein Gesuch nach einem Coach im Raum Düsseldorf eingestellt.

Die Registrierung in diesem Portal ist kostenlos; Gebühren werden nur für Zusatzleistungen wie Anzeigen für Dienstleistungsangebote (beispielsweise Seminare) erhoben. Die Website existiert seit 2001 und entstand aus einem von Pia Bohlen-Mayen initiierten Non-Profit-Projekt. Bis 2006 hatten sich mehr als 9000 Mitglieder registriert.

Quelle: <http://www.femity.net>

Fallstudie 18: Die Women's Careers Counselling Community (WCC)

Die Laufbahnberatung über virtuelle Communities für Frauen, die sich beruflich neu orientieren und positionieren möchten, war Gegenstand eines länderübergreifenden Projekts, das aus Mitteln des Programms Leonardo da Vinci finanziert wurde und auf dem Prinzip der Beratung in virtuellen Communities (mit zwölf Partnern in acht europäischen Ländern) basierte. Ziel war der Aufbau eines europaweiten Konzepts für die Laufbahnberatung von Frauen, die in ihrem beruflichen Werdegang von einer Neuorientierung stehen.

Es wurde eine mehrsprachige Internetplattform mit eigenem Beratungszentrum entwickelt. Zu den wichtigsten Bestandteilen der Plattform zählen Mitgliederprofile, Diskussionsforen, eine Nachrichtenfunktion für die direkte Kontaktaufnahme der Mitglieder untereinander, eine Mitglieder-Suchfunktion, Listen von Kontaktstellen, ein redaktioneller Bereich für die Veröffentlichung von Artikeln sowie ein Archivbereich und ein Beratungszentrum. Bei der Registrierung wurden grundlegende Angaben zu den Nutzerinnen erfasst, beispielsweise ihr beruflicher Hintergrund und besondere Interessengebiete. Bei Beratungsanfragen wurden detailliertere Angaben abgefragt, u. a. Zahl und Alter der Kinder oder die gegenwärtige und/oder angestrebte berufliche Position. In das Projekt war ein breites Spektrum qualifizierter Beraterinnen mit unterschiedlichsten Erfahrungsprofilen eingebunden.

Als Ergebnis des Projekts wurde ein Handbuch als begleitende Arbeitsunterlage für die Beraterinnen erstellt, in dem die prägenden Merkmale der Online-Beratungstätigkeit und das Modell und die praktische Arbeit der Women's Career Counselling Community (WCC) beschrieben wurden (siehe Abb. 4). Grundlage für dieses Projekt bildeten auch die internationalen Qualitäts- und Ethikstandards, beispielsweise die Standards der International Association for Educational and Vocational Guidance (IAEVG – Internationale Vereinigung für Schul- und Berufsberatung - IVSBB).

Die Women's Career Counselling Community ermittelte spezifische Themen für die Online-Beratung, die erheblich von traditionelleren Beratungsformen abweichen. Zum einen wird bei der Berufsberatung über Internetplattformen in der WCC auf ein komplexes, vernetztes Beratungssystem innerhalb länderspezifischer virtueller Communities zurückgegriffen. Damit ging die WCC weit über die übliche, über Telefon oder in persönlichen Gesprächen erbrachte

Beratung hinaus und förderte eine aktive Netzworkebildung, Erfahrungsaustausch und *Empowerment* durch Beispiele hervorragender Leistungen innerhalb des bestehenden Netzes. In der virtuellen Community wurden themen- und zielgruppenspezifische Informationen vermittelt, Prozesse des Wissenserwerbs und Lernens eingeleitet und das Informations- und Wissensmanagement gefördert. Außerdem erwies sich auch die Nutzung geschlechterspezifischer Ansätze als voller Erfolg. Die in diesem Projekt gesammelten Erfahrungen zeigen, dass Frauen eine homogenere virtuelle Gemeinschaft bilden als Männer. Es wird verschiedentlich argumentiert, dass Frauen in ihrer Sozialisierung kommunikationsfähiger sind und daher die Angebote einer virtuellen Community besser erkennen. In den meisten Fällen sind solche Communities bzw. Gemeinschaften allerdings themen- und nicht geschlechterspezifisch angelegt. Männer können im wirklichen Leben die Kommunikation dominieren, wenn sich die beiden Geschlechter in gemischten Gemeinschaften begegnen. Frauen halten sich in heterogenen Gruppen möglicherweise eher im Hintergrund, während Männer weniger Hemmungen haben, ausgiebig zu kommunizieren oder sich extensiv schriftlich zu äußern.

Zielgruppen des Projekts waren Frauen in Phasen der beruflichen Neuorientierung während und nach der Familiengründungsphase, Frauen, die in ihrem Beruf vorwärtskommen möchten und zusätzliche Qualifikationen im Beruf und Unternehmen erwerben wollen, sowie Frauen, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen wollen bzw. bereits als Selbstständige arbeiten. Je nach Land und Projekten – wobei teilweise mehrere Projekte in einem einzigen Mitgliedsstaat angesiedelt waren – wiesen die Gruppen gewisse Unterschiede auf.

Einer heterogen zusammengesetzten Gruppe in Deutschland und Österreich gehörten mehrere hoch qualifizierte Frauen an. Sie bekundeten durchweg ihr Interesse an Weiterbildungsmöglichkeiten und Tipps für Stellenbewerbungen. Ein häufig angesprochenes Thema waren die Auswirkungen der Kindererziehungszeiten auf die berufliche Entwicklung bzw. auf die Rückkehr in eine bezahlte Erwerbstätigkeit. Die französische Community setzte sich aus einer großen Zahl hoch qualifizierter Frauen zusammen, die eine international orientierte berufliche Laufbahn einschlugen. In Schweden stellten beruflich erfahrene Facharbeiterinnen aus Industrieberufen, die Weiterbildungsmöglichkeiten oder einen Wechsel des Arbeitsplatzes anstrebten, die größte Gruppe. Einige dieser Frauen, die in sehr abgelegenen Gegenden wohnten, versuchten durch Fernlehrgänge und entsprechende Beratung den Kontakt zum Arbeitsmarkt herzustellen. Die Agentur der irischen Community legte den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf ungelernte Mütter – und andere Frauen –, die eine berufliche Qualifizierung anstrebten. Zur vorrangig betreuten Gruppe zählten außerdem Frauen in Weiterbildungsmaßnahmen, die auf der Arbeitssuche waren.

Die Beratungskonzepte variierten je nach den Zielgruppen in den einzelnen Ländern. Die Prozesse ähnelten einander jedoch in ihrer Struktur. Im Projektmodell waren eine Forumsmoderatorin, Laufbahnberaterinnen im Beratungszentrum sowie Berater-Mentorenfunktionen – sowohl durch eigens eingesetzte erfahrene Beraterinnen als auch durch Gleichrangige – vorgesehen (siehe Abb. 5).

Bis März 2006 hatten sich bereits 3200 Frauen aus den vier in dieser Phase beteiligten Ländern auf der Website der Women's Career Community registriert; ca. 200 dieser registrierten Mitglieder ließen sich in einem geschützten Bereich der Website individuell beraten. Die Communities aus Frankreich, Schweden und Irland wurden nach Auslaufen der Finanzierung durch das Programm Leonardo da Vinci geschlossen. In Deutschland und Österreich wird das Projekt mit Finanzierung durch das Programm EQUAL weiter fortgeführt. Die Erfahrung zeigt, dass das Beratungscenter vor allem für Nutzerinnen, die dazu neigen, die Website nicht mehr weiter zu besuchen, sobald ihre unmittelbaren Fragen gelöst sind, ein besonders wertvoller Inhalt der Website ist.

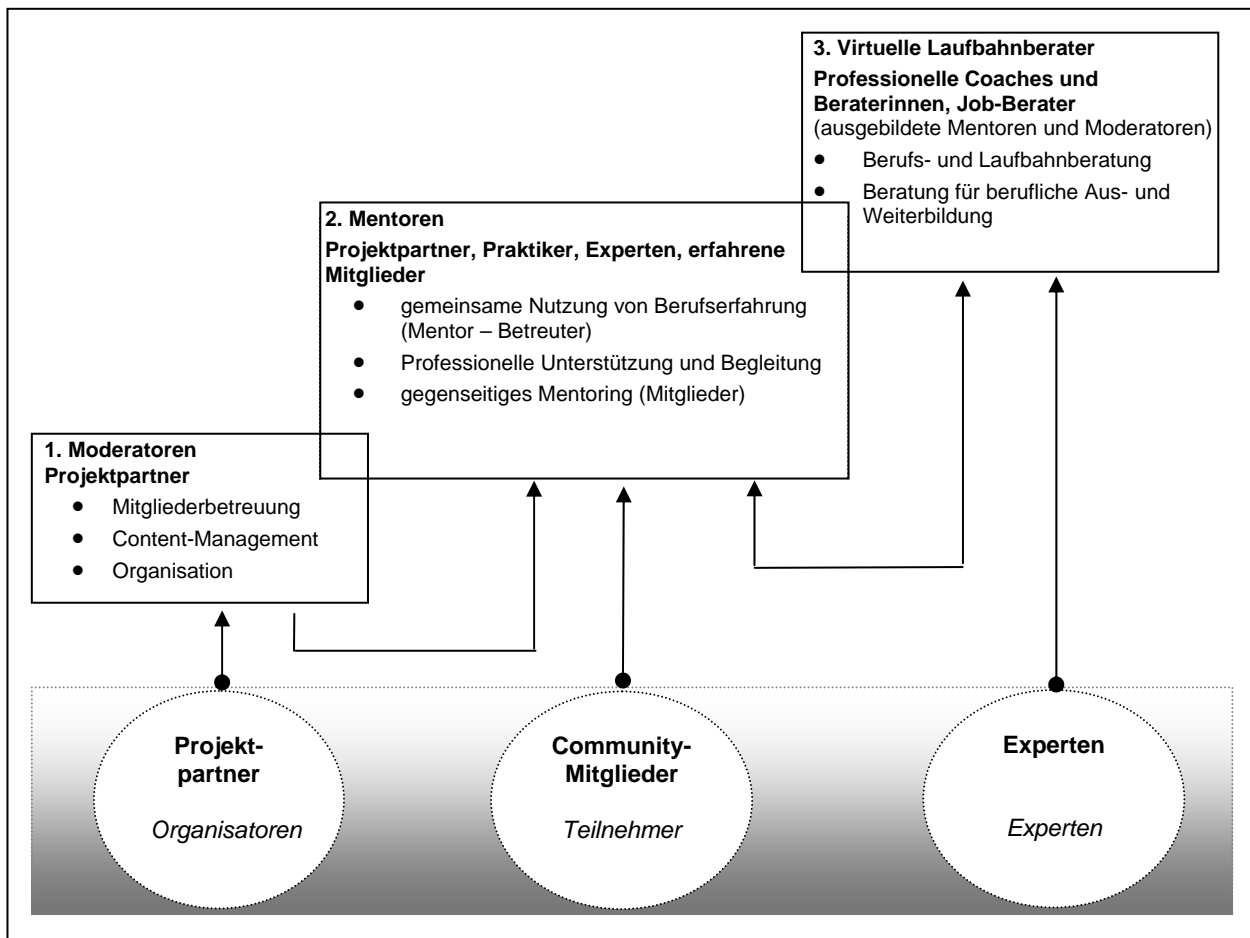
Quelle: <http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>

Abbildung 4: Modell der Online-Beratung im WCC



Quelle: <http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>

Abbildung 5: Aufbau des Unterstützungssystems der WCC Community



Quelle: <http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>

Weitere *Peer-Support*-Initiativen sind für junge Menschen entstanden, um diese bei der Arbeitssuche zu unterstützen. Als Beispiel sei die Website der Future Foundations aus dem Vereinigten Königreich angeführt, einer Coaching- und Mentoring-Organisation, die von jungen Menschen für junge Menschen – auch für Berufsanfänger – betrieben wird. Die Website soll dazu beitragen, dass junge Menschen das Rüstzeug dafür erhalten, die für sie passende berufliche Laufbahn und Lebenssituation zu finden und diese Ziele zu verwirklichen; dazu werden unter anderem Informations- und Förderveranstaltungen, und Seminare durchgeführt und Coaching- und Mentoring-Dienste und Arbeitsvermittlungsprogramme angeboten (www.future-foundations.co.uk). Das Dienstleistungsangebot richtet sich an Schulabgänger, Studenten und Hochschulabsolventen. Daneben betreibt Future Foundations das „Sparkle Network“, ein *Peer-Support*-Netzwerk für Menschen, die am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen.

Einerseits sind diese Websites nichts anderes als die Erweiterung der Bildung sozialer Netzwerke, wie sie auch auf Websites wie MySpace (das übrigens auch einen Bereich für Arbeitsplatzsuche aufweist) oder Friends Reunited stattfindet. Aufgrund ihres besonderen Schwer-

punkts auf Fragen der Beschäftigung und Karriere und in einigen Fällen auch auf Dienstleistungsangeboten (z. B. Weiterbildung oder Coaching) sowie auf Marketingangeboten durch Dritte konnten sie jedoch auch individuell zugeschnittene Unterstützung anbieten. Websites wie die Women's Careers Counselling Community entstanden mit finanzieller Förderung durch staatliche bzw. EU-Mittel, andere sind dagegen das Ergebnis privater Initiativen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt lässt sich nur schwer beurteilen, wie tragfähig diese einzelnen Websites auf Dauer sind, doch läuft Femity immerhin bereits seit fünf Jahren, während die IQONS-Website Anfang 2007 gestartet wurde. Selbst wenn manche dieser Websites irgendwann wieder verschwinden, so ist es doch wahrscheinlich, dass andere Sites mit ähnlichem Inhalt an ihre Stelle treten. Als weitere Unterstützungsplattformen sind die Ehemaligennetzwerke von Hochschulen zu nennen. Derartige Ehemaligennetzwerke existieren an vielen Hochschulen; manche dieser Hochschulen greifen auf diese Netzwerke auch als Förderinstrument für ihre aktiven Studenten zurück. Dabei bietet sich die Möglichkeit, diese Netzwerke auf ein virtuelles Community-Netz auszuweiten.

3.5. Berufsverbände und Branchenorganisationen

Berufsverbände veröffentlichen bereits seit langem regelmäßige Informationsblätter mit Stellenangeboten. Viele dieser Publikationen existieren nach wie vor in gedruckter Form, doch stehen viele heute auch auf den Internetseiten der Berufsverbände zur Verfügung und können als Teil der raschen Ausbreitung des *E-Recruitment* (elektronische Personalbeschaffung) gelten. Berufsverbände und Branchenorganisationen sind in vielen Fällen die optimale Quelle für Informationen zur beruflichen Bildung und zu den fachlichen Anforderungen für eine bestimmte berufliche Laufbahn. Sie sind somit eine Informationsquelle von zentraler Bedeutung nicht nur für Berufs- und Laufbahnberater, sondern auch für Einzelpersonen. Allerdings unterscheiden sie sich in ihrer Zusammensetzung. Berufsverbände dienen vorwiegend den Interessen ihrer Einzelmitglieder, während Branchenorganisationen in erster Linie die Interessen der großen Arbeitgeber der betreffenden Branche vertreten.

Bestimmte Informationen zur beruflichen Bildung oder zu beruflichen Laufbahnen in dem betreffenden Bereich sind auf den Websites dieser Vereinigungen normalerweise frei zugänglich, andere Informationen (z. B. Stellenangebote) sind dagegen möglicherweise nur in einem geschützten Bereich für Mitglieder zugänglich. In zahlreichen Berufen ist heute eine ständige berufliche Fortbildung vorgeschrieben und in einigen Berufen sind entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen ein diskreter Teil der Geschäftstätigkeit. Informationen über Weiterbildungsangebote sind für diese Unternehmen daher durchaus nicht immer uninteressant. In anderen Bereichen wurden Initiativen zur Berufs- und Bildungsberatung von den Sozialpartnern gemeinsam ins Leben gerufen. Eine derartige Initiative wird in der nächsten Fallstudie beschrieben, die einen Überblick über das Dienstleistungsangebot der Agentur für Arbeitsvermittlung von Führungskräften (L'association pour l'Emploi des cadres – APEC) in Frankreich gibt.

Fallstudie 19: Die Agentur für die Arbeitsvermittlung von Führungskräften (Association pour l'emploi des cadres - APEC)

Die Agentur für die Arbeitsvermittlung von Führungskräften (APEC) wurde im Jahr 1996 von den Sozialpartnern mit dem Ziel gegründet, die Funktion des Arbeitsmarktes für Führungskräfte zu verbessern. Diese Organisation ist über 45 einzelne Zentren im gesamten Land vertreten und arbeitet mit 870 Partnern zusammen (wovon 640 auf Arbeitsvermittlung und Karrieremanagement spezialisiert sind). 400 000 Führungskräfte und 25 000 Unternehmen nutzen die Dienste der APEC. Die Führungskräfte können sich beim Kundenbetreuungszentrum der APEC über die angebotenen Leistungen informieren und finden dort auch eine Anlaufstelle für Beratung und Weiterverweisung an die Berater der APEC. Die APEC entwickelt ihrerseits maßgeschneiderte Dienstleistungen für Arbeitgeber und Führungskräfte. Die Beratungsangebote bei der Einstellung von Führungskräften richten sich dabei sowohl an die Führungsebene als auch an die Personalabteilungen der Unternehmen. Das Dienstleistungsangebot für Arbeitgeber umfasst unter anderem Maßnahmen, mit denen die Funktionsweise des Arbeitsmarktes für Führungskräfte besser vermittelt werden soll, ferner die Unterstützung bei der Ermittlung der benötigten Qualifikationen und die Vermittlung des Kontakts zu Bewerbern mit passendem Profil für die zu besetzenden Stellen. Darüber hinaus arbeitet die APEC mit Führungskräften und der obersten Managementebene auf internationaler Ebene bei der Stellensuche in jeder Phase ihres Berufslebens zusammen, indem sie ihnen Hilfestellung bei der Bewertung ihrer Kompetenzen (wozu auch die Erstellung einer Kompetenzbilanz (*bilan de compétences*) zählt) und etwaiger Schwachstellen gibt. Dabei werden Bereiche herausgearbeitet, in denen eine Akquisition aussichtsreich erscheint, und die Bewerber bei der Abstimmung ihrer Suche nach einem neuen Arbeitgeber unterstützt.

Die Website der APEC (www.apec.fr), die seit Jahr 1998 existiert, bietet mehr als 11 000 Stellenangebote für Führungskräfte und Hochschulabsolventen sowie detaillierte Informationen und Beratungsleistungen für registrierte Nutzer der Website. Sie deckt Bereiche wie den Arbeitsmarkt für Führungskräfte und die Unternehmen, die Führungskräfte einstellen, sowie die Möglichkeit einer Ausbildung und Arbeit im Ausland ab.

Im Jahr 2006 lancierte die APEC einen neuen persönlich zugeschnittenen Online-Informations- und -Beratungsdienst. Hier können Führungskräfte – auch mit Wohnsitz außerhalb Frankreichs – ihre Lebensläufe einstellen, einen Karriereplan entwickeln und online nach zu besetzenden Positionen suchen. Die Benutzer müssen dabei ein APEC-Konto, mit dem ihre Stellensuche persönlich betreut werden kann, bei den APEC-Beratern anlegen, die ihnen für die individuelle Orientierung und Begleitung bei der Karriereentwicklung zur Verfügung stehen. Stellenangebote können über E-Mail eingesandt werden. Bis zu drei Versionen des Lebenslaufs können erstellt und als PDF- oder Word-Datei gespeichert werden. Personenbezogene Informationen zu bestimmten Regionen und Berufszweigen können an die registrierten Benutzer übermittelt werden.

Quelle: Agentur für die Arbeitsvermittlung von Führungskräften (APEC, Association pour l'emploi des cadres).

Im Vereinigten Königreich gibt es insgesamt 25 Sektorale Kompetenzräte (Sector Skills Councils – SSC): Diese Räte sind unabhängig aufgebaut, stehen aber unter der Leitung der Arbeitgeber und decken jeweils einen bestimmten Berufszweig ab. Ihre vier wichtigsten Ziele sind das Schließen von Qualifikationslücken und -defiziten, die Steigerung der Produktivität und die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen und des öffentlichen Sektors, die Schaffung besserer Möglichkeiten für die Aufwertung der Qualifikationen und Produktivität der Erwerbstätigen in dem betreffenden Sektor insgesamt sowie die Optimierung des Lernpotenzials, sowohl in der Lehrausbildung als auch im Rahmen der höheren Schulbildung und nach den nationalen Berufsstandards (*National Occupational Standards – NOS*).

Die Sektoralen Kompetenzräte (SSC) fungieren als Anlaufstellen für die Arbeitgeber, die hier den Qualifikations- und Produktivitätsbedarf für ihre Branche formulieren können. Diese Sektoralen Kompetenzräte können ihrerseits Informationen darüber zusammentragen, wo die Arbeitgeber Lücken und Defizite in den vorhandenen Qualifikationen feststellen, und diese an die Betroffenen und professionelle Bildungs- und Berufsberater weiterleiten. Sie versorgen die Berufsberater über die Website des National Guidance Research Forum (www.guidance-research.org/future-trends/) mit Informationen zum Arbeitsmarkt. Sämtliche Sektoralen Kompetenzräte wurden durch die Zentralregierung sowie die dezentralen Regierungen in Schottland, Wales und Nordirland akkreditiert. Insgesamt decken die Sektoralen Kompetenzräte rund 85 % der Erwerbstätigen im Vereinigten Königreich ab.

Skillset ist der sektorale Kompetenzrat für Rundfunk, Film, Video, interaktive Medien und Foto-Imaging-Technik. In der nachstehend beschriebenen Fallstudie werden die Dienstleistungen von Skillset für in dieser Branche tätige Personen beschrieben, allerdings berät Skillset auch Bewerber, die in diesem Berufszweig erst Fuß fassen möchten. Aus dem Skillset-Projekt „*Information Advice and Guidance*“ (IAG), bei dem 11 weitere Sektorale Kompetenzräte eingebunden waren, entwickelten sich enge Arbeitsbeziehungen zwischen TUC Unionlearn (siehe Fallstudie 7) und den Sektoralen Kompetenzräten. Eine gemeinsame Vereinbarung zwischen TUC Unionlearn und den Sektoralen Kompetenzräten sowie ein Arbeitsplan für die künftige Zusammenarbeit im Bereich von Information, Beratung und Orientierung werden sich gegenwärtig ausgearbeitet.

Fallstudie 20: Orientierung durch Skillset

Skillset erbringt auf zweierlei Weise branchenspezifische Informations-, Beratungs- und Orientierungsleistungen: über einen E-Mail-Beratungsdienst und Workshops für Berufs- und Laufbahnberater sowie auf direktem Wege für Einzelpersonen ⁽¹⁵⁾.

⁽¹⁵⁾ Skillset führte außerdem ein Projekt mit elf anderen Sektoralen Kompetenzräten durch, in dem Möglichkeiten für eine wirksame Tätigkeit der Sektoralen Kompetenzräte als Anbieter von Arbeitsmarktinformationen für Berufsberater von Jugendlichen und Erwachsenen (sowohl für Erwerbstätige als auch für Berufsanfänger in der entsprechenden Branche) untersucht wurden (Graver et al., 2006).

Die Beratung von Einzelpersonen kann in drei verschiedenen Formen erbracht werden:

- (a) telefonisch: über Learndirect wird eine kostenlose telefonische Beratung angeboten. Im Mittelpunkt stehen dabei Zugangswege zum Beruf und die grundlegende Ausbildung. Gesonderte telefonische Beratungsangebote existieren auch in Schottland und Wales;
- (b) per E-Mail: Dieser Service wird überall in der Europäischen Union kostenfrei angeboten;
- (c) durch persönliche Beratungsgespräche: Diese Leistungen werden durch freie Mitarbeiter in der Industrie erbracht, die über eine Ausbildung als Berufsberater verfügen. Für bestimmte individuelle Dienstleistungen wird eine Gebühr erhoben, allerdings werden die Leistungen aufgrund von Zuschüssen anderer Verbände für Gewerkschaftsmitglieder zum halben Preis und in ganz Wales (bis Ende März 2007) unentgeltlich erbracht.

Die Leistungen werden in drei Stufen angeboten:

- (a) Stufe 1 gilt für Neueinsteiger mit weniger als zwei Jahren Erfahrung. Eine einstündige Beratungssitzung kostet GBP 30 (wobei gesonderte Zuschüsse für bestimmte Gruppen – siehe oben – sowie für Personen mit niedrigem Einkommen angerechnet werden). Die Nutzer dieser Leistungen füllen vor dem Beratungsgespräch ein detailliertes Informationsblatt aus.
- (b) Stufe 2 umfasst eine eingehendere Beratung für Berufstätige mit längerer Berufserfahrung. Klient und Berater werden sorgfältig aufeinander abgestimmt. Eine anderthalbstündige Beratungssitzung kostet 60 GBP (auch hier werden wieder Zuschüsse angerechnet); hierin eingeschlossen sind bis zu zwei Stunden Vorbereitung durch den Berater im Vorfeld des Gesprächs.
- (c) Als Folgemaßnahme schließt sich eine anderthalbstündige Sitzung für Klienten an, die die vorangegangenen Stufen durchlaufen haben. Dabei werden die Fortschritte anhand des in der ersten Sitzung aufgestellten Aktionsplans überprüft, die Situation erneut bewertet und erforderlichenfalls der Plan angepasst. Die Kosten für diese Sitzung betragen 30 GBP.

Darüber hinaus veranstaltet Skillset Berufs-Workshops, häufig im Auftrag der Arbeitgeber, Berufsbildungseinrichtungen oder anderer Partnerorganisationen. Teil dieser Workshops sind unter anderem Selbstmarketing und Networking für Praktiker sowie Berufs- und Laufbahnplanung für Studenten und Berufsanfänger.

Quelle: Ann Mason und Kollegen bei Skillset, <http://www.skillset.org/careers/services/>.

In den Niederlanden sind in einigen Branchen branchenspezifische Berufsausbildungsstrukturen entstanden, die auf Mitteln aus den Ausbildungsabgaben (O&O) von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufbauen. Diese Strukturen sind vor allem für kleine und mittlere Unternehmen von Bedeutung, da in diesen häufig die Infrastruktur für den Aufbau eigener beruflicher Ausbildungskonzepte fehlt. Teil dieser Branchenprogramme ist in begrenztem Umfang häufig auch der Zugang zu branchenspezifischer Beratung und Orientierung durch Ausbildungsberater. Auch branchenspezifische Initiativen speziell für ältere Arbeitnehmer werden durchgeführt. Als Beispiel sei ein Projekt des Nationalen Zentrums für Innovation in Bildung und

Ausbildung in den Niederlanden (CINOP) erwähnt. Diese von Arbeitgebern und Industrie getragene Initiative bietet einem oder mehreren Arbeitnehmern die Möglichkeit, direkt von einem Arbeitgeber in einer Branche zu einem Arbeitgeber in einer anderen Branche zu wechseln. Das Prinzip der Brücke zwischen den Branchen verschafft den Initiatoren die Möglichkeit, die Kluft zu überbrücken, die sich für ältere Arbeitnehmer zwischen ihrer aktuellen Tätigkeit und einem neuen Arbeitsplatz in einer anderen Branche auftut. In der nachstehenden Fallstudie wird ein erfolgreicher Pilotversuch beschrieben. Weitere Pilotversuche auf vergleichbarer Grundlage sind ebenfalls durchgeführt worden.

Fallstudie 21: Brücken zwischen den Branchen: Projekt für branchenübergreifende berufliche Mobilität in der Bau- und Infrastrukturbranche

In den Jahren 2004-2005 wurde in den Niederlanden mit Unterstützung des CINOP ein Förderprojekt in der Bau- und Infrastrukturbranche durchgeführt. Im Rahmen dieses Projekts wurden berufliche Entwicklung und Ausbildung branchenspezifisch miteinander in Verbindung gebracht. Diese Verbindung wurde durch eigens hierfür geschulte „Laufbahnberater“ hergestellt. Diese Berater waren in zentralen Anlaufstellen („One-stop shops“, siehe Fallstudie 30) in verschiedenen Regionen tätig.

Diese Initiative ging zwar von einer bestimmten Einzelbranche aus, sie kann jedoch als Beispiel für die branchenübergreifende Mobilität gelten, da die Bauwirtschaft ein sehr breites Tätigkeitsspektrum vom Gewerbeimmobilien- und Industriebau, Straßenbau bis zum Wasserbau und zum Gerüstbau einschließt. Der Übergang in einen anderen Bereich dieser Branche zieht damit häufig die gleichen Auswirkungen wie der Übergang in eine Tätigkeit außerhalb der Branche nach sich. Zudem war in diesem Konzept ausdrücklich die Möglichkeit des Wechsels in eine andere Branche eingeschlossen.

Die Erfahrungen mit dem Pilotprojekt waren derart positiv, dass die Bau- und Infrastrukturbranche beschloss, die „zentralen Anlaufstellen“ der Laufbahnberater in eine landesweit strukturell verankerte Einrichtung zu überführen. Neue Laufbahnberater werden eingestellt und ausgebildet. Vergleichbare Pilotprojekte werden derzeit in anderen Wirtschaftszweigen ins Leben gerufen.

Quelle: van Dun, 2006.

In der nächsten Fallstudie wird eine Initiative zur Weiterentwicklung von Führungskräften im Bildungssektor in England beschrieben. Durch staatliche Zuschüsse sollen dabei auch unterrepräsentierte Gruppen (ethnische Minderheitengruppen, Menschen mit Behinderungen) dafür motiviert werden, die Dienste des Centre for Excellence in Leadership (CEL) in Anspruch zu nehmen.

Das CEL wurde im Jahr 2003 mit dem Ziel gegründet, im Bereich der weiterführenden allgemeinen und beruflichen Bildung in England ein weltweit führendes Niveau durchzusetzen. Zu diesem Bereich zählen Weiterbildungseinrichtungen, Anbieter von berufsbegleitenden Weiterbildungs- und Lernangeboten, Erwachsenenbildungseinrichtungen und kommunale Bildungseinrichtungen, Ausbildungseinrichtungen im Strafvollzug, Fachschulen und ehrenamtlich arbeitende Bildungseinrichtungen (allerdings keine Hochschulen). Ziel des CEL ist die Förderung und Unterstützung von Maßnahmen zur Verbesserung, Reform, Umgestaltung, Nachhaltigkeit und Qualitätsverbesserung von Führungsfunktionen. Bisher haben mehr als 450 Unternehmen und Organisationen die Dienstleistungen des CEL in Anspruch genommen.

Zum Leistungsangebot des CEL zählt unter anderem der Service für die berufliche Entwicklung (Career Development Service – CDS), in dem Workshops für die berufliche Entwicklung, Laufbahnberatung („Career Coaching“), psychometrische Tests, praktische Orientierungshilfen und Informationen angeboten werden, mit denen Führungskräfte auf allen Ebenen ihr Potenzial noch besser ausschöpfen können. Außerdem berät das CDS Unternehmen zu Fragen rund um ihre Strategien für berufliche Entwicklung und Laufbahnmanagement, Talentmanagement und Nachfolgeplanung, Umstrukturierung und Wandlungskompetenz. Der CDS-Manager und sein Team arbeiten mit spezialisierten Laufbahnberatern und Workshop-Betreuern zusammen. Ihre Arbeit ist gezielt auf diese Branche abgestimmt, wobei der CDS sein fachliches Know-how zusätzlich durch Untersuchungen zur Laufbahnentwicklung von Führungskräften in dieser Branche unterstreicht.

Staatliche Zuschüsse werden als Anreize für die Nutzung dieser Dienste durch unterrepräsentierte Gruppen gewährt, beispielsweise ethnische Minderheiten oder Menschen mit Behinderungen. Die Zuschüsse betragen 100 % für Nutzer im öffentlichen Sektor, 50 % für Nutzer in Betrieben, aus dem Erwachsenen- bzw. Gemeindebereich sowie 25 % für Nutzer an unabhängigen weiterführenden Fachschulen. Durch dieses System ist es gelungen, Teilnehmer aus den Zielgruppen an das CEL heranzuführen.

Der CDS schließt auch ein Karriereelement für andere Aktivitäten des CEL mit ein, durch das die Teilnehmer für die Inanspruchnahme einer Laufbahnberatung motiviert werden sollen, um so das im Programm Gelernte in Bezug zu ihrer Praxis setzen und die Auswirkungen auf ihre eigene berufliche Entwicklung berücksichtigen zu können. Die Leistungen des CDS sind mit dem Arbeitsplatzbegleitungsprogramm der ebenfalls im Bildungsbereich tätigen Association of Colleges vergleichbar.

Quelle: Fallstudie auf der Grundlage von Angaben von Ann Ruthven, Career Development Service Manager, Centre for Excellence in Leadership, Januar 2007.

3.6. Spezielle Informationsquellen und Expertenwissen

Der Bedarf für zunehmend speziellere Arbeitsmarktinformationen wurde bereits an verschiedenen Stellen in diesem Bericht unterstrichen. Die nächste Fallstudie zeigt ein Beispiel dafür, wie ein besonderer Bedarf an Arbeitsmarktinformationen abgedeckt wird. Hier wird das niederländische Consultingunternehmen Expertise in Labour Mobility (ELM) beschrieben, das auf die Beratung von Unternehmen und Arbeitnehmern rund um Fragen der internationalen Arbeitsmobilität spezialisiert ist.

Fallstudie 23: Expertise in labour mobility (ELM)

ELM ist ein wissens- und bildungsorientiertes Consultingunternehmen, das auf alle Aspekte der internationalen Arbeitsmobilität spezialisiert ist. ELM hat seinen Sitz in den Niederlanden, verfügt aber über ein internationales Netz von Länderexperten, die Recherchen zu den Arbeitsmärkten der jeweiligen Länder durchführen. ELM arbeitet sowohl mit Unternehmen als auch mit einzelnen Arbeitnehmern zusammen. Das Dienstleistungsspektrum umfasst:

- (a) Recherchen zu Fragen der internationalen Arbeitsmobilität;
- (b) Workshops für Studenten, beispielsweise zur „weltweiten Stellensuche“;
- (c) betriebsinterne Weiterbildungskurse, beispielsweise „So wird die Entsendung ins Ausland zum Erfolg“;
- (d) eine Reihe von Leitfäden zum Thema *Arbeitsplatzsuche in ...*, die Fragen der Stellensuche und zum Umgang mit kulturellen Unterschieden in mehr als 40 Ländern behandeln;
- (e) Veröffentlichungen zum internationalen Arbeitsmarkt;
- (f) Consulting-Leistungen für Unternehmen zu allen Fragen der Arbeit auf internationaler Ebene.

„Expertise in Labour Mobility“ versteht sich als zentrale Anlaufstelle für sämtliche Fragen zur internationalen Mobilität, die sich Unternehmen beispielsweise beim Einstieg in einem neuen Markt stellen – von Aspekten regionaler Arbeitsmärkte bis zur Steuergesetzgebung und von kulturellen Aspekten bis zu Personalfragen.

Für Einzelpersonen bietet ELM individuell zugeschnittene Berufs- und Laufbahnberatung sowie Weiterbildungs-Workshops und Beratung zum Umgang mit kulturellen Unterschieden.

Quelle: <http://www.labourmobility.com>

Zugleich sind auch spezialisierte Unternehmen und Einrichtungen entstanden, die über Erfahrung in bestimmten Beratungs- und Orientierungstechniken verfügen. Verschiedene spezialisierte Consulting-Unternehmen bieten IKT-gestützte Leistungen an. Die nachstehende Fallstudie verdeutlicht dies am Beispiel von CareerStorm, einem spezialisierten Consultingunter-

nehmen aus Finnland. Diese Fallstudie ist ein Beispiel dafür, wie in einem Unternehmen Produkte entwickelt wurden, die in unterschiedlichen Kontexten und von unterschiedlichen Anbietern – von Großunternehmen bis zu professionellen Laufbahnberatern und Privatunternehmen – eingesetzt werden können.

Fallstudie 24: CareerStorm

Das in Finnland ansässige Unternehmen CareerStorm Ltd hat sich seit 1998 auf die Entwicklung internetgestützter Tools für die Laufbahnplanung spezialisiert. Vom CareerStorm-Team wurde eine breite Palette interaktiver Laufbahndienstleistungen für Online-Karriereportale wie z. B. Monster.com (in 14 Ländern Europas und in Kanada) und Career Innovation Company (Vereinigtes Königreich) entwickelt; außerdem wirkte CareerStorm an der Gestaltung der in Finnland führenden finnischen Arbeitsvermittlungs-Internetseite von *Helsingin Sanomat* mit. Die Tools von CareerStorm stehen über die Online-Portale sämtlichen Internetnutzern zur Verfügung.

Im Jahr 2003 startete das Unternehmen den CareerStorm Navigator™, ein internetgestütztes Tool für die Laufbahnentwicklung und Lebensplanung. Dieses Tool wird ausschließlich von Fachleuten aus der Berufs- und Laufbahnberatung verwaltet, die auch zur Unterstützung der Anwender in den unterschiedlichen Anwendungsumfeldern zur Verfügung stehen. Die Berater setzen diese Tools für die Laufbahnberatung in Unternehmen (z. B. für Laufbahnmanagementprogramme, Entwicklung von Führungskräften, *Outplacement*) ein. In größeren Unternehmen wird das Tool von Fachanwendern zur Unterstützung interner Programme genutzt (z. B. Kompetenzentwicklung und Entwicklung von Führungskräften, interne Einstellungsverfahren, Rückkehr von Frauen in den Beruf). Private Coaches nutzen dieses Tool für die Beratung ihrer Einzelkunden und Unternehmen. In höheren Bildungseinrichtungen dient dieses Tool als flankierendes Instrument bei der beruflichen Entwicklung von Mitarbeitern und Studenten.

Quelle: CareerStorm: <http://www.careerstorm.com/>

In diesem Bereich sind zahlreiche weitere spezialisierte Consultingunternehmen tätig, deren Rolle bei der Entwicklung von Dienstleistungen nicht zu gering veranschlagt werden sollte. Im Vereinigten Königreich haben sich in diesem Bereich spezialisierte Karriereberatungen wie Career Horizons (www.careerhorizons.net) oder das Signposter-Programm (www.signposterprogramme.co.uk) etabliert, mit dessen Hilfe die Anwender ein intelligentes E-Portfolio erstellen und sich auf diesem Weg Informationen zu sämtlichen Ebenen des Lernens, der Arbeit und der Lebensführung erschließen können. Auch in anderen Ländern Europas dürften ähnliche Spezialorganisationen existieren.

3.7. Zusammenfassung

Bandbreite und Art der Mittlerorganisationen, die in irgendeiner Form Berufs- bzw. Laufbahn- oder Karriereberatungsleistungen für Einzelpersonen erbringen, haben in den letzten Jahren immer vielfältigere Formen angenommen. Die rasche Expansion dieser Beratungsangebote wurde zweifellos in erheblichem Umfang durch die zunehmende Verbreitung des Internet und die geringeren Markteinstiegskosten, die das Internet ermöglicht, beschleunigt.

Diese Mittlerorganisationen bieten Bildungs-, Berufs- und Karriereberatung aus unterschiedlichen Gründen an und setzen demzufolge in ihrer Arbeit auch unterschiedliche Schwerpunkte. Die Gewerkschaften konzentrieren sich beispielsweise vorrangig darauf, ihre Mitglieder für Lernaktivitäten zu motivieren, erkennen jedoch zunehmend auch den Zusammenhang zwischen diesen Maßnahmen und der beruflichen Entwicklung. Hieraus entstanden verschiedene Initiativen, bei denen Beratung und Orientierung ihrer Mitglieder im Vordergrund stehen. Ein erheblicher Teil ihrer Aktivitäten war auf gering qualifizierte Arbeitnehmer ausgerichtet, doch sind manche ihrer Initiativen eher der beruflichen Weiterentwicklung zuzurechnen. Angesichts dessen, dass die Gewerkschaften häufig branchen- oder berufsspezifisch aufgebaut sind, wenden sich die erbrachten Informations- und Beratungsleistungen oft an eine bestimmte Branche oder Berufsgruppe. Zahlreiche gewerkschaftliche Initiativen stützen sich auf ehrenamtliche Mitarbeiter. Nicht nur der für eine derartige Funktion erforderliche Zeitaufwand ist ein Problem, sondern auch die Notwendigkeit, diese Tätigkeit mit beruflichen Strukturen ein Einklang zu bringen, Grenzen abzustecken und sowohl dem Weiterbildungsbedarf als auch der beruflichen Weiterentwicklung Rechnung zu tragen.

Das Wachstum der entsprechenden Dienstleistungsangebote seitens des privaten Sektors hängt ebenfalls mit der verstärkten Nutzung des Internet zusammen. Für viele Informations- und Ratsuchende zu Fragen rund um berufliche Karriere und Arbeitsplatz ist das Internet die erste Anlaufstelle. Die zunehmende Verbreitung des Internet führte dazu, dass die Grenzen zwischen der Förderung der beruflichen Entwicklung und Arbeitsvermittlungsaktivitäten immer mehr verschwammen, nachdem auch viele Arbeitsvermittlungs-Websites und der Bereich „Berufliche Karriere“ der Websites der Unternehmen zumindest Fingerzeige und Tipps zur Arbeitsplatzsuche und in manchen Fällen auch andere Formen der Hilfe zur Selbsthilfe anbieten. Mit dem Internet verbreiteten sich auch *Peer-Support*-Gruppen in Form virtueller Community-Plattformen. Dies kann als eine erweiterte Form des Aufbaus sozialer Netze verstanden werden, allerdings machen sich diese Modelle auch den Umstand zunutze, dass Personen, die in dem betreffenden Bereich bereits berufstätig sind, eine hervorragende Informationsquelle zu zahlreichen Aspekten der Arbeitsplatzangebote und der Laufbahnentwicklung sind. Mit der zunehmenden Komplexität der Arbeitsmärkte dürfte auch die Notwendigkeit hoch spezialisierter Informationen zu beruflicher Laufbahn und Arbeitsvermittlung weiter zunehmen. Die Rolle virtueller Community-Plattformen und andere Formen informeller Laufbahnförderung könnten dabei zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die wichtige Rolle spezialisierter Consulting- und Rechercheunternehmen bei der Entwicklung von Dienstleistungen, die von anderer Seite angeboten werden, wird ebenfalls häufig

übersehen. Entwicklungsarbeiten werden häufig über kurzfristige Finanzmittel finanziert, allerdings ist eine kontinuierliche weitere Unterstützung notwendig, wenn ein Veralten der Materialien und der angebotenen Informationen vermieden werden soll. Mit der Zunahme der Informations- und Ratgeberquellen gewinnt auch die Aufgabe, die Qualität der verfügbaren Informationen und Beratungen bewerten zu können, weiter an Bedeutung. Viele Akteure, die im Internet Informationen weitergeben und Beratungen durchführen, verfolgen eigene Interessen, weshalb die Nutzer dieser Informationen erkennen müssen, dass diese Eigeninteressen den Nutzen der erteilten Ratschläge und Informationen möglicherweise schmälern. Auch dies ist ein Grund, warum die Weiterbildung ehrenamtlicher Gewerkschaftsangehöriger in etlichen der beschriebenen Informationen ein Aspekt von besonderer Bedeutung ist.

Für Aufbau und Weiterentwicklung der in den Fallstudien beschriebenen Initiativen wurden unterschiedliche Finanzierungsquellen genutzt. Viele der gewerkschaftlichen Initiativen wurden durch staatliche oder EU-Mittel unterstützt. In einigen Fällen könnte dadurch die Abgrenzung zwischen von Mittlerorganisationen und von öffentlichen Einrichtungen erbrachten Dienstleistungen verschwimmen. Das nächste Kapitel dieses Berichts befasst sich mit der Erbringung entsprechender Dienstleistungen durch den öffentlichen Sektor.

4. Die Rolle der Politik der öffentlichen Hand

In diesem Kapitel wird untersucht, auf welche Weise die mit öffentlichen Mitteln finanzierten Dienste Personen in Arbeitsverhältnissen unterstützen und welche Rolle sie bei der Entwicklung und Unterstützung von Dienstleistungen spielen, die von anderen Akteuren erbracht werden. Zum Umfang der mit öffentlichen Mitteln finanzierten Dienste bzw. Dienstleistungen gehören auch verschiedene Projekte, die ganz oder teilweise im Rahmen von EU-Programmen finanziert werden.

In der staatlichen Politik gilt die Bildungs- und Berufsberatung oftmals als ein Tätigkeitsfeld, das Teil eines weiter gefassten Programms ist, das auf andere politische Ziele, wie beispielsweise Verringerung der Arbeitslosigkeit, Motivation zum lebenslangen Lernen oder Förderung der sozialen Eingliederung, ausgerichtet ist. Diese Sichtweise gleicht der von Mittlerorganisationen, die die Förderung der beruflichen Entwicklung als eine nützliche Nebentätigkeit neben ihrer Stellenvermittlungstätigkeit ansehen. Dies hat zur Folge, dass die Bildungs- und Berufsberatung oftmals nur als zweitrangig gegenüber der Verfolgung dieser politischen Ziele angesehen wird. Auch die Frage, ob die Bildungs- und Berufsberatung in den Zuständigkeitsbereich der Bildungs- oder Arbeitsministerien fällt, kann sich auf die Förderangebote auswirken.

Sowohl die OECD als auch das Cedefop weisen in ihren zusammenfassenden Berichten (OECD, 2004; Cedefop; Sultana, 2004) darauf hin, dass das Beratungsangebot für erwerbstätige Erwachsene erhebliche Lücken aufweist. Zu diesem Ergebnis kam auch die jüngste, von der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen durchgeführte Erhebung (Sultana und Watts, 2005). Nur wenige öffentliche Arbeitsverwaltungen bieten in nennenswertem Umfang Leistungen für erwerbstätige Erwachsene an. In einigen Ländern fallen Personen in Arbeitsverhältnissen nicht in den Zuständigkeitsbereich der öffentlichen Arbeitsverwaltungen, während sie in anderen Ländern nur einen kleinen Prozentsatz der Klienten von öffentlichen Arbeitsverwaltungen ausmachen. In einigen Ländern, in denen die Dienstleistungsangebote der öffentlichen Arbeitsverwaltungen theoretisch allen Ratsuchenden offen stehen, stellte Cedefop (Cedefop; Sultana, 2004) fest, dass das Stigma, das der Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen anhaftet, viele Ratsuchende von deren Nutzung abhält. Dieses Stigma wird zumeist noch größer, wenn die öffentlichen Arbeitsverwaltungen zugleich als Hauptanlaufstelle für Arbeitslosenunterstützung fungiert. In anderen Fällen sind es hauptsächlich die knappen Mittel, die die Palette der Leistungsangebote der öffentlichen Arbeitsverwaltungen für Personen in Arbeitsverhältnissen beschränken. Die Umstellung auf Selbstbedienungsangebote ist teilweise darauf zurückzuführen, dass der Klientenkreis mit Zugang zu den Dienstleistungen der öffentlichen Arbeitsverwaltungen ausgeweitet werden musste, und in einigen Fällen erhalten auch Personen in Arbeitsverhältnissen Zugang zu diesen Diensten.

Andere mit öffentlichen Mitteln finanzierte Berufsberatungsstellen bieten Dienstleistungen speziell für erwerbstätige Erwachsene und Arbeitgeber an. Auch Initiativen, die von den einzelnen Mitgliedstaaten und der EU finanziert werden, existieren in diesem Bereich. Einleitend werden verschiedene Beispiele für die erbrachten Dienstleistungen vorgestellt. Dabei soll kein vollständiger Wegweiser zu den angebotenen Leistungen erstellt, sondern vielmehr lediglich ein Ein-

druck von der Vielfalt der gegenwärtigen Initiativen vermittelt werden. Einige Initiativen verfolgen das Ziel, vor allem gering qualifizierte Arbeitskräfte zu einer stärkeren Beteiligung an Weiterbildungsangeboten zu ermuntern, andere Initiativen sind dagegen auf Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten. Mitunter sind die Initiativen auch auf beide Bereiche ausgerichtet. In mehreren Ländern setzen sich die Berufsberatungsdienste auch für die Anerkennung von bereits früher erworbenen Kenntnissen ein. Diese Initiativen werden im ersten Abschnitt dieses Kapitels vorgestellt. Anschließend werden der zunehmende Einsatz von telefonischer Beratung und IKT-gestützten Leistungen für erwerbstätige Erwachsene erläutert.

Die nachfolgenden Abschnitten des Kapitels befassen sich mit den in direkter Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern durchgeführten Maßnahmen. Den Schwerpunkt bildet dabei die Arbeit mit KMU. Im zweiten dieser beiden Abschnitte geht es um die Unterstützung von *Outplacement*-Maßnahmen durch die öffentlichen Arbeitsverwaltungen. Im vorletzten Abschnitt wird die Rolle des Staates bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Personen in Arbeitsverhältnissen untersucht. Der letzte Abschnitt enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

4.1. Beispiele für öffentlich finanzierte Angebote für erwachsene Arbeitnehmer

Zu den bekanntesten Beispielen für Einrichtungen, die seit vielen Jahren Bildungs- und Berufsberatungsdienste für Erwachsene anbieten, gehören die Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences (CIBC) in Frankreich. Ihre Entstehungsgeschichte wird nachfolgend geschildert. Anschließend werden in einer Fallstudie die aktuelle Praxis und die jüngsten Entwicklungen bei den Beratungsangeboten erläutert. Das CIBC-Modell wurde bereits von mehreren europäischen Ländern übernommen (siehe Abschnitt 4.1.2), auch wenn die Akzeptanz des Modells geringer als erwartet war (Bartlett et al., 2000, S. 86-87; Gendron, 2001). Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass das Modell zunächst nur auf gering qualifizierte Arbeitskräfte zugeschnitten war. Inzwischen sind jedoch rund 40 % der Personen, die in Frankreich eine Kompetenzbilanz erstellen lassen, Angestellte.

4.1.1. Entstehungsgeschichte der CIBC in Frankreich

In Frankreich wurde die Bildungs- und Berufsberatung für erwerbstätige Erwachsene erstmals in den Jahren zwischen 1970 und 1975 zum Thema. Bis dahin beruhte das Wirtschaftssystem gewöhnlich auf Mitarbeitern, die sich in ein und demselben Arbeitsgebiet, oftmals in demselben Unternehmen, nach oben arbeiteten. Entscheidend für den beruflichen Aufstieg waren der Erwerb neuer Kenntnisse und die Vertiefung des Fachwissens im Zusammenhang mit dem erlernten Beruf.

Seit dem Ende der 1960er Jahre hat sich die Arbeitswelt jedoch auf vielerlei Gebieten strukturell verändert. Durch die Weiterentwicklung der Produktionsverfahren ist der Bedarf an höher qualifizierten Arbeitskräften erheblich gestiegen. Dies führte in Verbindung mit der Energieversorgungskrise zu einer unmittelbaren Beschäftigungskrise und zu Arbeitslosigkeit und

Umstrukturierungsmaßnahmen. Längerfristig wurden dadurch die Weichen für dauerhafte Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt gestellt, die sich in einer starken Entwicklung des Dienstleistungssektors sowie in kürzeren und schnelleren Konjunkturzyklen niederschlugen.

Als Antwort darauf erarbeitete Frankreich in den Jahren 1970-71 die ersten politischen Konzepte zur Anerkennung und Validierung von früher erworbenen Kenntnissen und schuf zudem einen Rechtsrahmen für die berufliche Weiterbildung, der die Unternehmen dazu verpflichtete, 1 % ihrer Gesamtkosten für Löhne und Gehälter in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Damit legte der Staat den Grundstein für ein berufliches Weiterbildungssystem. Dies hatte auch zur Folge, dass sich die Einstellung zum Begriff der „Berufslaufbahn“ grundlegend veränderte. Das Konzept des beruflichen Aufstiegs in der Hierarchie ein und desselben Unternehmens wurde nach und nach durch das Modell einer Karrierelaufbahn und in jüngster Zeit vom Konzept der strategischen Karrierenavigation abgelöst. Vor dem Hintergrund der neuen Wirtschaftsordnung, in der Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit Maßnahmen erforderten, mit denen sich die Erwerbsbevölkerung auf technische Neuerungen und veränderte Arbeitsbedingungen einstellen konnte, und im Zusammenhang mit dem neuen Recht auf Aus- und Weiterbildung stieg der Bedarf an Bildungs- und Berufsberatung erheblich. Den Arbeitskräften musste im Interesse ihrer persönlichen Weiterentwicklung die Möglichkeit gegeben werden, ihre beruflichen Kenntnisse und Kompetenzen anerkennen zu lassen und die für sie relevanten Entscheidungen treffen zu können. Aus diesem Grund entwickelte das Arbeitsministerium ein Modell, das später unter der Bezeichnung *bilan de compétences* ⁽¹⁶⁾ (Kompetenzbilanz) bekannt wurde. Im Jahr 1985 wurden zehn Versuchszentren eingerichtet, in denen Mitarbeiter mehrerer öffentlicher Einrichtungen zusammenarbeiteten. Dieses interinstitutionelle Modell führte allmählich zur Entstehung unabhängiger, ständiger Expertenteams und zum Aufbau eines Pools an umfassendem Fachwissen und Know-how im Bereich der Erwachsenenberatung.

Im Jahr 1989 beschloss der Staat nach einer Phase des kräftigen Wachstums, die Versuchszentren in eine ständige Einrichtung mit der Bezeichnung Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences (CIBC) umzuwandeln. Die Erstellung von Kompetenzbilanzen wurde über ein Netzwerk angeboten, das auf Betreiben des französischen Arbeitsministeriums im Zeitraum von 1985 und 1989 aufgebaut worden war. Dieses nationale Netzwerk umfasst heute 110 CIBC-Zentren. Nach einer entsprechenden Empfehlung wurden diese Zentren in allen französischen Departements eingerichtet, sodass im Dezember 1991, als das Recht auf eine Kompetenzbilanz im Arbeitsgesetzbuch verankert und eine gesetzliche Grundlage für die Erbringung dieser Dienstleistung vereinbart wurde, jedes Departement über mindestens eines und mit-

⁽¹⁶⁾ Eine exakte Übersetzung der *bilan de compétences* existiert nicht. Im Wörterbuch *Resources Humaines Français/anglais et Anglais/français* wird der Begriff *bilan de compétences* folgendermaßen definiert: „in collaboration with an external management consultant, an in-depth analysis by an employee of his/her motivations, skills and professional experience, with a view to reconsidering or redefining his/her future career objectives“ („In Zusammenarbeit mit einem externen Managementberater unterzieht sich ein Arbeitnehmer einer umfassenden Bestandsaufnahme seiner Motivation, Qualifikationen und beruflichen Erfahrungen, um Klarheit über seine künftigen Karriereziele zu gewinnen“).

unter mehrere dieser anerkannten Zentren verfügte und damit Qualität und Wirksamkeit dieser Dienstleistung garantiert werden konnten.

Fallstudie 25: Die „Kompetenzbilanz“ in Frankreich

Die Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences (CIBC) werden durch Vertreter des Staats (Ministerien für Arbeit und Bildung), der Gewerkschaften (CFDT usw.), Arbeitgeberverbände, Konsularkammern (Industrie- und Handelskammer; Handelskammer) sowie von Vertretungen von Einrichtungen aus der Wirtschafts-, Arbeits- und Ausbildungswelt verwaltet. Die Sozialpartner werden in Entscheidungen auf Gebieten wie Personalakquisition, Aus- und Weiterbildung und Beförderung einbezogen und an strategischen Planungen beteiligt, die Fragen wie die Weiterentwicklung der Angebote betreffen. Außerdem spielen sie eine wichtige Rolle bei der laufenden Unterrichtung der Laufbahnberater über aktuelle Änderungen auf dem Arbeitsmarkt, damit die den Klienten gegebenen Empfehlungen diesen Entwicklungen Rechnung tragen. Rund 1500 Mitarbeiter sind im Netzwerk der 110 CIBC-Zentren beschäftigt, und auf das Netzwerk entfallen ca. 60 % dieser Angebote in Frankreich. Ziel dieser Zentren ist es, interessierten Nutzern die Möglichkeit zur Analyse ihrer beruflichen Kompetenzen, ihrer Eignung und Motivation zu bieten, um auf dieser Grundlage eine Karrierelaufbahn und einen Karriereplan und gegebenenfalls einen Ausbildungsrahmenplan zu entwickeln.

Die Zentren werden zwar lokal betrieben, unterstehen jedoch dem Ministerium für Arbeit. Als gemeinnützige Organisationen bilden die CIBC-Zentren Netzwerke auf regionaler und nationaler Ebene. Dies erleichtert gemeinsame Aktionen und fördert die Verbreitung der von einem einzelnen Zentrum entwickelten Initiativen, Konzepten und bewährten Verfahrensweisen im gesamten Netzwerk. Abgesehen von diesem speziellen Netzwerk wird die Erstellung einer Kompetenzbilanz insbesondere für Führungskräfte auch von Fachkräften für die Personalbeschaffung in der Privatwirtschaft neben Management- und Betreuungsmaßnahmen angeboten.

(a) Die Leistungsangebote

Die Zentren werden nicht direkt vom Staat finanziert, sondern müssen ihre Angebote selbst vermarkten. Die Nutzer können je nach ihrem Status Finanzmittel aus drei Quellen erhalten: Finanzmittel von öffentlichen Einrichtungen, Zahlungen der Versicherungskassen für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen oder Zahlungen des Arbeitgebers. Das Gesetz sieht einen gewissen Schutz für die Klienten – für Arbeitnehmer ebenso wie für Arbeitsuchende – vor. Die Bewertung ist ein freiwilliges Verfahren, und jeder Teilnehmer unterzeichnet eine Vereinbarung. Der Verzicht auf die Teilnahme darf kein Entlassungsgrund sein. Durch den freiwilligen Charakter der Angebote soll erreicht werden, dass sich der Klient aktiv für seine berufliche Entwicklung engagiert. Die Bewertung wird an einem neutralen Ort fernab von Ausbildern oder Personalabteilungen durchgeführt; die vertrauliche Behandlung der Daten ist jederzeit gewährleistet.

Die Bewertung ist ein individueller Prozess, der persönliche Gespräche umfasst und zwischen neun und 24 Stunden dauert, die sich auf etwa einen Monat verteilen. Der Prozess gliedert sich in verschiedene Phasen: In der Begrüßungsphase wird dem Klienten das Konzept vorge-

stellt, in der Untersuchungsphase werden die Analysen durchgeführt, deren Ergebnisse in die Entwicklung wirksamer Handlungsstrategien einfließen, und in der abschließenden Phase werden die Ergebnisse mündlich präsentiert und ein Bericht erstellt, der im Besitz des Klienten verbleibt.

Vorrangig kommen drei Ansätze zur Anwendung:

- (a) Einzelbefragungen: Sie beanspruchen einen Großteil der 24 Stunden (die maximale Zeitdauer, die das Zentrum für eine Bewertung zur Verfügung hat);
- (b) Arbeit in kleinen Gruppen: Auch als Workshop bezeichnet. Gruppen mit sechs bis acht Teilnehmern können bestimmte Themen zur Bearbeitung erhalten, Tests absolvieren oder eigene Untersuchungen durchführen (in diesem Fall werden sie von einem Berater über alle ihnen zur Verfügung stehenden Mittel informiert, beispielsweise CDs und das Internet);
- (c) Einzelarbeit: Neben der Arbeit im Zentrum führen die Klienten eigene Untersuchungen durch. Dafür werden im Durchschnitt 24 Stunden angesetzt. Ein Plan wird zusammen mit dem Berufsberater erarbeitet, der dem Klienten bei der Auswahl der Hilfsmittel für die Untersuchung behilflich ist.

Die detaillierten Ergebnisse werden in einem Kompetenzportfolio (*portefeuille de compétences*) zusammengefasst. Die Bewertung soll mehr als nur eine Bestandsaufnahme sein. Sie schafft zugleich die Grundlage für einen möglichen Karriereplan und versetzt den Klienten in die Lage, genauer beurteilen zu können, wie realistisch seine getroffene Wahl ist und ob sich die Ausarbeitung von Aktionsplänen lohnt.

Seit mehr als zehn Jahren erstellt das CIBC-Netzwerk Jahr für Jahr Zehntausende von Kompetenzbilanzen. Diese Dienstleistung steht allen Personen offen, die das Bildungssystem verlassen haben, unabhängig von ihrem Alter, Geschlecht, Bildungsstand oder Status, und es spielt auch keine Rolle, ob sie das Zentrum aus eigenem Antrieb aufsuchen oder von den öffentlichen Einrichtungen, Arbeitgebern oder Gewerkschaften dorthin geschickt werden. Das Verfahren ermöglicht dem Einzelnen eine Bestandsaufnahme seiner Situation und die Entwicklung einer Karrierelaufbahn und eines Karriereplans, mit oder ohne Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, eine effektivere Arbeitsplatzsuche, ein besseres Verständnis der Schwierigkeiten am Arbeitsplatz, die Validierung seiner beruflichen Kenntnisse und Qualifikationen und die Ausarbeitung von Handlungsstrategien.

Für den Staat ist das Bewertungsverfahren ein nützliches Instrument, um die Arbeitskräfte bei der Anpassung an die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu unterstützen. Die Zentren erfüllen auch einen zweiten Zweck: Sie spielen landesweit eine wichtige Rolle in der Erwachsenenberatung.

40 % der Klienten, die eine Kompetenzbilanz erstellen lassen, sind Angestellte. Die Bedürfnisse der Klienten sind außerordentlich vielfältig, zumeist stehen jedoch die folgenden Ziele im Mittelpunkt:

- (a) Arbeitsplatzwechsel und berufliche Neuorientierung;

- (b) Weiterentwicklung innerhalb oder außerhalb des Unternehmens;
- (c) Weiterbildung;
- (d) Bewältigung von Problemen am Arbeitsplatz (Managementprobleme oder Schwierigkeiten mit dem Arbeitgeber);
- (e) Selbstverwirklichung, etwa zur Verbesserung eines bestimmten Aspekts ihrer Kompetenzen bei der Arbeit und Gestaltung der eigenen Arbeit (z. B. Wechsel in die Selbstständigkeit).

Die Arbeitgeber können auch ihrerseits den Arbeitnehmern die Erstellung einer Kompetenzbilanz vorschlagen, da diese sich als ein nützliches Instrument bei Personalentscheidungen bewährt hat. Sie gibt Arbeitgebern beispielsweise mehr Sicherheit bei Entscheidungen im Zusammenhang mit Beförderungen, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen oder Versetzungen. Mithilfe der Kompetenzbilanz können sie die Lücken zwischen den Kenntnissen und Fertigkeiten ihrer Arbeitnehmer und den Arbeitsplatzanforderungen ermitteln. Die Unternehmen erhalten so eine exakte Momentaufnahme der Kompetenzen, Eignung und Motivation ihrer Mitarbeiter. Die Kompetenzbilanz kann den Unternehmen auch dabei helfen, die aus medizinischen Gründen für bestimmte Arbeitsplätze nicht geeigneten Mitarbeiter anderweitig effektiver einzusetzen oder die Arbeitsplätze so anzupassen, dass sie auch für Menschen mit verschiedenen Arten von Behinderungen geeignet sind. Die Kompetenzbilanz stellt die Weichen für maßgeschneiderte Unterstützungsangebote, um Veränderungen, die sich aus der Modernisierung der Arbeitsabläufe ergeben, bewältigen und Strategien zur Kompetenzentwicklung erarbeiten zu können, die auf die Ziele und Sachzwänge des Unternehmens zugeschnitten sind.

Vom Staat und den Sozialpartnern wurde ein neues Gesetz ausgearbeitet, das den Arbeitnehmern 20 Stunden für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Jahr zusichert. In der ostfranzösischen Region Savoyen unterzeichneten das Ministerium für Arbeit, die Gewerkschaften sowie die Arbeitgeberorganisationen im Januar 2007 eine Vereinbarung, nach der das Netzwerk den Hauptmechanismus für die Umsetzung dieses Gesetzes darstellen soll. Sie erörterten die hierfür notwendigen Angebote, zu denen die Durchführung von Kompetenzbilanzen sowie kurzfristige Maßnahmen für Laufbahnmanagement, Aus- und Weiterbildung und Beratung gehören. Die Dienstleistungen werden den Arbeitnehmern von allen Arbeitgeberverbänden und Arbeitnehmergewerkschaften intern angeboten.

Quelle: Centres Interinstitutionnels de Bilans de Compétences, <http://www.cibc.net/>

4.1.2. Anpassungen in anderen Ländern

Die Sozialpartner setzen sich durch internationale Zusammenarbeit im Rahmen der Programme der Europäischen Union für die Verbreitung der in den Zentren für Kompetenzbilanzen geleisteten Arbeit ein. Dieses Konzept wurde als Instrument zur Förderung der Mobilität der Arbeitnehmer bereits auf andere Länder (Belgien, die Tschechische Republik und die

Schweiz) ausgeweitet. Außerdem wurde in Italien ein entsprechendes Modell inoffiziell entwickelt und in Bulgarien wurde im Jahr 2006 mit dem Aufbau eines Netzwerks von Bildungs- und Berufsberatungszentren in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Arbeit und den Sozialpartnern begonnen.

Auch in anderen Ländern werden ähnliche Modelle eingeführt. Beispielsweise richtete das niederländische Zentrum für Arbeit und Einkommen (Centrum voor Werk en Inkomens, CWI) Ende 2004 vier Kompetenztestzentren in ihren Zweigstellen ein (Van Deursen und Janssen, 2006). Im Rahmen dieses kleinen Pilotprojekts des CWI erhielten Arbeitsuchende die Möglichkeit zur Bestandsaufnahme ihrer persönlichen Kompetenzen. Mitte 2005 wurde beschlossen, die Anzahl dieser Zentren zu erhöhen. Die Einrichtung von Kompetenztestzentren in den CWI-Zweigstellen aller größeren Gemeinden begann Anfang 2006 mit dem Ziel, bis Ende 2006 ein Netzwerk von 120 Zentren aufzubauen. Allerdings scheinen diese Zentren bislang nur beschäftigungslosen Arbeitsuchenden offen zu stehen.

4.1.3. Weitere Beispiele für Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen

Wie Fallstudie 26 über den Öffentlichen Arbeitsvermittlungs- und Berufsausbildungsdienst in Flandern (VDAB) zeigt, bieten verschiedene öffentliche Arbeitsverwaltungen Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen für erwerbstätige Erwachsene an. Manche öffentliche Arbeitsverwaltungen verzichten jedoch darauf, ihre Leistungen bekanntzumachen oder ihre Inanspruchnahme in größerem Umfang zu propagieren, weil sie befürchten, durch die hohe Nachfrage überfordert zu werden (OECD, 2004, S. 69).

Fallstudie 26: Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen des VDAB

Der VDAB bietet seinen Klienten entsprechend ihrem persönlichen Bedarf Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen an. Das Angebot umfasst Dienstleistungen für Arbeitnehmer sowie für Nicht-Muttersprachler, die auf Wunsch eine „Integrationsberatung nach Maß“ erhalten. Der VDAB betreibt darüber hinaus eine umfassende Website. Ein Großteil der Dienste des VDAB wird mittlerweile von externen Partnern erbracht. Auch die Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen werden von einer Partnerorganisation erbracht. Der VDAB bietet Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen für Arbeitnehmer in Form einer persönlichen Einzelbetreuung oder im Rahmen von Gruppenberatungen an. Gewöhnlich umfassen diese Beratungen acht Veranstaltungen mit einer Dauer von jeweils anderthalb Stunden. Für das Dienstleistungspaket mit bis zu zwölf Stunden erhebt der VDAB eine Gebühr maximal 50 EUR. Die Teilnehmer können die Leistungen mit Weiterbildungsgutscheinen bezahlen.

Ferner bietet der VDAB auch eine innerbetriebliche Bildungs- und Berufsberatung an. Kern dieser Dienstleistungen ist, dass die Arbeitnehmer Kompetenzen entwickeln, die sich an den Anforderungen des Unternehmens orientieren (siehe Fallstudie 33).

Quelle: VDAB, <http://www.VDAB.be/>

4.2. Telefonische Beratungsdienste und IKT-gestützte Leistungen

Die zunehmende Verbreitung der Callcenter-Dienste und webbasierten Dienste hat den öffentlichen Dienst in vielerlei Hinsicht verändert. In keinem Bereich wird dies deutlicher als in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen und den Bildungs- und Berufsberatungsangeboten. IKT-gestützte Dienstleistungen werden nicht nur von Unternehmen und immer mehr privaten Anbietern genutzt (siehe Kapitel 3), sondern haben in den letzten zehn Jahren auch im öffentlichen Sektor deutliche Spuren hinterlassen.

Bei Sultana und Watts (2005) ist diese weit reichende Umstellung auf Selbsthilfedienste in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen dokumentiert. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass die wenigen Länder, die bisher noch keine Entwicklungen auf diesem Gebiet angestoßen haben, in Kürze entsprechende Pläne umsetzen werden. Sie ordneten die Entwicklungen den folgenden Kategorien zu:

- (a) Programme zur Selbst- und Laufbahnerkundung (z. B. Österreich, Belgien-VDAB, Estland, Irland, Litauen);
- (b) webbasierte Einrichtungen zur Arbeitsplatzsuche (z. B. Estland, Irland);
- (c) webbasierte Registrierung (z. B. Dänemark, Griechenland, Irland, Luxemburg, Malta, Niederlande);
- (d) Einsatz von Callcenter-Technologien (z. B. Belgien-VDAB, Finnland, Griechenland, Ungarn, Irland, Italien, Polen, Slowenien, Schweden).

Einer der Gründe für die Umstellung auf Selbstbedienungsleistungen ist die steigende Anzahl der Rat suchenden Klienten. In einigen Fällen ist dies auf die steigende Arbeitslosigkeit zurückzuführen, in anderen Fällen jedoch darauf, dass durch die erfolgreiche Vermarktung immer mehr Klienten auf die Bildungs- und Beratungsangebote aufmerksam geworden sind. Durch die Entwicklung von Selbstbedienungsmodellen konnten die öffentlichen Arbeitsverwaltungen auch intensivere und individuellere Formen der Unterstützung für Risikogruppen entwickeln. Diese neuen Arbeitsverfahren erforderten oftmals eine Umgestaltung der Büroflächen in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen und die Neustaffelung der Angebote.

In der nächsten Fallstudie wird eine solche Initiative am Beispiel des schwedischen Zentralamts für Arbeit (AMS) beschrieben.

Fallstudie 27: Schwedisches Zentralamt für Arbeit (AMS): E-Services für Arbeitsuchende, Arbeitgeber und ihre Unternehmen

Das schwedische Zentralamt für Arbeit (Arbetsmarknadsstyrelsen – AMS) richtete 1995 im Internet eine Jobbörse („Vacancy Bank“) ein, in der alle den schwedischen Arbeitsämtern gemeldeten offenen Stellen veröffentlicht wurden. Nach dem erfolgreichen Start dieses Dienstleistungsangebots wurden in den Folgejahren weitere webbasierte Dienste eingerichtet.

Im Jahr 1998 zeichnete sich ab, dass ein Großteil der Stellenvermittlungsdienstleistungen des AMS auf elektronischem Wege als Selbstbedienungsdienst im Internet bereitgestellt werden konnte. Im AMS wurde eine spezielle Internet-Abteilung mit der strategischen Zielsetzung gegründet, arbeitsmarktbezogene Dienstleistungsangebote im Internet zu entwickeln, die Dienstleistungen für die Bürger und Unternehmen weiter zu verbessern, den Arbeitsmarkt transparenter und effektiver zu gestalten und einen Teil des Personals aus den Bereichen Information/Abgleich für Beratungsangebote für die breite Öffentlichkeit einzusetzen und den Arbeitslosen, die auf längerfristige Unterstützung angewiesen sind, umfassendere Hilfestellung zu bieten.

Derzeit arbeiten rund 40 Personen an der Entwicklung und Pflege der Website, wofür ein Jahresbudget von rund 6 Mio. EUR zur Verfügung steht. Die Website des AMS bietet inzwischen ein breit gefächertes Dienstleistungsspektrum:

- (a) die Jobbörse („Vacancy Bank“) mit allen offenen Stellen, die den Arbeitsämtern gemeldet wurden. Die Arbeitgeber können ihre Stellenangebote direkt auf der Website eintragen oder die offenen Stellen automatisch von ihren internen Datenbanken an die Website weiterleiten. Die von den Bediensteten des AMS erfassten offenen Stellen in Unternehmen werden ebenfalls auf die Website gestellt. Heute werden 50 % der offenen Stellen durch Selbstregistrierung oder automatische Weiterleitung auf die Website gestellt; angestrebt wird eine Quote von 80 %;
- (b) die Datenbank für Arbeitsuchende („Jobseeker’s Bank“), auf der Arbeitsuchende ihren Lebenslauf veröffentlichen und Personalvermittler nach geeigneten Bewerbern suchen können;
- (c) eine Bildungsdatenbank mit täglich aktualisierten Informationen über Bildungsangebote von Hochschulen in Schweden. In Zusammenarbeit mit Hochschulen und Schulen in Schweden hat der schwedische AMS unlängst einen Standard auf XML-Basis entwickelt, der die automatische Weiterleitung von Bildungsinformationen ermöglichen soll;
- (d) eine Datenbank mit aktuellen Informationen zu den meisten Berufen, unter anderem Informationen über Arbeitsinhalte, Bildungsalternativen, Löhne und Gehälter usw. Textbasierte Informationen werden häufig mit Kurzfilmen, Interviews und Artikeln kombiniert;
- (e) eine Künstlerdatenbank mit einer Internet-Galerie, in der Arbeitsproben von 1500 professionellen Malern und Fotografen präsentiert werden, um ihnen damit bessere Auftragsperspektiven zu bieten;
- (f) eine Datenbank mit Informationen über darstellende Künstler (Schauspieler, Tänzer, Entertainer usw.), um ihnen damit bessere Perspektiven für Engagements zu bieten;
- (g) umfassende Informationen über die Arbeitsmarktbedingungen in verschiedenen Landesteilen mit Berichten, Statistiken usw.;
- (h) Informationen zur Kontaktaufnahme mit den 400 örtlichen Arbeitsämtern im ganzen Land und Informationen über deren Leistungsangebote vor Ort.

Die Website des AMS ist eine der umfangreichsten Websites in ganz Schweden. Sie wird jeden Monat von 600 000 Nutzern besucht; dies entspricht täglich 250 000 Zugriffen. Schätzungen des AMS zufolge wird die Website von rund 1,5 bis 2 Millionen Nutzern pro Jahr aufgerufen. Dies ist ein beachtliches Ergebnis in einem Land mit nur neun Millionen Einwohnern.

Quelle: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/Other/UNPAN022030.pdf>

In den Niederlanden hat es sich die Regierung ebenfalls zur Aufgabe gemacht, Informationen über Bildungs- und Berufslaufbahnen zur Verfügung zu stellen und Selbsthilfemaßnahmen zu fördern. Zu diesem Zweck wurde das Portal www.opleidingenberoep.nl eingerichtet. Die vom Ministerium für Soziales und Arbeit entwickelte Website www.werk.nl bietet auch Zugang zu einer Datenbank, die Informationen über die voraussichtliche Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt für rund 2500 Berufe in Verbindung mit den zugehörigen Bildungs- und Berufsbildungswegen enthält. Darüber hinaus baut das niederländische Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft derzeit eine Website für Bildungsmöglichkeiten auf.

Ein weiteres Beispiel für den erfolgreichen Einsatz von Callcenter- und webbasierten Technologien im öffentlichen Sektor stellt die Initiative „Learndirect“ dar, die 1998 im Vereinigten Königreich ins Leben gerufen wurde (zur Entstehungsgeschichte der Initiative im Zusammenhang mit der Nutzung von telefonischen Beratungsdiensten zur Bildungs- und Berufsberatung siehe Watts und Dent, 2002). In diesem Fall bildet eine Internet-Datenbank die Grundlage für persönliche Beratung und Orientierung am Telefon (ein E-Mail-Service befindet sich ebenfalls im Aufbau). Darüber hinaus wurden auch Untersuchungen zur Beurteilung der Wirksamkeit der telefonischen Beratung von Learndirect durchgeführt (Page et al., 2007). In diesen wurde nachgewiesen, dass ein Bedarf an telefonischer Beratung besteht, dass die Angebote in großem Umfang und kostengünstig bereitgestellt werden können und dass die Nutzer dieser Angebote sich zufrieden über diese Angebote äußern und positive Erfahrungen damit gesammelt haben.

Für dieses Dienstleistungsangebot wurde massiv geworben. Dadurch ist sein Bekanntheitsgrad deutlich höher als der anderer Angebote für Erwachsene. Im *Leitch Review of Skills* (2006), einem wichtigen Bericht über den Qualifikationsstand im Vereinigten Königreich, wurde die Entwicklung einer neuen, universellen Berufsberatungsstelle für England empfohlen, die einen gemeinsamen Zugang zu den derzeit noch voneinander getrennten Quellen für Beratungsdienste bietet. Im Bericht wird der Erfolg von Learndirect hervorgehoben und empfohlen, dieses Dienstleistungsangebot weiterhin unter der bereits erfolgreichen und bekannten Marke Learndirect zu betreiben. In der folgenden Fallstudie werden die derzeit von Learndirect angebotenen Leistungen beschrieben.

Fallstudie 28: Der „Learndirect“-Service im Vereinigten Königreich

Learndirect ist ein telefonischer Beratungsdienst, der im gesamten Vereinigten Königreich betrieben wird. Learndirect bietet Unterstützung auf drei Ebenen: allgemeine Informationen

über Aus- und Weiterbildungsangebote und Kurse, Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten und örtlichen Kinderbetreuungsangeboten und intensive persönliche Beratung über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. All diese Dienstleistungsangebote sind über eine einzige Telefonnummer zugänglich und für den Nutzer kostenlos. Außerdem wird ein Internet-Service angeboten, über den die Nutzer in einer Datenbank mit über 900 000 Einträgen nach geeigneten Kursen oder nach einem Prüfungsort für Fernstudien suchen können, ferner können sie hier über 700 Stellenprofile einsehen, Hilfe und Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten, Kinderbetreuungsangeboten und anderen praktischen Aspekten in Anspruch nehmen, ihre Qualifikationen und Interessen mit geeigneten Berufen abgleichen und per E-Mail Kontakt zu einem Learndirect-Berater anfordern.

Darüber hinaus bietet Learndirect Online-Ausbildungspakete für Einzelpersonen, die ihre Computerkenntnisse, Sprachkenntnisse und sonstigen beruflichen Qualifikationen verbessern wollen, sowie für Arbeitgeber zur beruflichen Weiterqualifizierung ihrer Arbeitskräfte; darin eingeschlossen ist auch die Möglichkeit, einen Bildungsabschluss an einer Universität zu erwerben. Die Beratungsdienstleistungen sind jedoch objektiv angelegt und werben nicht für diese Lernangebote.

Die Informationen und Beratungsangebote sind nicht nur auf Englisch, sondern auch auf Farsi, Französisch, Gudscharati, Polnisch, Panjabi, Sšomali, Sylheti, Urdu und Walisisch verfügbar.

Learndirect wirbt durch regelmäßige und systematische Vermarktung in Rundfunk und Fernsehen für seine Dienstleistungsangebote.

Dieser Service wurde im Jahr 1998 eingerichtet; seither wurden über 30 Millionen Beratungen am Telefon und im Internet durchgeführt. Mit Stand vom Ende Juli 2006 waren 50 % der 858 247 Nutzer dieses Informations- und Beratungsdienstes in Voll- oder Teilzeit beschäftigt oder selbstständig; Ende Dezember 2006 waren 37 % der 78 240 Nutzer, die eine Intensivberatung erhalten haben, erwerbstätig.

Quelle: Watts und Dent, 2002, <http://www.learndirect.co.uk/>

4.3. Initiativen zur Förderung des Lernens

Viele Initiativen wurden hauptsächlich zur Förderung des Lernens ins Leben gerufen. Gewöhnlich sollen diese Initiativen zur Förderung der sozialen Eingliederung beitragen und sind daher in gewissem Umfang auf soziale Randgruppen oder gering qualifizierte Arbeitskräfte ausgerichtet. Diese Initiativen stellen zwar das Lernen in den Mittelpunkt, umfassen jedoch häufig eine wesentliche Beratungskomponente. Einige dieser Initiativen sind an Einrichtungen zur Berufsbildung oder Erwachsenenbildung gekoppelt. Wenn erwerbstätige Erwachsene an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, ergibt sich oftmals auch die Möglichkeit, ihnen eine Berufsberatung anzubieten. Die österreichischen Bundesanstalten zur Förderung der Er-

wachsenenbildung sind gesetzlich verpflichtet, Informations- und Bildungsberatungsdienste für Erwachsene anzubieten. Außerdem bieten sie lernenden Erwachsenen Zugang zu Bildungsdiensten.

Fallstudie 29 beschreibt eine Initiative zur Förderung des lebenslangen Lernens in Deutschland, die teilweise vom Europäischen Sozialfonds finanziert wurde.

Fallstudie 29: Entwicklung von lernenden Regionen in Deutschland

Internationale Vergleichsstudien zeigen, dass es Deutschland nicht so gut wie anderen Ländern gelungen ist, das Potenzial an Talenten in seiner Bevölkerung voll auszuschöpfen. In Deutschland wurden daher Maßnahmen zur Förderung des lebenslangen Lernens zur Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung und Arbeitslosigkeit eingeleitet, um durch die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen den Zugang zur Welt des Lernens zu öffnen. Im Mittelpunkt des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung aufgelegten Aktionsprogramms „Lebensbegleitendes Lernen für alle“ und der Empfehlungen des Forums Bildung stehen die folgenden Leitgedanken:

- (a) Stärkung der Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Lernenden;
- (b) Motivierung benachteiligter bzw. bildungsferner Gruppen;
- (c) Stärkung der Bezüge zwischen allen Bildungsbereichen;
- (d) Kooperation der Bildungsträger und Nutzer;
- (e) Verbesserung der Qualität, Quantität und Struktur der angebotenen Lehrpläne.

Die Zusammenarbeit und Vernetzung der Bildungsträger werden als eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung neuer Angebote und Strukturen angesehen, um auf die geforderte Flexibilität und Anpassung zu reagieren. Dieses Konzept wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung innerhalb des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ gefördert. Dabei handelt es sich um die umfassendste Einzelmaßnahme in Deutschland in Bezug auf die allgemeinen strukturellen Voraussetzungen für lebenslanges Lernen auf Bundes- und Länderebene. Ziel ist es, wichtige Akteure aus verschiedenen Bildungssektoren zusammenzuführen, um neue Angebote für lebenslanges Lernen im Rahmen einer regionalen Strategie zu entwickeln.

Wie bei allen Programmen und Initiativen im Bereich des lebenslangen Lernens arbeiten die Bundes- und Landesregierungen und die Sozialpartner bei der Auswahl der zu fördernden Projekte und der Festlegung der Grundsätze für die Programmentwicklung eng zusammen.

Im Jahr 2006 existierten bereits 71 Netzwerke. Der Aufbau dieser Netzwerke wurde zwar oftmals von einem Zentrum für Erwachsenenbildung initiiert, doch auch von Handelskammern, Hochschulen und Gesellschaften für Unternehmensentwicklung gingen viele entscheidende Impulse aus. Wichtige Konzepte in diesem Programm sind die Zukunftsfähigkeit und der Austausch bewährter Verfahren durch programmweite thematische Netzwerke, die eine lebensbegleitende Beratung, insbesondere die Beratung zu Lernangeboten und Qualifikatio-

nen und zur Verbesserung der Durchlässigkeit, und die Einbeziehung von bzw. Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen einschließen.

Der Staat fördert die Verbreitung der Initiativen zwischen den Regionen und sorgt im Interesse der Kohärenz für eine angemessene Verzahnung mit den eigenen Maßnahmen.

Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ ist mit einer Reihe weiterer Initiativen verknüpft. Dazu gehören:

- (a) die Bund-Länder-Verbundprojekte: Weiterbildungspass mit Zertifizierung informeller Lernprozesse und lernorientierte Anerkennung von Qualifikationen in der Weiterbildung im Rahmen des Modellprogramms „Lebenslanges Lernen“ der Bund-Länder-Kommission (BLK) für Bildungsplanung und Forschungsförderung;
- (b) das Infoweb Weiterbildung, eine Internet-Datenbank, in der Informationsstandards entwickelt wurden, und eine Metasuchmaschine für alle Weiterbildungsdatenbanken;
- (c) der Weiterbildungstest der Verbraucherorganisation Stiftung Warentest;
- (d) das Programm „Schule-Wirtschaft/Arbeitsleben“;
- (e) ein Beratungs- und Orientierungsprojekt im Rahmen der Initiative zur Nutzung des global verfügbaren Wissens für Erstausbildung, Weiterbildung und Innovationsprozesse.

Auf regionaler Ebene wurde zahlreiche unterschiedliche Partnern zusammengebracht, unter anderem Unternehmen, Handelskammern, Gewerkschaften, Wirtschaftsentwicklungseinrichtungen, kulturelle und soziokulturelle Einrichtungen sowie Bildungsträger. Es wurde davon ausgegangen, dass jedes Netzwerk seine eigene Strategie auf Basis der jeweiligen Gegebenheiten und Besonderheiten der Region entwickelt. Die Zusammenarbeit fördert die verstärkte Teilhabe am Lernen und erzeugt zudem Skaleneffekte, beispielsweise im Hinblick auf die gemeinsame Vermarktung, das virtuellen Lernen und die Vernetzung von Lernorten. Das Vertrauen, die gemeinsamen Aktivitäten und die neuen Anregungen, die bei einer solchen Zusammenarbeit entstehen, tragen zur Entwicklung einer Kultur des Lernens bei und können vor allem für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) besondere Vorteile mit sich bringen.

Quelle: NICEC.

Sowohl der Einzelne als auch die Gesellschaft als Ganzes profitieren von Investitionen in die Kompetenzförderung und von Aufwendungen für lebenslanges Lernen. In Kombination mit der Entwicklung von Netzwerken und Unterstützungsstrukturen sind dies die zentralen Komponenten eines Gesamtsystems des lebenslangen Lernens, das auf europäischer Ebene verwirklicht wird.

Gegenstand einer weiteren in den Niederlanden angesiedelten Initiative ist die Einrichtung von zentralen Anlaufstellen zur Förderung des Lernens am Arbeitsplatz. Ein Bestandteil dieser Initiative ist auch die Anerkennung von früher erworbenen Kenntnissen. Diese Möglichkeit wird derzeit auch in Dänemark geprüft.

Zur Verbesserung der Zugänglichkeit zur Welt der Arbeit und des Lernens werden in den Niederlanden derzeit überall zentrale Anlaufstellen („*One-stop shops*“) eingerichtet. Ziel des Projekts „Lernen und Arbeiten“ ist es, Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Bürger, Unternehmen, Bildungseinrichtungen, die Zentren für Arbeit und Einkommen (CWI), lokale Behörden und alle Betroffenen für das lebenslange Lernen zu motivieren und sie hierbei zu unterstützen. Das Projekt ist eine gemeinsame Initiative des Ministeriums für Bildung, Kultur und Wissenschaft und des Ministeriums für Soziales und Arbeit.

Das Projekt ist um zwei Ausgangspunkte aufgebaut. Erstens ist lebenslanges Lernen für die Bürger wichtig, damit sie in der wissensgestützten Wirtschaft und Gesellschaft ihren Beruf weiter ausüben können. Zweitens verfolgen viele Bürger einerseits eine Lernlaufbahn und andererseits eine berufliche Laufbahn; diese beiden Laufbahnen werden sich kontinuierlich abwechseln und gegenseitig verstärken. Dem ursprünglichen Plan zufolge sollten bis Oktober 2007 insgesamt 20 aktive regionale Anlaufstellen im ganzen Land eingerichtet werden. Diese Anlaufstellen werden durch umfassende regionale Netzwerke unterstützt, zu denen Bildungseinrichtungen, Zentren für Arbeit und Einkommen (CWI) sowie Handelskammern gehören. Zur Intensivierung der Nachfrage wurden bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet, mit denen die Unternehmen (und ihre Mitarbeiter) für die Bedeutung des kontinuierlichen Lernens am Arbeitsplatz sensibilisiert werden sollen.

Jeder Berater ist über die lokalen Möglichkeiten zur Verwertung der Kompetenzen und Berufserfahrung informiert und bietet Beratung zu ergänzenden schulischen Lernangeboten, arbeitsbegleitendem Lernen oder individuellen Aus- und Weiterbildungen an. Diese Anlaufstellen stehen allen Arbeitnehmern, Arbeitgebern, Arbeitsuchenden und sämtlichen Personen offen, die sich über eine Berufslaufbahn informieren möchten. In der Anlaufstelle werden die Personen an die jeweils am besten geeigneten Ansprechpartner weiter verwiesen.

Quelle: Maes (2006).

4.4. Maßnahmen gegen die geschlechterspezifische Segregation des Arbeitsmarktes

Einer der vier Eckpfeiler der europäischen Beschäftigungsstrategie ist die „Chancengleichheit für Frauen und Männer“. Diese Chancengleichheit soll durch die Verringerung der Unterschiede bei der Beschäftigung von Frauen und Männern und insbesondere durch die Entwicklung neuer Konzepte erreicht werden, mit denen Frauen an ein breiteres Spektrum an nicht-traditionellen Berufen und Führungspositionen herangeführt werden sollen, in denen sie immer noch unterrepräsentiert sind.

Im Jahr 2006 wurden mehrere EQUAL-Projekte ins Leben gerufen, die Frauen beim Einstieg in Branchen helfen sollen, in denen vornehmlich Männer tätig sind. Damit wird dem Bedarf nach weiterer Unterstützung Rechnung getragen, auf die die Frauen von Fall zu Fall angewiesen sind, um ihre Ziele am Arbeitsplatz erreichen zu können. Die geschlechterspezifische Segregierung des Arbeitsmarktes ist auch Gegenstand von Untersuchungen, die beispielsweise im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt in verschiedenen Regionen in den Niederlanden sowie in Unternehmen in Nordrhein-Westfalen (Deutschland) durchgeführt werden.

Fallstudie 31 enthält Informationen über zwei mit Mitteln der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL durchgeführte Projekte, die sich auf die Bekämpfung der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts konzentrieren.

Fallstudie 31: Im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL durchgeführte Projekte zur Bekämpfung der geschlechtsspezifischen Aufteilung des Arbeitsmarktes

(a) Die Glaswand (Niederlande)

Die Glaswand (*de glazen muur*) ist ein Projekt in den Niederlanden, das sich mit der Segregierung des Arbeitsmarktes in „männliche“ und „weibliche“ Berufe befasst. Im Rahmen des Projekts werden rund 80 Mädchen und Frauen in verschiedenen Lebensphasen betreut, um sie bei ihrer Entscheidung für Berufe mit einem männlichen Image, beispielsweise in der Logistik und Buchführung sowie im Personenschutz, zu unterstützen.

(b) Futura (Deutschland)

Futura (*Frauen, Unternehmen, Technik und regionaler Arbeitsmarkt*): „Frauen, Unternehmen, Technik und regionaler Arbeitsmarkt“ ist eine regionale Entwicklungspartnerschaft im nordwestlichen Westfalen. Futura arbeitet mit verschiedenen Frauennetzwerken und –organisationen, Unternehmensverbänden, Handels- und Handwerkskammern sowie Sachverständigen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene zusammen.

Das Projekt „Futura“ in Deutschland umfasst mehrere Teilprojekte, von denen die Hälfte im Ruhrgebiet und die andere Hälfte in ländlicheren Gebieten durchgeführt werden. Eines dieser Pilotprojekte, „*Fit for Future*“, konzentriert sich auf die Verbesserung der Berufsaussichten für weibliche Auszubildende in vorwiegend männlich geprägten Branchen und unterstützt sie beim Einstieg in die Arbeitswelt. Am Arbeitsplatz besuchen die Auszubildenden Workshops, durchlaufen ein Coaching-Programm und erhalten eine individuelle Beratung, die ihnen zu mehr Selbstachtung verhelfen soll. Sie werden außerdem auf die Prüfungen und die Bewältigung von Konfliktsituationen mit Vorgesetzten oder Kollegen vorbereitet. Der Kontakt zu anderen weiblichen Auszubildenden trägt ebenfalls zur Verringerung der Isoliertheit bei. Trotz anfänglicher Skepsis seitens der teilnehmenden Unternehmen äußerten sich sowohl die Auszubildenden als auch die Arbeitgeber positiv über die Initiative.

Quelle: <http://www.glazenmuur.nl/> and <http://www.bbs-ahaus.de/>

Der Umfang dieser Projekte ist zwar begrenzt, doch wenn sie sich bewähren, können sie als Modelle für die Verbesserung der beruflichen Förderangebote und zur Unterstützung und Betreuung am Arbeitsplatz dienen und den Arbeitskräften in nicht-traditionellen Berufen das berufliche Fortkommen erleichtern.

4.5. Beispiele für öffentlich finanzierte Dienstleistungen für Arbeitgeber

Verschiedene Initiativen wurden von staatlichen Stellen (auf regionaler oder nationaler Ebene) mit EU-Fördermitteln in Zusammenarbeit mit den nationalen oder regionalen öffentlichen Arbeitsverwaltungen entwickelt, um Arbeitgebern unter anderem Bildungs- und Berufsberatungsdienstleistungen anzubieten. In welchem Umfang sich die Arbeitgeber an der Finanzierung dieser Dienstleistungen beteiligen, ist nicht immer klar ersichtlich. Auch wenn manche Initiativen keine Beratungskomponente zu beinhalten scheinen, sind sie dennoch auf die Förderung der beruflichen Entwicklung am Arbeitsplatz ausgerichtet.

Andere Initiativen konzentrieren sich hauptsächlich auf Aus- und Weiterbildungsangebote. Ein Beispiel dafür ist das staatliche Programm „*Train to Gain*“ für Arbeitgeber⁽¹⁷⁾, das von dem im Vereinigten Königreich ansässigen Beirat für Bildung und Qualifikationserwerb (Learning and Skills Council, LSC) durchgeführt wird. Das Programm umfasst eine kostenlose betriebliche Ausbildung (einschließlich Lohnzuschüsse für kleine Unternehmen) für den Qualifikationserwerb bis zum Schulabschluss sowie für ausgewählte höhere Berufsbildungsprogramme. Dieses Programm ist nachfrageorientiert angelegt und baut auf der früheren Pilotinitiative für Arbeitgeber auf, an der bis März 2006 rund 30 000 Arbeitgeber und 250 000 Arbeitnehmer teilgenommen hatten.

Eine in Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführte Initiative im österreichischen Bundesland Steiermark veranschaulicht das Dienstleistungsangebot für Arbeitgeber. Sie zeigt aber auch die ungewisse Zukunft bestimmter Dienstleistungen zur Förderung der beruflichen Entwicklung, da das Projekt aufgrund unzureichender Finanzmittel eingestellt werden musste. Die Laufbahnberater waren nicht nur unterstützend tätig, sondern zugleich als Mittler für weitere Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen.

Fallstudie 32: Das Beratungskonzept „Career Coaching“ im österreichischen Bundesland Steiermark

Das Beratungskonzept „*Career Coaching*“ im österreichischen Bundesland Steiermark konzentrierte sich auf die Förderung der beruflichen Weiterbildung in Unternehmen. Das Projekt begann im Jahr 2000 und wurde von der Landesregierung im Rahmen eines regionalen Qualifizierungs- und Beschäftigungsprogramms finanziert, das Ende 2003 auslief: Aufgrund feh-

⁽¹⁷⁾ www.traintogain.gov.uk/What+Is+Train+To+Gain/

lender Finanzmittel konnte die Initiative im anschließenden Planungszeitraum nicht fortgesetzt werden. Das Projekt wurde ursprünglich ins Leben gerufen, um kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) einen besseren Zugang zu geeigneten Bildungsangeboten zu ermöglichen. Die von den KMU angeführten Gründe waren:

- (a) Zeitmangel und fehlender Zugang zu speziellem Fachwissen und Know-how bei der Suche nach geeigneten Aus- und Weiterbildungsangeboten;
- (b) schlechte Anpassungsmöglichkeiten der Bildungsangebote, die sich vorwiegend am Bedarf von Großunternehmen orientieren;
- (c) mangelnde Transparenz, insbesondere in Bezug auf die erforderliche Zeitdauer für den Transfer der erworbenen Kenntnisse an den Arbeitsplatz und für die Evaluierung des abgeschlossenen Berufsbildungsprojekts.

Die Mitarbeiter des Netzwerks waren in vier Bezirken des Bundeslandes Steiermark (Österreich) als Laufbahnberater tätig und berieten Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen und ihre Arbeitnehmer in Bildungs- und Ausbildungsfragen. Außerdem vermittelten sie geeignete Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Anfangs gehörten dem regionalen Netzwerk vier Mitarbeiter aus Bildungseinrichtungen an. Bis zum Jahr 2003 stieg der Personalbestand auf sechs Vollzeitmitarbeiter. Eine wichtige Aufgabe der Mitarbeiter des regionalen Netzwerks bestand darin, aktive Kontakte in allen Gebieten aufzubauen, in denen ein tatsächlicher oder potenzieller Bildungs- und Ausbildungsbedarf ermittelt wurde, Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Sozialpartner usw. zusammenzuführen und Betreuung, Beratung und Orientierung anzubieten.

Übergeordnetes Ziel des Beratungskonzepts „*Career Coaching*“ war, die berufliche Weiterbildung durch die Unterstützung von Unternehmen in allen Bildungsfragen zu fördern, über Bildungsmöglichkeiten zu informieren bzw. entsprechende Bildungsmöglichkeiten zu vermitteln und den Lehrplan für Erwachsenenbildung in der Steiermark weiterzuentwickeln.

In den vier Bezirken entstanden vielfältige Strukturen. Dies bedingte entsprechende Unterschiede der eingeleiteten Maßnahmen und auch bei den erzielten Ergebnissen. In jeder Region wurden die zugrunde liegende Strategie, die Aktivitäten und Ergebnisse einbezogen und der Ausgangspunkt entsprechend den bisherigen Erfahrungen gewählt. Die Laufbahnberater arbeiteten folgendermaßen:

- (a) **Netzwerkbildung:** Aufbau neuer Kontakte zu den Hauptakteuren in der Region (in Industrie und Handel, auf dem Arbeitsmarkt und in Bildungseinrichtungen) und Sensibilisierung für das Projekt. Die regionalen Laufbahnberater bauten Kontakte zu Bildungseinrichtungen auf, um sich einen Überblick über die Bildungslandschaft zu verschaffen. In ihrer Rolle als unabhängige Anbieter von Weiterbildungsdiensten erarbeiteten sie ein transparentes und umfassendes Angebot für Arbeitgeber. Dadurch konnte ein zügiges und vor allem zielorientiertes Angebot an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen mit der entsprechenden Nachfrage aufgebaut werden. Wenn in einem bestimmten Gebiet kein Standardangebot zur Verfügung stand, setzten sich die Laufbahnberater für einen regio-

nen Transfer ein oder initiierten gemeinsame Schulungen mit mehreren KMU. Dabei wurde dem Kritikpunkt Rechnung getragen, dass Aus- und Weiterbildungsangebote oftmals nicht auf den Bedarf kleinerer Unternehmen zugeschnitten sind;

- (b) Einbeziehung der Unternehmen: Aufbau von Beziehungen, um das Unternehmen richtig beraten zu können. Die Arbeiten in den einzelnen Gebieten waren hauptsächlich auf die betrieblichen Erfordernisse regionaler Arbeitgeber und ihrer Mitarbeiter ausgerichtet. Die Schwerpunkte des Projekts wurden während der Bedarfsanalyse und in den Einzelgesprächen festgelegt;
- (c) Intensivunterstützung für die Unternehmen (einschließlich „Nachsorge“ und Evaluierung der eingeleiteten Maßnahmen): Laufbahnberatung („*Career Coaching*“) mit Fokus auf dem Arbeitgeber: Nach den ersten Gesprächen wurde ein maßgeschneidertes Leistungspaket zusammengestellt. Wenn ein Arbeitgeber eine klare Vorstellung vom Weiterbildungsbedarf hatte, unterstützte der Laufbahnberater den Arbeitgeber bzw. die Arbeitnehmer bei der Suche nach den optimalen Weiterbildungsangeboten. Wenn der Weiterbildungsbedarf auf einem bestimmten Gebiet nicht durch ein passendes Angebot abgedeckt war, organisierten die Laufbahnberater in Zusammenarbeit mit den Bildungseinrichtungen zielgerichtete Maßnahmen. Stand der Weiterentwicklungsbedarf fest, war dieser jedoch nicht klar definiert, erarbeiteten die Laufbahnberater einen Weiterbildungsplan.

Nach der erfolgreichen Weiterbildung wurde großer Wert auf die fortgesetzte Pflege der Beziehungen zu den Unternehmen gelegt. Die von den Klienten durchgeführte Evaluierung dieser Initiative trug ebenfalls zur Verbesserung der Weiterbildungsangebote bei, weil diese noch besser auf den Weiterbildungsbedarf abgestimmt werden konnten.

Nachstehend sind zwei Beispiele für Fördermaßnahmen von Friseuren und Schreibern beschrieben:

- (a) In Gröbming-Ennstal stellte der Laufbahnberater bei einem Treffen mit dem regionalen Meister der Innung fest, dass dort bereits ein gut entwickeltes Netzwerk (zur Weiterleitung von Informationen und für gemeinsame Aktivitäten) existierte. Wie in vielen Kleinstunternehmen üblich, war das Interesse zwar überwältigend, doch es fehlte an den notwendigen finanziellen Mitteln. Auf Betreiben des Laufbahnberaters wurde ein maßgeschneiderter „EURO-Kurs“ für diese Gruppe erarbeitet, der die gesamte Steiermark abdeckte.
- (b) In Gröbming-Ennstal wurden Schreiner zu einem Treffen eingeladen, dessen Thema die Entwicklung gemeinsamer Weiterbildungsmöglichkeiten war. Im Anschluss an dieses Treffen vereinbarten mehrere Unternehmen einen gemeinsamen Internetauftritt. Anschließend wurde ein Unternehmensberater mit der Entwicklung einer Strategie für den Werbeauftritt beauftragt.

Quelle: Peter Härtel, Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft

Diese Fallstudie unterstreicht auch, wie wichtig eine öffentliche/staatliche Finanzierung bei Initiativen ist, die sich auf KMU konzentrieren. Eine solche Finanzierung kann auf regionaler (wie in diesem Beispiel) oder auf nationaler Ebene erfolgen. Auf jeden Fall scheint es erhebliche Skaleneffekte bei der Bereitstellung solcher Unterstützungsangebote zu geben. Während in großen Unternehmen davon auszugehen ist, dass sie ihre Initiativen selbst entwickeln und finanzieren können, fehlt es vielen KMU an den notwendigen Mitteln und am Fachwissen, um die notwendigen Initiativen selbst zu entwickeln.

Fallstudie 33 beschreibt die Arbeit des Öffentlichen Arbeitsvermittlungs- und Berufsausbildungsdienst in Flandern (VDAB) für ein Kleinunternehmen in Belgien. Sie zeigt auch, inwieweit kleine Unternehmen oftmals auf externe Unterstützung angewiesen sind. Gleiches gilt für große Unternehmen, die ihre Betriebsabläufe ganz oder teilweise neu strukturieren wollen.

Fallstudie 33: Zusammenarbeit zwischen dem Berufsberatungsdienst des VDAB und CV Ltd

CV Ltd ist eine belgische Produktionsgesellschaft in der Fleischverarbeitungsindustrie und erhielt als erstes belgisches Fleischverarbeitungsunternehmen die Zertifizierung nach ISO-9002. Das Familienunternehmen beschäftigt 45 Mitarbeiter und fällt damit in die Kategorie der KMU. Die Initiative des VDAB im Jahr 2005 lief über einen Zeitraum von fünf Monaten und umfasste neun Beratungstage für die Arbeitsprozesse und 13 Maßnahmen zur beruflichen Orientierung der Mitarbeiter. CV verfolgte dabei das Ziel, kurzfristig die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Dieses Ziel sollte durch Automatisierung und durch Effizienzsteigerungen in den einzelnen Abteilungen erreicht werden. Das Unternehmen war bestrebt, die Tagesleistung ohne Beeinträchtigung der Qualitätsstandards zu erhöhen. Eine erste Maßnahme bestand in der Zusammenlegung von zwei Abteilungen. Dadurch mussten die Aufgaben der Führungskräfte und der Mitarbeiter neu definiert werden. Diese Maßnahme wirkte sich auch auf die Arbeitsverteilung und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams aus. Der Berufsberatungsdienst des VDAB arbeitete darauf hin, zum Gelingen dieses Übergangs beizutragen und die Auswirkungen dieser Neuorganisation auf die Führungskräfte und Mitarbeiter abzufedern. Dazu wurde den einzelnen Mitarbeitern Hilfestellung bei ihrer Arbeit gegeben, damit sie ihre Aufgaben so schnell wie möglich im Einklang mit der neuen Arbeitsweise wahrnehmen konnten.

In Rahmen einer Bedarfsanalyse wurden gezielte Gespräche mit der Geschäftsleitung geführt, um Aufschluss über die Definition und die Ziele des Projekts zu erhalten. Bei den (auf Unternehmensebene) geführten Gesprächen kristallisierten sich zwei zentrale Themen heraus: mangelnde Klarheit hinsichtlich Verantwortlichkeiten und Kompetenzen und unzureichende Kommunikationswege. Für die Führungskräfte wurden spezielle Beratungsangebote entwickelt, die sie in die Lage versetzen sollten, ihre eigenen Stärken und Schwächen und deren Auswirkungen auf ihre aktuellen und künftigen Aufgaben zu erkennen, und außerdem sollten sie damit ihre Verantwortlichkeiten und Kompetenzen anhand von klaren Stellenbeschreibungen präzisieren können.

In den ersten Beratungsgesprächen wurde der persönliche Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters zum Erfolg des Projekts und zur Verwirklichung der Ziele dargestellt. Am Ende dieser Gespräche wurden individuelle Aktionspläne mit spezifischen Maßnahmen (z. B. Weiterbildungskurse) und Verbesserungsvorschlägen (auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter) ausgearbeitet. Die individuellen Aktionspläne wurden im Unternehmen erörtert und in den Geschäftsplan aufgenommen. Vorschläge, die mehrere Mitarbeiter betrafen, wurden durch zielgerichtete Konsultationsgespräche mit den Betroffenen besprochen (Beginn der Verbesserung der Kommunikation).

Anschließend wurden in Abstimmung mit den direkten Vorgesetzten Sensibilisierungsmaßnahmen und Beratungsangebote für die Mitarbeiter im Produktionsbetrieb entwickelt (dabei wurde unter anderem sondiert, wie den Mitarbeitern ihr persönlicher Beitrag zur Verwirklichung der Ziele besser bewusst gemacht werden kann). Nach den Gesprächen (einzeln und/oder in einer Gruppe) mit den Mitarbeitern in den einzelnen betroffenen Abteilungen wurden Aktionspläne mit individuellen Zielen und Gruppenzielen (z. B. Weiterbildungsbedarf) vereinbart. Die individuellen Entwicklungspläne wurden in den Geschäftsplan aufgenommen. Anschließend erörterte das Projektteam mit der Geschäftsleitung des Unternehmens die Änderungen und geänderten Arbeitsinhalte und nahm eine Evaluierung vor.

Durch das Projekt verschaffte sich das Unternehmen mehr Klarheit über die weiteren Perspektiven und die Ziele der Reorganisation und damit auch über die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der leitenden Angestellten. Das Projekt rückte die Veränderungsprozesse stärker ins Bewusstsein der Mitarbeiter und bildete die Grundlage für die Ausarbeitung von persönlichen Entwicklungsplänen und die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen. Außerdem wurde damit der Grundstein für eine bessere Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern bei der Umsetzung der gemeinsamen Ziele gelegt.

Quelle: Eddie Donders, VDAB, <http://www.VDAB.be/>

Das aus Mitteln des EU-Programms Leonardo da Vinci finanzierte und in Fallstudie 34 dargestellte Projekt „*Guidance Merger*“ enthält Beispiele für die Zusammenarbeit mit den örtlichen Arbeitgebern in einer schwedischen Gemeinde. In diesem Projekt wurde ein Projekt im Rahmen der Initiative EQUAL zur Erwachsenenbildung auf Bildungs- und Berufsberatungsangebote für Arbeitnehmer in kleinen lokalen Unternehmen ausgeweitet.

Fallstudie 34: Das Projekt „Guidance Merger“ in Schweden: Ein Modell für die Beratungstätigkeit von Mittlerorganisationen in Unternehmen

Söderhamn ist eine Gemeinde im östlichen Mittelschweden, deren traditioneller industrieller Kern sich um die Holzverarbeitende Industrie und damit verbundene Industriezweige konzentriert. Die Gemeinde umfasst ein großes ländliches Gebiet sowie die eigentliche Stadt. Die Wirtschaft durchläuft derzeit einen Wandel, bei dem kleine Technologiefirmen den neuen Kern der Unternehmen bilden. Im Jahr 2002 wurde ein neues, großes Zentrum für Erwachsenenbildung (CFL) eröffnet, in dem 80 Mitarbeiter, darunter Berufsberater, Wissenschaftler,

Marketingspezialisten und Themenreferenten, tätig sind. Während der fünfjährigen landesweiten Erwachsenenbildungsinitiative (AEI), die der Eröffnung des Zentrums für Erwachsenenbildung voranging, baute die örtliche Bildungsbehörde in Zusammenarbeit mit der öffentlichen Arbeitsverwaltung einen Erwachsenenbildungsdienst im Stadtzentrum auf (Hawthorn, 2003). Dieser Dienst wurde in das neue Zentrum für Erwachsenenbildung eingegliedert und arbeitet in der gesamten Gemeinde weiterhin eng mit anderen Einrichtungen zusammen (unter anderem mit dem Jobcenter, der Sozialkasse und der Universität) und koordiniert und fördert Maßnahmen im Bereich des lebenslangen Lernens (Svensson et al. 2006, S. 10).

Im Rahmen des von 2002 bis 2006 durchgeführten Programms Leonardo da Vinci (LdV) erhielt das Zentrum für Erwachsenenbildung Mittel zur Entwicklung eines neuen Pilotprojekts mit der Bezeichnung „Guidance Merger“, bei dem eine externe Beratungsstelle in ortsansässigen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit eine Berufsberatung für Arbeitnehmer am eigenen Arbeitsplatz durchführen sollte. Das Modell umfasste drei Phasen:

- (a) Aufbau von Beziehungen zum Arbeitgeber:
 - (i) ein externer Berater oder Orientierungsbeauftragter erklärt dem Arbeitgeber den Beratungsdienst, oftmals in Verbindung mit einem vorhandenen Lernprogramm;
 - (ii) der Orientierungsbeauftragte trifft sich mit den Mitarbeitern am Arbeitsplatz, um ihnen das Programm zu erläutern.
- (b) Aufbau einer langfristigen Beziehung zu den Mitarbeitern:
 - (i) für jede Art von Unternehmen werden Beratungsangebote eingeführt, entwickelt bzw. auf die Firmentradition und -kultur abgestimmt;
 - (ii) der Orientierungsbeauftragte baut im Laufe der Zeit eine Beziehung zu den Personalverantwortlichen und den Mitarbeitern auf.
- (c) Einbindung der Laufbahnberatung in die Weiterbildungsangebote des Unternehmens:
 - (i) das Konzept wird zum Bestandteil der Weiterbildungsangebote.

Ein Team des Zentrums für Erwachsenenbildung erprobte dieses Konzept bei verschiedenen Unternehmen in Söderhamn. Das Umfeld bot insofern besondere Vorteile, als die Stadt einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und erfolgreiche Erfahrungen mit Verhandlungen vorweisen konnte (auch wenn die Gewerkschaften zuvor noch keine aktive Rolle bei der Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gespielt hatten). Außerdem wurden bereits Angebote für das Lernen am Arbeitsplatz mit Mitteln aus dem EQUAL-Programm entwickelt, wobei der Schwerpunkt von Leonardo da Vinci bei der Berufsberatung auf den EQUAL-Zielen lag. Die folgenden Beispiele für die Vorteile, die das Programm für Arbeitnehmer und Unternehmen mit sich brachte, sind dem Projektbericht entnommen.

Unternehmen 1 ist ein kleiner Produktionsbetrieb, der in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld operiert, in dem es auf hohe Produktionsqualität ankommt. Drei Mitarbeiter sowie der Firmeninhaber nahmen am Pilotprojekt teil. Während sich zwei Mitarbeiter gegen die Förderangebote im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung entschieden, nahm der

dritte Mitarbeiter die Weiterbildungsangebote an: Er übernahm eine verantwortungsvollere Tätigkeit und gewann auch mehr Selbstvertrauen. Zudem hatte er im Gegensatz zu seinen beiden Kollegen ein klares Ziel für seine künftige berufliche und persönliche Entwicklung vor Augen. Der Firmeninhaber beschloss ebenfalls, die Weiterbildungsangebote zu nutzen; er wollte seine französischen Sprachkenntnisse verbessern, um sich mit seinen Kunden besser verständigen zu können.

Unternehmen 2 verkauft Ersatzteile an die Industrie. Im Unternehmen wurden zwei Führungskräfte angesprochen: Die eine Führungskraft zeigte sich interessiert, während die andere zunächst nicht vom Nutzen der Angebote überzeugt war. Es wurde ein Treffen mit allen Mitarbeitern organisiert, bei dem die Orientierungsbeauftragten das Projekt und ihre eigene Rolle präsentieren konnten. Die Resonanz blieb zunächst freilich aus: Niemand stellte Fragen, und die Mitarbeiter reagierten nur zögernd (rückblickend empfand das Projektteam seine Präsentation als nicht klar und direkt genug). Dennoch wurden den Mitarbeitern 45-minütige Einzelberatungen am Arbeitsplatz angeboten, mit der Möglichkeit, zwei Anschlussgespräche zu führen. Einem Handelsvertreter wurde zu einer Hochschullaufbahn geraten. Ein 27-jähriger Arbeiter, der eine Routinetätigkeit ausübte, stand den Weiterbildungsangeboten aufgrund der damit verbundenen Mehrarbeit neben seiner normalen Berufstätigkeit zunächst skeptisch gegenüber, doch entschied er sich in der ersten Orientierungssitzung, einen Abschluss an einer weiterführenden Schule zu erwerben. In der zweiten Sitzung im Zentrum für Erwachsenenbildung erhielt er Hilfestellung bei der Bewerbung. Die dritte Sitzung fand kurz vor dem Ende des ersten Studienjahres statt: In dieser Sitzung wollte er sich darüber informieren lassen, welche Berufslaufbahnen ihm nach dem Abschluss offen stehen. Eine junge Frau in einem Verwaltungsberuf bat ebenfalls um Hilfestellung bei der Bewerbung an einer Universität. Sie zeigte sich von vornherein aufgeschlossen gegenüber formalen Weiterbildungsangeboten, zum Teil auch, weil sie bereits zuvor an einem betrieblichen Weiterbildungsprogramm teilgenommen hatte. Der Vorgesetzte wertete das Pilotprojekt als Erfolg und äußerte sich insbesondere positiv über die Bestandaufnahme der Qualifikationen, die Studienplanung, den kontinuierlichen Dialog mit den Mitarbeitern während der Weiterbildung sowie über die anschließende Auswertung der Lernergebnisse.

Unternehmen 3 stellt Maschinen für Sägewerke her und gilt als Weltmarktführer für komplexe Maschinen, wie sie in einem integrierten Produktionssystem benötigt werden. Die Geschäftsleitung begegnete dem Programm von Anfang an sehr aufgeschlossen. Ein Mitglied der Geschäftsleitung kam mit zwei Mitarbeitern im Zentrum für Erwachsenenbildung zu ersten Gesprächen zusammen. Nachdem der Geschäftsleitung die verschiedenen Möglichkeiten vorgestellt wurden, tendierte sie zu Kursen auf Hochschulniveau, stimmte jedoch der Fortführung der Einzelberatung für jeden Mitarbeiter zu. Ein Mitarbeiter entschied sich für Kurse der höheren Sekundarstufe zur Vorbereitung auf ein Hochschulstudium und erhielt anschließend Hilfestellung bei der Bewerbung für ein Hochschulstudium im Bereich Logistik. Den jungen Praktikanten im Unternehmen wurden ebenfalls Orientierungsleistungen angeboten.

Bei Unternehmen 4 handelte es sich um eine Zellstofffabrik mit 200 Mitarbeitern, bei dem eine Weiterentwicklung der Qualifikationen dringend geboten war: Zum Zeitpunkt der Pro-

jektdurchführung, stand ein erheblicher Teil der Mitarbeiter kurz vor dem Rentenalter und die gründliche Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters dauert etwa sechs bis zwölf Monate. Die Erstausbildung im Bereich der Zellstoffherstellung erfolgt auf Sekundarschulniveau und umfasst Fächer wie Schwedisch, Englisch, Mathematik, Physik und Chemie sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Produktionsmanagement und -steuerung usw. Die Einstellung wurde mit der Ausbildung kombiniert, obwohl nicht alle, die diese Weiterbildung durchliefen, am Ende des Kurses übernommen wurden. Im Rahmen des Projekts wurde eine Gruppe von zehn Teilnehmern an der Weiterbildung (die alle bisher arbeitslos gewesen waren) aufgebaut. Sie arbeiten in Vollzeit im Schichtdienst und absolvierten ihre Studien hauptsächlich im Fernunterricht, aber auch im Rahmen von Gruppenarbeit und Lernprogrammen. Aufgrund dieser Regelungen konnte auch das vorhandene Personal für Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt werden. Einige Wochen nach Beginn ihrer Ausbildung nahmen die Weiterbildungsteilnehmer an einer Gruppensitzung mit dem Orientierungsbeauftragten teil. Später wurde jedem Teilnehmer ein Einzelgespräch angeboten, in dem unter anderem die Anerkennung ihrer früher erworbenen Kenntnisse angesprochen wurde. Das Ziel bestand darin, die Auszubildenden in der Zellstoffindustrie beschäftigungsfähig zu machen: Drei Viertel dieser Gruppe wurde vom Unternehmen direkt weiterbeschäftigt.

Im Rahmen dieser Pilotprojekte traten die folgenden Erkenntnisse zutage:

- (a) Es ist ein Dialog sowohl mit den Arbeitgebern als auch mit den Arbeitnehmern notwendig;
- (b) das Konzept muss flexibel sein;
- (c) die Beratungsangebote müssen gut zugänglich sein und langfristig angelegt sein (d. h. sie müssen einen Lernprozess ermöglichen und die Gelegenheit bieten, Interesse an Beratung und Bildung zu entwickeln);
- (d) die Beratungs- und Lernangebote müssen eng miteinander verzahnt sein;
- (e) es muss eine gleichberechtigte Beziehung mit den Mitarbeitern in einem sicheren Umfeld aufgebaut werden (in einem Fall führte der Mitarbeiter den externen Orientierungsbeauftragten beim ersten Kontakt durch das Werk und erklärte ihm das Produktionsverfahren; durch die Unerfahrenheit des Orientierungsbeauftragten in technischen Belangen ergab sich eine eher auf Augenhöhe angelegte Beziehung);
- (f) es muss ein Gespür für die Begleitumstände der Beratung entwickelt werden (in einem Fall verstummten die Mitarbeiter in Anwesenheit des Inhabers/Geschäftsführers).

Quelle: Hawthorn (2003) und Svensson et al. (2006).

In Italien führte die Reform im öffentlichen Dienst dazu, dass die öffentlichen Arbeitsverwaltungen in den Zuständigkeitsbereich der Regionen übertragen wurden, wodurch unterschiedliche Strukturen und Ansätze auf lokaler Ebene entstanden sind. In Fallstudie 35 wird die Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen Beratungszentrum in Reggio Emilia (Polaris) mit einem örtlichen Unternehmen beschrieben. Über diese Arbeit wurde auch im Rahmen des Projekts „*Guidance Merger*“ berichtet.

Fallstudie 35: Das Projekt „Guidance Merger“ in Italien: Zusammenarbeit zwischen Polaris und Comet

Comet ist Weltmarktführer in der Herstellung von Pumpen für die Landwirtschaft. Das Projekt „Rubik“ wurde mit externen Mitteln finanziert und auf nationaler Ebene durchgeführt. Dank dieses Modellprojekts konnte das Unternehmen Hilfsmittel für die Kompetenzanalyse als Grundlage für einen Berufsbildungsweg entwickeln.

Ein Problem in Italien besteht darin, dass in den Unternehmen das Bewusstsein über die möglichen Vorteile einer Berufsberatung für die Unternehmen und Arbeitskräfte fehlt und auch keine unterstützenden Strukturen auf lokaler und regionaler Ebene vorhanden sind. Im Rahmen dieses Projekts erhielt das Unternehmen Unterstützung von einem öffentlichen Beratungszentrum in Reggio Emilia (Polaris). Mit dieser externen Unterstützung konnte das Unternehmen innovativere Wege bei der Organisation von Lernprozessen mit einer längerfristigen Perspektive beschreiten. Dazu gehörten ein systematischer Arbeitsplatzwechsel, Ausbildungspraktika und ein Lehrlingsausbildungssystem. Die internen Arbeiten wurden in Zusammenarbeit zwischen dem Personalverantwortlichen und den einzelnen Abteilungsleitern im Unternehmen durchgeführt.

Diese Fallstudie zeigt, wie das Interesse der Arbeitgeber an Berufsberatungsleistungen durch ein Projekt geweckt werden kann, das sich auf Lernkonzepte und organisatorische Veränderungen konzentriert.

Quelle: Svensson et al. (2006).

Im Mittelpunkt der Fallstudie 36 steht die Zusammenarbeit zwischen Highlands and Islands Enterprise (HIE) und Careers Scotland, einer aus öffentlichen Mitteln finanzierten Berufsberatungsstelle für alle Altersgruppen in Schottland, mit einem Expertenteam der Universität Liverpool. Diese Fallstudie bietet ein weiteres Beispiel für die partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Fallstudie 36: Kompetenzaufbau: Beispiel für die partnerschaftliche Zusammenarbeit

Highlands and Islands Enterprise (über Careers Scotland) und das Windmills-Team der Graduate into Employment Unit (GIEU) an der Universität Liverpool befassen sich mit der Entwicklung von Dienstleistungsangeboten auf Basis des Windmills-Konzepts. Bei dem Windmill-Konzept⁽¹⁸⁾ handelt es sich um ein an der Universität Liverpool entwickeltes Programm zur Förderung der beruflichen Flexibilität, das den Einzelnen zu einem wirksamen Laufbahnmanagement und zur Anpassung seiner Entscheidungsprozesse an die sich verändernden Lebensumstände befähigt. Ziel des Programms ist der Aufbau einer innovativen und kreativen Palette an Windmills-Ressourcen und Konzepten für die Arbeitnehmer und Organisationen

⁽¹⁸⁾ www.gieu.co.uk/windmills_programme/intro.asp#organisations

bzw. Unternehmen in der Region Highlands and Islands, einem großen, jedoch dünn besiedelten Gebiet im Vereinigten Königreich.

Derzeit konzentriert sich das Programm auf die Entwicklung der Partnerschaft und den Aufbau der für die Erbringung der angebotenen Leistungen erforderlichen Kompetenzen. Die bisherigen Ergebnisse des Projekts umfassen:

- (a) Ernennung eines Windmills-Projektentwicklungsleiters bei Careers Scotland HIE;
- (b) Dual Branding von Windmills-Materialien (Online-Material und Druckerzeugnisse);
- (c) Aufbau der erforderlichen Kompetenzen bei den Mitarbeitern und Partnern zur Durchführung von Windmills-Konzepten in verschiedenen Umgebungen, beispielsweise an den Arbeitsplätzen, in den Gemeinden oder Beratungszentren von Careers Scotland. Im HIE-Gebiet von Careers Scotland sind bereits 38 Windmills-Experten tätig;
- (d) Einführung des Programms bei mindestens acht großen Unternehmen, die Arbeitnehmer beschäftigen;
- (e) Unterstützung von mindestens einem Pilotprogramm in jedem Unternehmen vor Ort;
- (f) frei zugängliche Online-Ressourcen von Windmills über *Learning Works*, den Online-Lehr- und Lernmitteln des HIE-Netzwerks.

Quelle: <http://www.windmillsonline.co.uk/cshie.html>

Wie die obigen Beispiele zeigen, ist das Ziel der Partnerschaft nicht nur die längerfristige Tragfähigkeit, sondern auch auf Anpassung des Konzepts an die örtlichen Gegebenheiten.

4.6. Entwicklung von Dienstleistungsangeboten

Der Staat könnte nicht nur auf direktem Wege Bildungs- und Berufsberatungsleistungen für Personen in Arbeitsverhältnissen anbieten, sondern auch eine Rolle bei der Entwicklung von Diensten spielen, die von anderen Akteuren erbracht werden. Möglich wären beispielsweise:

- (a) Verträge mit privaten Anbietern über die Erbringung der Leistungen;
- (b) Ausstellung von Gutscheinen, mit denen die Klienten die Dienstleistungen erwerben;
- (c) Partnerschaftsvereinbarungen;
- (d) Initiativen zur Öffnung des Marktes für Beratungsangebote;
- (e) Regulierung und Qualitätssicherung der Dienstleistungsangebote;
- (f) Festlegung von Leistungsansprüchen.

Bei den ersten beiden Formen geht es hauptsächlich um Finanzierungsvereinbarungen, die jedoch häufig mit Innovations- und Kostensenkungserwartungen einhergehen. Sie können für private Anbieter auch als Anreiz für die Ausweitung und Weiterentwicklung ihrer Leistungen dienen.

Bei Partnerschaften geht es in diesem Fall um die Zusammenarbeit des öffentlichen Sektors mit privaten Anbietern bei der Leistungserbringung. Der Staat kann auch auf andere Weise

Märkte schaffen, indem er beispielsweise Arbeitgebern Steuervergünstigungen für Ausbildungsmaßnahmen gewährt. Mehrere Fallstudien in diesem Kapitel enthalten Beispiele für solche Partnerschaften.

Sobald eine Art Markt für Beratungsdienstleistungen entstanden ist, kommt dem Staat eine wichtige Rolle bei der Regulierung und Qualitätssicherung zu: Er muss dafür sorgen, dass die Dienstleistungen einen bestimmten Standard erfüllen und dass die Verbraucher und Abnehmer (Einzelpersonen, Arbeitgeber usw.) Leistungen erhalten, die anerkannte Qualitätsstandards erfüllen. Der Staat kann auch festlegen, auf welchen Ebenen Leistungsansprüche entstehen.

Gewöhnlich spielt der Staat nur eine relativ untergeordnete Rolle bei der Förderung der beruflichen Entwicklung von Erwerbstätigen. Ein Großteil seiner Tätigkeit konzentriert sich auf Leistungen für in den Arbeitsmarkt eintretende junge Menschen, Arbeitslose und benachteiligte Gruppen wie ältere Arbeitnehmer, Arbeiter mit geringen Qualifikationen, Flüchtlinge und Frauen, die an den Arbeitsplatz zurückkehren.

Der Staat kann auch ein Sicherheitsnetz in Sektoren schaffen, in denen die Privatwirtschaft die Dienstleistungen nicht zu bezahlbaren Preisen anbieten kann. Ein Beispiel dafür ist die Unterstützung beim *Outplacement* für entlassene Arbeitskräfte, wenn deren Arbeitgeber nicht für private Förderangebote aufkommen kann. Auch verschiedene Beispiele der Arbeit mit KMU sind dieser Kategorie zuzurechnen. In mehreren Ländern besteht Anspruch auf Unterstützung beim *Outplacement*, der Leistungsumfang kann jedoch erheblich variieren. Beispielsweise haben im flämischen Teil Belgiens alle Arbeitnehmer über 45 Jahre, die ihren Arbeitsplatz verlieren, Anspruch auf Leistungen im Rahmen eines *Outplacement*-Programms, während in Brüssel und Wallonien ein Recht auf Unterstützung beim *Outplacement* auf Kosten des Arbeitgebers besteht; im Zuge eines solchen beruflichen Neuorientierungsprogramms werden bis zu 60 Stunden Unterstützung über einen Zeitraum von höchstens zwölf Monaten gewährt. In mehreren anderen Ländern sind die öffentlichen Arbeitsverwaltungen oder öffentlich finanzierten Berufsberatungsstellen an den Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Personen, die ihren Arbeitsplatz verlieren, in gewissem Umfang beteiligt. Gelegentlich konkurrieren diese Angebote des öffentlichen Sektors mit den Angeboten des privaten Sektors (siehe Kapitel 3.3). In anderen Fällen ist dagegen davon auszugehen, dass die Arbeitnehmer ohne die Angebote des öffentlichen Sektors keinerlei bzw. in nur sehr begrenztem Umfang Unterstützung bei *Outplacement*-Maßnahmen erhalten würden.

Die folgenden beiden Abschnitte enthalten weitere Informationen zu Partnerschaftsvereinbarungen, in deren Mittelpunkt die Bildungs- und Berufsberatung und die zugehörige finanzielle Unterstützung stehen.

4.6.1. Finanzierung

Bei der Finanzierung der Beratungstätigkeit als Ganzes kommt Cedefop (Cedefop; Sultana, 2004) zu dem Ergebnis, dass in ein oder zwei Ländern zwar eine zentralisierte Finanzierung erfolgt, der Trend in den meisten Ländern jedoch dahin geht, die Verantwortung für die Fi-

finanzierung den Regionen zu übertragen. Keiner dieser Ansätze hat notwendigerweise zu Leistungsverbesserungen geführt. Oftmals war sogar das Gegenteil der Fall. Die dezentrale Finanzierung führte mancherorts zu einer mangelhaften Koordination und zu kostspieligen Überschneidungen in den Dienstleistungsangeboten. In einigen Fällen stellte Sultana fest, dass die Verantwortung an dezentrale Stellen abgetreten wurde, ohne dass jedoch entsprechende Mittel für die Durchführung zur Verfügung gestellt wurden.

Ein weiterer Trend auf staatlicher Seite bestand in der Auslagerung von Dienstleistungen, insbesondere der Bildungs- und Beratungsleistungen in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen. Einige Länder haben ein Gutscheinmodell eingeführt, bei dem die Klienten Gutscheine erhalten, mit denen sie die Dienstleistungen bezahlen. Eine weitere Möglichkeit sind individuelle Lernkonten, bei denen die Kosten von Weiterbildungskursen ganz oder teilweise mit staatlichen Mitteln beglichen werden. Das erste Modell für individuelle Lernkonten wurde in England bereits wieder aufgegeben, doch in Schottland und Wales existiert dieses Modell weiterhin, und das Prinzip wird im *Leitch Review of Skills* (2006), einem Bericht über den Qualifikationsstand im Vereinigten Königreich, inzwischen wieder vorgeschlagen. Andere Länder schließen direkte Verträge mit Dienstleistungsanbietern ab. In manchen Ländern werden die Förderleistungen über Ausbildungsabgaben (d. h. von den Arbeitgebern) finanziert. Die Arbeitnehmer erwerben dort einen Leistungsanspruch, etwa in Form einer bestimmten Anzahl von Tagen pro Jahr für Weiterbildungsmaßnahmen. In Frankreich wird ein Großteil der im Rahmen der Kompetenzbilanzen (*bilan de compétences*) anfallenden Arbeit auf diesem Wege finanziert (siehe Fallstudie 25).

Der Staat konzentriert sich zumeist auf die Förderung von Ausbildungsmaßnahmen, und es stellt sich die Frage, ob die Förderung der Bildungs- und Berufsberatung der zweckgebundenen Finanzierung von Ausbildungsmaßnahmen zuzurechnen ist. Die Fallstudien deuten zumindest darauf hin, dass die Finanzmittel für die Beratung von Arbeitnehmern aus Quellen stammen, die theoretisch für Ausbildungszwecke vorgesehen sind.

Staatliche Mittel und EU-Mittel trugen ebenfalls maßgeblich zur Entwicklung von Dienstleistungen durch Mittlerorganisationen bei. Viele Initiativen mit gewerkschaftlicher Beteiligung wurden teilweise im Rahmen des EU-Programms EQUAL zur Verbesserung der sozialen Eingliederung finanziert. Auch verschiedene Initiativen im öffentlichen Sektor wurden mit EU-Mitteln gefördert. Im Mittelpunkt der meisten auf diese Weise finanzierten Initiativen standen gering qualifizierte Arbeitskräfte sowie Themen im Zusammenhang mit dem lebenslangen Lernen im allgemeineren Sinn und Themen der beruflichen Weiterbildung. Ein Problem ist dabei, dass die Mittel für viele dieser Projekte langfristig nicht gesichert sind. Die Laufbahnberater in Österreich (Fallstudie 32) mussten ihre Arbeit einstellen, nachdem für den nächsten Planungszeitraum keine Finanzmittel mehr bereitgestellt wurden. Ein weiteres Problem besteht darin, dass zwar kurzfristig begrenzte Finanzmittel für die Entwicklung neuer Dienstleistungen bewilligt werden, jedoch davon ausgegangen wird, dass die laufenden Betriebskosten aus den vorhandenen Budgets bestritten werden.

4.6.2. Partnerschaften

Partnerschaften sind erfolgreich, wenn beide Partner von der Beziehung profitieren. Solche Partnerschaften können unterschiedlich ausgestaltet sein: Beispielsweise unterhält Learndirect im Vereinigten Königreich eine Partnerschaft mit dem Callcenter-Betreiber Broadcasting Support Services. Organisationen, die sich auf Angebote wie z. B. IKT-gestützte Dienste spezialisiert haben, können ihre Fachkenntnisse und Leistungen vielen unterschiedlichen Einrichtungen im öffentlichen und privaten Sektor anbieten.

Partnerschaften, vor allem mit staatlichen Stellen, können Dienstleistungsanbietern auch neue Möglichkeiten eröffnen, ihre Angebote für den privaten Sektor auszuweiten und zu diversifizieren. Ein Anbieter, der Verträge mit dem Staat abschließt, kann dadurch einen erheblichen Anteil seiner Gemein- oder Entwicklungskosten abdecken, wodurch sich die Grenzkosten für die Entwicklung neuer Dienstleistungen verringern.

Der Staat kann auch eine strategische Führungsrolle übernehmen. Bei Beratungsleistungen besteht die erste Aufgabe häufig darin, die Zusammenarbeit insbesondere zwischen den staatlichen Ressorts oder Stellen für Bildung und Arbeit herzustellen.

In der Cedefop-Studie von Sultana (2004) wurden vier Kooperationsebenen ermittelt:

- (a) auf staatlicher Ebene zwischen den verschiedenen Ressorts und Stellen;
- (b) bereichsübergreifende Zusammenarbeit auf nationaler Ebene durch die Schaffung von Foren, denen Vertreter der Regierung und der Interessengruppen sowie Partner angehören, die an der Leistungserbringung beteiligt sind;
- (c) Zusammenarbeit über ähnliche Foren auf regionaler oder örtlicher Ebene;
- (d) Zusammenarbeit auf EU-Ebene zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten und im Rahmen der Europäischen Kommission.

Sultana und Watts (2005) beschreiben die Vereinbarungen für die Zusammenarbeit, die von den öffentlichen Arbeitsverwaltungen für die Leistungserbringung entwickelt wurden. Dazu gehören Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen, Arbeitsmärkten, kommunalen Einrichtungen und anderen staatlichen Stellen. Die Autoren nennen außerdem die Bereiche, in denen die öffentlichen Arbeitsverwaltungen in erster Linie zusammenarbeiten. Nach ihren Erkenntnissen erstreckt sich die Zusammenarbeit auf den Informationsaustausch (z. B. Arbeitsmarktdaten), die gemeinsame Nutzung von Hilfsmitteln, Ressourcen und Fachwissen sowie auf gemeinsame Aktivitäten, die von der Beteiligung an von der EU geförderten Projekten bis hin zur Teilnahme an Berufsbildungsveranstaltungen reichen.

Einen Schwerpunkt neuerer EU-Studien bilden Initiativen zur Entwicklung nationaler Beratungsforen. Im Mittelpunkt dieser Initiativen steht die Förderung der Zusammenarbeit zwischen staatlichen Stellen sowie auch zwischen dem Staat und anderen Interessengruppen bei der Entwicklung und Planung von Bildungs- und Berufsberatungsdiensten. Ein Beispiel dafür ist das EU-Projekt MEDSUI für gemeinsame Aktionen, in dessen Rahmen ein Bericht mit

dem Titel *Collaboration in the provision of career guidance services* (2006) erstellt wurde, der neun Beispiele für Initiativen enthält, die von Partnerschaften auf lokaler Ebene bis hin zur Einrichtung von landesweiten Verbänden reichen. Diese Initiativen sind aufgrund der veränderten Gegebenheiten in der Arbeitswelt sowie aus der Erkenntnis heraus entstanden, dass ein Großteil der vorhandenen Beratungsangebote immer noch lückenhaft ist.

An einer weiteren Initiative in den Niederlanden sind die Zentren für Arbeit und Einkommen (Centrum voor Werk en Inkomens, CWI) beteiligt. Diese Zentren sind an sehr verkehrsgünstig gelegenen Standorten untergebracht und streben Partnerschaften mit privaten Organisationen, wie beispielsweise Zeitarbeitsfirmen, bei der Erbringung bestimmter Leistungen in den Zentren an. Auch aus England sind mehrere Beispiele von Einzelgewerkschaften bekannt, die an Partnerschaften zur Information, Beratung und Orientierung auf lokaler Ebene beteiligt sind und entsprechende Dienste an einem Standort anbieten und koordinieren. Die Sektorale Kompetenzräte (Sector Skills Councils, SSC) im Vereinigten Königreich (siehe Kapitel 3.5) arbeiten ebenfalls mit Gewerkschaften als Partner zusammen (siehe Fallstudie 7). Die Rolle der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wurde bereits in mehreren Fallstudien erörtert. Viele der in diesem Bericht beschriebenen Initiativen stehen in der Tradition der Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern. Eine wichtige Erkenntnis aus den bisherigen Initiativen ist, dass der Aufbau von Partnerschaften notwendig ist und Zeit, Personal und Geld kostet.

4.7. Zusammenfassung

In der Vergangenheit entstand oft der Eindruck, dass sich der Staat bei der Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern nicht sonderlich engagiert. Arbeitnehmer stellen zumeist nur einen kleinen Anteil der Klienten in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen der EU. Gleichwohl sind in Frankreich mit der „*bilan de compétences*“ und im Vereinigten Königreich mit Learndirect zwei Modelle entstanden, die eine große Zahl von Arbeitnehmern erreichen. Auch die Website des AMS in Schweden verzeichnet offensichtlich eine außerordentlich besonders große Reichweite. Viele weitere Initiativen sind jedoch auf gering qualifizierte Arbeitnehmer und deren Einbindung in den Lernprozess ausgerichtet. Angesichts dessen, dass es in Europa rund 72 Millionen gering qualifizierte Arbeitskräfte gibt und diese etwa ein Drittel der Erwerbsbevölkerung stellen (Eurostat, 2004), sind diese Initiativen zweifellos wichtig. Die Anerkennung von zuvor erworbenen Kenntnissen ist ein zentrales Thema mehrerer dieser Projekte. Die dafür erforderlichen Mechanismen werden derzeit in mehreren Ländern untersucht.

Außerdem besteht ein offenkundiger Bedarf an Initiativen, die auf KMU ausgerichtet sind. In mehreren Fallstudien werden entsprechende Initiativen des öffentlichen Sektors in Zusammenarbeit mit diesen Unternehmen beschrieben. Bevor jedoch eine wirksame Intervention möglich war, musste mancherorts zunächst viel Überzeugungsarbeit geleistet und eine Beziehung zu den Inhabern bzw. Führungskräften der KMU und den Mitarbeitern in den Unternehmen aufgebaut werden, die den Absichten des Projekts oftmals misstrauten oder denen nicht bewusst war, welchen Nutzen sie daraus ziehen können. Einige dieser Initiativen um-

fassten Fördermaßnahmen zur beruflichen Entwicklung, andere zielten dagegen auf die Bewältigung von Veränderungen ab. Sie waren jedoch eindeutig auf die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter ausgerichtet, auch wenn sie nicht immer eine individuelle Laufbahnberatung vorsahen. In einigen Fällen wurden Führungskräften die erforderlichen Fähigkeiten für die Erörterung von Themen im Zusammenhang mit der Mitarbeiterentwicklung und/oder für die wirksamere Bewältigung von Veränderungen vermittelt. Trotz des offenkundigen Erfolgs vieler Initiativen war deren Finanzierung nicht immer gesichert. Zudem sind zahlreiche Initiativen auf einzelne Standorte oder Regionen beschränkt. Dies erschwert folglich zuverlässige Aussagen über die Reichweite von Programmen, wie sie hier beschrieben wurden.

Im nächsten Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse in Bezug auf die Förderung der beruflichen Entwicklung von Personen in Arbeitsverhältnissen zusammengefasst und die wichtigsten Lehren dargestellt, die aus dieser Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Praxis gezogen werden können.

5. Die wichtigsten Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst. Dabei sollen die Verbindungspunkte und Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Aspekten aufgezeigt und die zentralen Botschaften zusammenfassend dargestellt werden.

Aus dieser Untersuchung ergeben sich drei wesentliche Schlussfolgerungen für die künftige Entwicklung politischer und praktischer Maßnahmen:

- (a) Für große Teile der Arbeitnehmerschaft fehlt eine wirksame Strategie zur Förderung ihrer beruflichen Entwicklung;
- (b) Mittlerorganisationen kommt eine immer wichtigere Rolle bei der Förderung der beruflichen Entwicklung zu;
- (c) jeder Einzelne muss die notwendigen Fähigkeiten für ein erfolgreiches Laufbahnmanagement erwerben.

Im folgenden Abschnitt wird nochmals die zentrale Herausforderung – dass die berufliche Entwicklung in großen Teilen der Arbeitnehmerschaft nicht gefördert wird – in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Ein wichtiges Element, um dieser Herausforderung zu begegnen, besteht darin, ein besseres Verständnis der unternehmerischen und wirtschaftlichen Argumente für Bildungs- und Berufsberatungsleistungen zu entwickeln. Es gibt jedoch noch weitere Faktoren, die dem Fortschritt bisher im Wege standen. Diese Faktoren werden im Anschluss an den Blick auf die zentrale Herausforderung in den beiden folgenden Abschnitten erörtert.

Nach der Darstellung der Schlüsselfaktoren, die sich auf die Wirksamkeit der Förderangebote auswirken, werden die vorhandenen Angebote zur Förderung der beruflichen Entwicklung und die Trends bei der Erbringung dieser Leistungen für Personen in Arbeitsverhältnissen zusammengefasst. Die vielfältigen Quellen, die zur Unterstützung in Betracht kommen, werden in den aktuellen Diskussionen der politischen und praktischen Aspekte häufig außer Acht gelassen.

In den immer stärker spezialisierten Arbeitsmärkten wird es für ein erfolgreiches Bestehen am Arbeitsmarkt immer wichtiger, die notwendigen Fähigkeiten für ein erfolgreiches Laufbahnmanagement zu erwerben und sich detaillierte Kenntnisse über den Arbeitsmarkt anzueignen. Da die meisten Menschen weitgehend auf sich gestellt sind, ist es schwierig, Angebote für den Erwerb dieser Fähigkeiten in Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung zu integrieren.

In den letzten Abschnitten des Kapitels werden die wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung zusammengefasst und verschiedene Wege für die Zukunft aufgezeigt.

5.1. Die Herausforderung

Das zentrale Paradoxon besteht darin, dass Arbeitgeber ihre Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung zumeist auf Mitarbeitergruppen mit hohem Potenzial wie Führungskräfte, Führungsnachwuchs, Menschen mit besonders gefragten Qualifikationen (also Gruppen, die auf dem Arbeitsmarkt besonders begehrt sind) konzentrieren, während sich der Staat verständlicherweise auf Arbeitslose, Menschen, die aus irgendeinem Grund (z. B. aufgrund einer Behinderung) wirtschaftlich inaktiv sind, sowie auf gering qualifizierte oder benachteiligte Gruppen auf dem Arbeitsmarkt konzentriert. Sicherlich treffen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bestimmte Gruppen wie etwa ältere Arbeitnehmer härter als andere, und daher ist es durchaus angebracht, ihnen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Es überrascht auch keineswegs, dass viele staatlich finanzierte Maßnahmen darauf abzielen, die volkswirtschaftlichen Kosten (z. B. für Sozialversicherungsleistungen, Arbeitslosenunterstützung) zu verringern und sozialen Problemen (z. B. soziale Ausgrenzung) entgegenzuwirken.

Ebenso begründen die Unternehmen ihre Konzentration auf die berufliche Entwicklung einer kleinen Mitarbeitergruppe entweder mit knappen Mitteln oder damit, dass sie sich davon einen konkreten geschäftlichen Nutzen versprechen. Eine geringe Zahl von Unternehmen bietet Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung für die gesamte Belegschaft an, doch auch hier gibt es gewöhnlich ein zweistufiges System, bei dem bestimmte Personengruppen auf höherem Niveau gefördert werden (siehe Kapitel 2.1). Wenn ein Unternehmen Unterstützungsleistungen (z. B. Karriereberatung, *Outplacement*) einkauft, orientiert sich das Niveau der Unterstützung üblicherweise ebenfalls am Bedarf der Personengruppen mit hohem Entwicklungspotenzial. Diese Maßnahmen tragen dem Umstand Rechnung, dass Motivation und Zielorientierung wichtig sind, um wichtige Mitarbeiter zu Spitzenleistungen und Engagement zu motivieren, bergen jedoch die Gefahr, dass eine zweigeteilte Kultur des „Wir da unten und die da oben“ innerhalb des Unternehmens entsteht und schlummernde Talente im Unternehmen übersehen werden.

Bei der Betrachtung der gegenwärtigen Aktivitäten seitens des Staates und der Arbeitgeber ist insgesamt festzustellen, dass eine Förderung der beruflichen Entwicklung bei großen Teilen der Arbeitnehmerschaft überhaupt nicht stattfindet. Angesichts der Herausforderungen auf dem Weg zu einer wissensbasierten Wirtschaft in Verbindung mit den aktuellen demografischen Entwicklungen wird eine wirksame Bewältigung der Veränderungen, die sich auf Unternehmens- und persönlicher Ebene vollziehen, jedoch immer wichtiger. Bei diesen Herausforderungen geht es auch darum, starre Vorstellungen darüber zu überwinden, wer sich in welchem Alter wie entwickeln kann und wer für welche Arbeitsplätze überhaupt in Betracht kommt. Die Förderung der beruflichen Entwicklung ist auch für die politischen Maßnahmen der EU im Bereich der Effizienz und Gerechtigkeit in der allgemeinen und beruflichen Bildung von Bedeutung (Europäische Kommission, 2006b).

Es zeigt sich weiter, dass viele Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung zeitlich befristet und auf den Erwerb formaler Qualifikationen oder die Entwicklung von Fähigkeiten ausgerichtet sind, die für die aktuelle Tätigkeit benötigt werden. Daraus ist zu schließen, dass Bedenken

im Zusammenhang mit den Qualifikationsdefiziten in bestimmten Teilen der Arbeitnehmerschaft Vorrang vor der Qualifikationsentwicklung der gesamten Arbeitnehmerschaft erhalten. Außerdem beruhen sie auf der Annahme, dass formales Lernen und Qualifikationen ein wichtiger Maßstab für das Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte sind und folglich eines der wichtigsten Ergebnisse für Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung darstellen. Unterschiedliche Meinungen gibt es oft auch in der Frage, ob die berufliche Entwicklung als eine legitime, eigenständige Agenda betrachtet oder vielmehr anderen, möglicherweise enger gefassten Themen untergeordnet werden sollte. Die in einer wissensbasierten Wirtschaft so wichtige berufliche Entwicklung am Arbeitsplatz scheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt daher nur unvollständig und aus einem einseitigen Blickwinkel erörtert zu werden.

5.2. Die unternehmerischen und wirtschaftlichen Argumente

Die vorrangige Herausforderung für die Arbeitgeber dürfte darin liegen, die unternehmerischen Argumente in den Vordergrund zu rücken, welche den Nutzen einer wirksameren Förderung der beruflichen Entwicklung belegen. Viele Arbeitgeber wissen sehr wohl, dass sie Mitarbeitergruppen mit hohem Potenzial Entwicklungsmöglichkeiten und eine gezielte Laufbahnunterstützung anbieten müssen. Diese Maßnahmen kosten zwar Zeit und Geld, bleiben wegen der relativ geringen Teilnehmerzahl jedoch überschaubar.

Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung der gesamten Belegschaft sind dagegen aus Arbeitgebersicht offenbar schwieriger zu rechtfertigen. Ein möglicher Grund dafür ist, dass sie nur zu einer begrenzten Förderung bereit und nicht davon überzeugt sind, dass ein entsprechend geringer Ressourceneinsatz viel bewirken wird. Hirsh (2006) hat vier Vorschläge entwickelt, wie Experten für die Laufbahnentwicklung den Arbeitgebern helfen können (siehe Abbildung 6). Dahinter steht der Gedanke, dass die Unternehmen und ihre Mitarbeiter auf diese Weise Hilfe dabei erhalten können, Veränderungen effektiver und flexibler zu handhaben. Die zentrale Botschaft an die Arbeitgeber lautet, dass sie, wenn sie die Nutzung und Entfaltung der Talente und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte fördern, damit auch für besser qualifizierte und hoch motivierte Arbeitskräfte attraktiver werden und diese an das Unternehmen binden können und außerdem die Mitarbeiter produktiver arbeiten und ihr Potenzial besser genutzt wird.

Außerdem stellt sich die Frage, wie die Praxis der Laufbahnentwicklung am besten in den Personalbereich eines Unternehmens integriert wird. Besonders kritisch ist die Verknüpfung von Leistungsbewertungsverfahren und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, doch es müssen auch andere Formen zur Förderung der beruflichen Entwicklung in die Personalverwaltungsverfahren des Unternehmens, insbesondere Lernen und Stellenbesetzung/Personaleinsatz (siehe Abbildung 1), integriert werden.

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten spielen nachweislich eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, sie zu motivieren und im Unternehmen zu halten (siehe Kapitel 1.2). Die zunehmende Bedeutung des Humankapitals ist ein gewichtiges

Argument für Unternehmen, der beruflichen Entwicklung mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Gleichwohl müssen die Arbeitgeber eine Vorgehensweise wählen, die vom Umfang her realistisch und langfristig tragfähig ist. Ein Beispiel dafür wäre die wirksame Nutzung der IKT-gestützten Angebote und Quellen für informelle Beratung und Unterstützung.

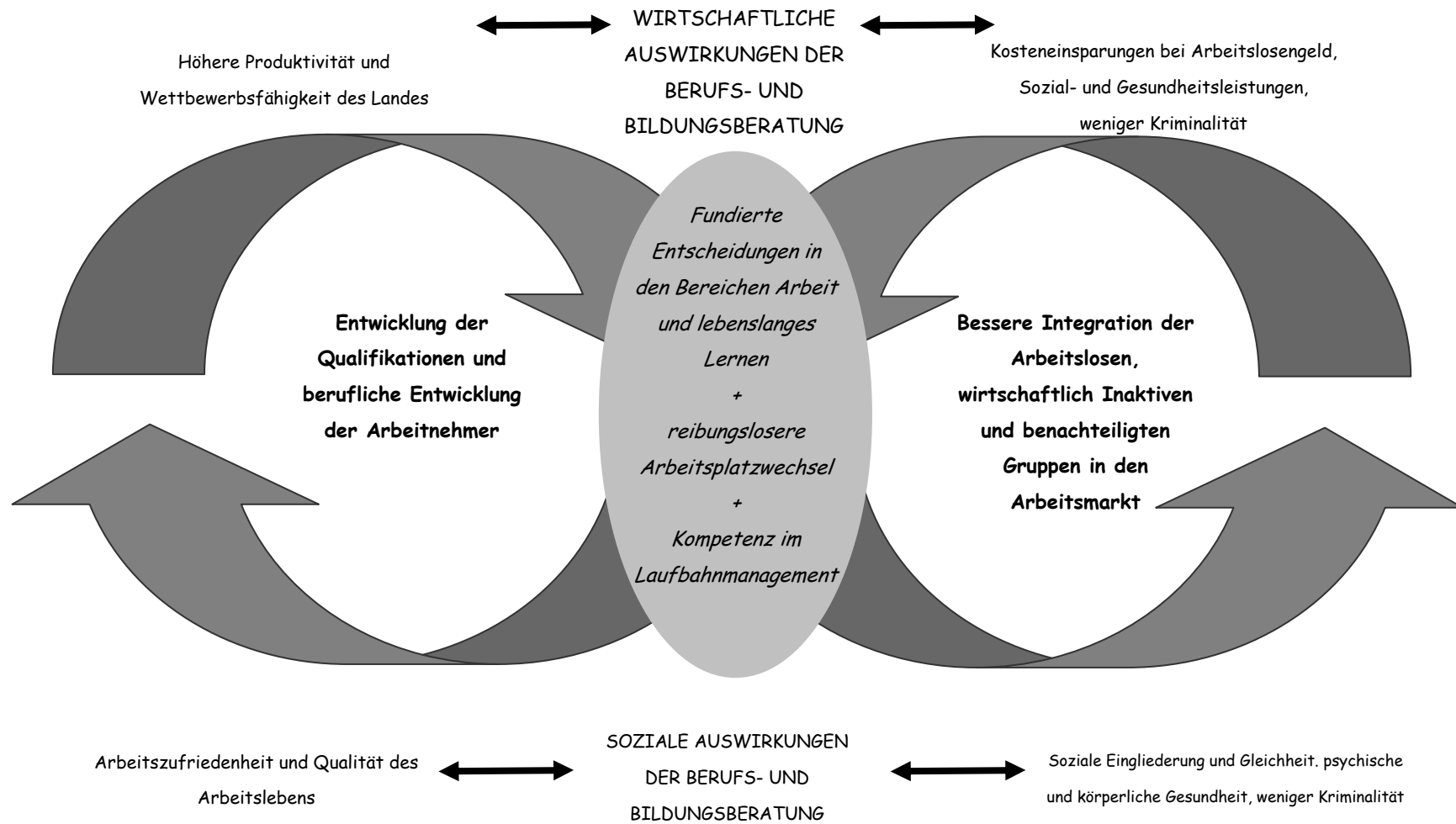
Für den Staat sprechen sowohl wirtschaftliche als auch soziale Argumente für die Bildungs- und Berufsberatung. Die Förderung der beruflichen Entwicklung von Personen in Arbeitsverhältnissen ist jedoch untrennbar verknüpft mit der Förderung der beruflichen Entwicklung von Erwachsenen innerhalb und außerhalb des Arbeitsmarkts und beim Wechsel zwischen Arbeitsstellen in verschiedenen Unternehmen. Voraussetzung für die Verwirklichung der Lisbon-Agenda, in der sich die EU vorgenommen hat, zum wettbewerbsfähigsten wissensgestützten Wirtschaftsraum der Welt zu werden, ist die Erkenntnis, dass zwischen diesen zwei Bereichen der Beratungstätigkeit Synergien bestehen (siehe Abbildung 6), also bei der Förderung der beruflichen Entwicklung von Erwachsenen bei ihrem Eintritt in und Austritt aus dem Arbeitsmarkt und zwischen Arbeitgebern (rechter Teil der Abbildung) sowie bei der Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern (linker Teil der Abbildung). Derzeit besteht häufig eine Lücke zwischen den von staatlichen Stellen gesetzten Schwerpunkten (zunehmende Erwerbsbeteiligung von Arbeitslosen und benachteiligten Gruppen, rechts) und den Interessen der Arbeitnehmerschaft (Qualifikationsentwicklung und berufliche Entwicklung, links).

Es ist wichtig, sich dessen bewusst zu werden, dass es bei den wirtschaftlichen Argumenten für Beratungsleistungen sowohl um die Verbesserung der Arbeitsproduktivität als auch um eine höhere Erwerbsbeteiligung geht. Außerdem ergeben sich soziale Vorteile nicht nur in Form höherer Arbeitszufriedenheit und Qualität des Arbeitslebens, sondern auch im Bereich der sozialen Eingliederung.

Für den Staat stellt sich die Frage, in welchem Umfang Arbeitnehmer Anspruch auf öffentlich finanzierte Unterstützung haben sollen und welche Formen solche Angebote annehmen können. In Frankreich können Arbeitnehmer eine Kompetenzbilanz (*bilan de compétences*) erstellen lassen, die mit Mitteln aus den Versicherungskassen für Weiterbildungsmaßnahmen finanziert wird. In aktuellen Leitch-Bericht des Vereinigten Königreichs wurde angeregt, eine kostenlose Kompetenzbewertung anzubieten. In mehreren anderen Ländern werden Gutscheine für die Inanspruchnahme von Bildungs- und Berufsberatungsleistungen ausgestellt.

Die Rolle des Staates besteht darin, die vorhandenen Angebote der Arbeitgeber zu ergänzen, und zwar einerseits durch direkte Förderangebote für Einzelpersonen und andererseits dadurch, dass für die Arbeitgeber Anreize für die wirksamere Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter im eigenen Betrieb geschaffen und entsprechende Unterstützungsangebote unterbreitet werden. Mehrere in diesem Bericht vorgestellte Fallstudien waren besonders erfolgreich, weil sie auf lokaler Ebene in enger Zusammenarbeit mit wichtigen Interessengruppen entwickelt wurden. Derartige auf den lokalen Bedarf zugeschnittene innovative Angebote verdienen eine stärkere Förderung. Es ist allerdings nicht davon

Abbildung 6: Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen bei der Förderung der beruflichen Entwicklung



Quelle: Hirsh, 2006.

auszugehen, dass eine wirksame Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern ohne staatliche Beteiligung möglich ist. Der Staat muss jedoch eine Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern anstreben und könnte dabei eine der folgenden Rollen übernehmen:

- (a) staatliche geförderte Dienstleistungsangebote für die Erwachsenenberatung: Diese Angebote können direkt (wie Learndirect im Vereinigten Königreich) oder indirekt (wie CIBC in Frankreich) finanziert werden. Sie sollten grundsätzlich jedermann offen stehen, bestimmte, vorrangig zu betreuende Gruppen sollten jedoch zusätzliche Leistungen/intensivere Unterstützung erhalten;
- (b) gezielte Initiativen, die mit öffentlichen Mitteln gefördert werden: Beschäftigte in KMU, Beschäftigte in abgelegenen Regionen und in bestimmten Wirtschaftszweigen benötigen eventuell mehr Unterstützung, als von den Erwachsenenberatungsdiensten angeboten wird. In mehreren Fallstudien werden beispielsweise die Leistungen von Branchenorganisationen und Gewerkschaften beschrieben. Außerdem existieren an einzelnen Standorten mehrere erfolgreiche Initiativen, die speziell auf KMU zugeschnitten sind. Viele KMU sind nicht in der Lage oder nicht bereit, wirksame Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung zu finanzieren. Sie profitieren ebenso wie die Gemeinde, in der sie ansässig sind, von regionalen und lokalen Koordinierungs- und Kooperationsmaßnahmen bei der Entwicklung und Bereitstellung von Angeboten, mit denen spezifische lokale oder sektorale Erfordernisse erfüllt werden;
- (c) Beratungsinfrastruktur: Entwicklung von Qualitätsstandards für die Beratungstätigkeit, Schulung ehrenamtlicher Kräfte, Aufbau und die Pflege von Netzwerken, Untersuchung der Wirksamkeit und Ankurbelung von Innovationen bei der Leistungserbringung sind wichtige Aktivitäten, die gefördert und finanziert werden müssen. Staatliche Stellen spielen eine wichtige Rolle bei der Erbringung eines Teils dieser Leistungen und sind gut aufgestellt, um solche Entwicklungen in Gang zu setzen und weiter voranzubringen.

Dabei ist auch zu bedenken, dass die Förderung der beruflichen Entwicklung im Arbeitsumfeld nur dann eine Zukunft hat, wenn sie sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber einen Nutzen bringt.

Hirsh (2006) weist darauf hin, dass Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung den Arbeitnehmern die Chance bieten, zu erkennen, welche Aufgaben optimal zu ihnen passen und welche Möglichkeiten ihnen zur Verbesserung ihrer Qualifikationen und Entwicklung ihres Potenzials offen stehen. Arbeitnehmer, die mit ihrer Arbeitsplatzwahl und der Förderung ihrer Entwicklung durch das Unternehmen zufrieden sind, sind motivierter, produktiver, kompetenter und auch eher bereit, noch anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen. Auch wenn die berufliche Entwicklung nicht auf einen beruflichen Aufstieg im herkömmlichen Sinne ausgerichtet ist, trägt sie dennoch dazu bei, dass die Arbeitnehmer positiver auf Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld oder in der Unternehmensstruktur reagieren. Diese Art von Unterstützung ist für die Arbeitnehmer auch ein Ansporn, um die für eigenverantwortliche Entscheidungen in Bezug auf Arbeit und Lernen notwendigen Qualifikationen und Kenntnisse künftig effektiver zu entwickeln. Bessere Fähigkeiten zur Gestaltung der eigenen Berufslaufbahn stärken das Selbstbewusstsein der Arbeitnehmer, wecken ihr Interesse an den sich verändernden

den Erfordernissen des Unternehmens und vermitteln ihnen die erforderliche Selbstständigkeit, um ihre Qualifikationen eigenverantwortlich auf dem neuesten Stand halten und auf die Veränderungen am Arbeitsplatz reagieren zu können. Bei den Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern geht es um mehr als nur um ihre Weiterbildung für die aktuelle Tätigkeit. Berufslaufbahnen und Weiterbildungsangebote müssen stets auch mit den sich verändernden Anforderungen der Unternehmen Schritt halten.

5.3. Maßgebliche Faktoren für die Leistungsangebote

Mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Initiativen besteht eine wichtige Herausforderung darin, die unternehmerischen und wirtschaftlichen Argumente zugunsten von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Personen in Arbeitsverhältnissen überzeugend zu vermitteln. Einer erfolgreichen Praxis der Laufbahnentwicklung standen bisher auch verschiedene weitere Faktoren im Wege.

Die mangelnde Kontinuität bei der Finanzierung bzw. der fehlende Wille oder Rückhalt führte häufig dazu, dass vielversprechende Initiativen eingestellt werden mussten. Davon waren sowohl Initiativen im öffentlichen Sektor als auch Initiativen von Arbeitgebern und Mittlerorganisationen betroffen. Viele Initiativen des öffentlichen Sektors oder der Sozialpartner wurden nur über einen begrenzten Zeitraum finanziert. Auch die Initiativen der Arbeitgeber sind offenkundig anfällig für plötzliche Änderungen, die durch wirtschaftliche Umstände oder durch Prioritäten des Unternehmens diktiert werden. Diese mangelnde Kontinuität bei der Unterstützung ist eine Hauptursache, dass viele Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung auf unsicherem Fundament stehen und ihnen die erforderliche Schlagkraft fehlt. So können beispielsweise die über einen längeren Zeitraum aufgebauten Beziehungen durch die plötzliche Einstellung einer Dienstleistung leicht abreißen.

Unterschiedliche Fachbegriffe und die Unterschiede im Sprachgebrauch von Beratern, die vornehmlich im öffentlichen Sektor tätig sind, sowie von Personalfachleuten aus Unternehmen können einer erfolgreichen Zusammenarbeit auf diesem Gebiet ebenfalls im Wege stehen. Außerdem können Konflikte zwischen Arbeitgebern, die auf Berufsentwicklungsleistungen im Rahmen ihres Unternehmens Wert legen, und Beratern auftreten, die in der Tätigkeit für ihre Klienten eine derartige Beschränkung nicht als adäquat ansehen. Hierin kommen die Unterschiede in den Arbeitsverfahren und zugrunde liegenden Sichtweisen in Bezug auf den Zweck von Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung zum Ausdruck. Gegenwärtig scheint es für die verschiedenen an der Förderung der beruflichen Entwicklung beteiligten Berufsgruppen keine geeignete Plattform für die Erörterung diesbezüglicher Aspekte zu geben.

Viele Aspekte, die Sultana (2006) als maßgebliche Einflussfaktoren für das Berufsberatungsangebot in einem kleinen Staat identifiziert, gelten auch für die Förderung der beruflichen Entwicklung im internen Arbeitsmarkt eines Arbeitgebers. Der erfolgreiche Umgang damit, dass man innerhalb eines Unternehmens bekannt ist, bringt besondere Herausforderungen mit sich und kann ein offenes und aufrichtiges Auftreten erschweren. Andererseits bietet diese

Bekanntheit aber auch den Vorteil, dass man die richtigen Ansprechpartner kennt und die informelle Unterstützung durch entsprechende Netzwerke leichter fällt. Die Qualität persönlicher Beziehungen kann äußerst wichtig sein. Eventuell sind Informationen über unternehmensinterne Stellenangebote vorhanden und/oder bekannt, noch bevor eine Stelle offiziell ausgeschrieben wird (und das Stellenprofil könnte dann auf einen bestimmten Bewerber zugeschnitten werden). Ebenso wie in kleinen Staaten könnte eine Funktion der unternehmensinternen Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung darin bestehen, Menschen zu stärken, die über keine wirksamen persönlichen Netzwerke verfügen – ein Aspekt, der unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit besonders wichtig ist.

Die zunehmende Bedeutung der Wissensarbeit führt zu einer zunehmenden Komplexität und Spezialisierung auf dem Arbeitsmarkt. Fehlt es am Verständnis für die Funktionsweise des Arbeitsmarkts, kann dies die Beteiligung am Erwerbsleben erheblich erschweren (dies gilt vor allem für Personen, die in den Arbeitsmarkt eintreten oder ihren Arbeitsplatz wechseln). Eine besondere Herausforderung für Beratungsfachleute besteht darin, Hilfestellung beim Erwerb der detaillierten Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und der erforderlichen Fähigkeiten zum Laufbahnmanagement zu leisten. Branchenspezifische Online-Informationsquellen sind eine Möglichkeit, um dies zu erreichen und die Arbeitnehmer beim Aufbau ihres Sozialkapitals zu unterstützen.

Eine weitere wesentliche Herausforderung besteht darin, zu entscheiden, in welchem Umfang und auf welche Weise die berufliche Entwicklung von Personen in Arbeitsverhältnissen gefördert werden sollte. Dabei geht es um die Frage, auf welcher Grundlage die Dienstleistungen erbracht werden sollen – beispielsweise in Form eines Betreuungs- oder Beratungsmodells –, und die Entscheidung, welche Maßnahmen am besten innerbetrieblich und welche außerbetrieblich durchgeführt werden sollten. Als allgemeines Modell wäre ein zweistufiger Ansatz mit „Selbstbedienungsangeboten“ oder informeller Unterstützung auf der ersten Stufe und mit einer intensiveren Unterstützung durch Experten, eventuell in einem Callcenter, auf der zweiten Stufe denkbar. Dadurch entstehen neue Rollen für professionelle Laufbahnberater, die diese ehrenamtlichen Kräfte ausbilden und die Dienstleistungen koordinieren. Außerdem würde dies die Schaffung einer klaren Grundlage für Beratungsmaßnahmen fördern. Immer wichtiger werden auch Maßnahmen, die die Menschen zum Erwerb der Fähigkeiten für ein selbstständiges Laufbahnmanagement befähigen. Dabei kommt es darauf an, immer mehr Menschen in die Lage zu versetzen, sich die benötigten Arbeitsmarktinformationen zu erschließen, beispielsweise, wie sie in einem bestimmten Arbeitsbereich einen Arbeitsplatz finden, welche Arbeitsplätze auf Einsteigerebene vorhanden sind, welche Qualifikationen und Erfahrungen notwendig sind usw. Es ist sehr schwierig, staatlichen Stellen, Arbeitgebern oder den Arbeitnehmern die Bedeutung der beruflichen Entwicklung zu vermitteln, wenn keine Klarheit über die genauen Leistungsangebote besteht. Dies könnte erklären, weshalb Arbeitnehmer oftmals nicht stärker auf eine bessere Förderung ihrer beruflichen Entwicklung drängen.

5.4. Der Stand der existierenden Angebote

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Leistungen, die die in dieser Studie ermittelten wichtigsten Dienstleistungsanbieter für Arbeitnehmer erbringen. In der Tabelle werden die Zielgruppen für die verschiedenen Angebote dargestellt, ferner der Schwerpunkt der von den verschiedenen Anbietern durchgeführten Aktivitäten, die Nachhaltigkeit der Maßnahmen und weitere Aspekte, die für den jeweiligen Anbieter von Bedeutung sind. Die Tabelle kann nur ein ungefähres Bild von den Schwerpunkten der Angebote vermitteln. Kennzeichnend für die Förderangebote für Arbeitnehmer ist die große Vielfalt der potenziell verfügbaren Quellen dieser Angebote. Folglich ist es schwierig und zudem auch gewagt, allgemeingültige Aussagen über den Gesamtumfang der Förderung der beruflichen Entwicklung zu machen.

Neue Technologien waren stets ein Schlüsselfaktor, wenn neue Wege der Leistungserbringung erschlossen und neue Akteure im Markt eingeführt werden sollten. Dies wirkt sich in beträchtlichem Maße auf Politik und Praxis aus. Für viele Menschen (nicht nur für Arbeitnehmer) dürfte das Internet die erste Adresse sein, um sich über Förderangebote zur beruflichen Entwicklung zu informieren. Eine wesentlich umfassendere Bildungs- und Berufsberatung dürfte jedoch auf informellem (z. B. soziale Netzwerke) und ehrenamtlichem Wege (z. B. Gewerkschaftsvertreter oder Arbeitskollegen) geleistet werden. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Zwei besonders wichtige Gründe sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Darüber hinaus ist es wichtig, zwischen den in vielen Fallstudien beschriebenen beispielhaften Verfahren und den typischerweise für Arbeitnehmer bestehenden Angeboten zu unterscheiden. Personen, deren berufliche Entwicklung auf hohem Niveau gefördert wird, sind eher die Ausnahme als die Regel. Viele Betroffene empfinden es als schwierig, die notwendige Förderung zu erhalten. Auch trifft es keineswegs zu, dass die Menschen die notwendige Förderung eher erhalten, wenn sie sich in den größten Schwierigkeiten befinden. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass die Förderung, die sie tatsächlich erhalten, nur einige Einzelaspekte im Bereich der beruflichen Entwicklung abdeckt und dass die Förderangebote nicht in der Lage sind, die Auskunftsuchenden an andere Hilfeangebote weiterzuverweisen.

Obwohl die Gestaltung und der Aufbau wirksamer Dienstleistungsangebote sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisationen bzw. Unternehmen eine große Herausforderung darstellt, ist es im Rahmen dieses Prozesses ebenso notwendig, Verbindungen zwischen den verschiedenen Dienstleistungsangeboten herzustellen. Eine Weiterverweisung ist nicht nur zwischen den Leistungsebenen eines einzelnen Anbieters notwendig, beispielsweise vom Intranet des Unternehmens an das Callcenter für Personalfragen, sondern auch in öffentlichen Arbeitsverwaltungen von „Selbstbedienungsangeboten“ zum Bildungs- und Berufsberater. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit setzt eine wirksame Vernetzung zwischen den Anbietern von Beratungsdienstleistungen voraus, damit der erste Ansprechpartner den Auskunftssuchenden an die besonders hilfsreichen und relevanten Quellen für Unterstützung weiterverweisen kann.

Tabelle 2: Einflussfaktoren der Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung

Anbieter	Zielgruppen	Schwerpunkt der Tätigkeit	Nachhaltigkeit	Weitere Aspekte
Große Arbeitgeber	Hoch qualifizierte Gruppen mit hohem Entwicklungspotenzial. Übrige Belegschaft (manchmal).	Führungskräfte-/Laufbahntwicklung bei Gruppen mit hohem Entwicklungspotenzial. Entwicklungsmaßnahmen für die aktuelle Tätigkeit.	Engagement für die Förderung der gesamten Belegschaft variiert häufig. Zyklische Vorbehalte in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit.	Möglichkeit, informelle Förderangebote und IKT-gestützte Selbsthilfematerialien stärker zu nutzen. Fachkräfte für Bildungs- und Berufsberatungleistungen werden selten einbezogen (außer beim <i>Outplacement</i>).
KMU	Unterschiedlich. Stärkere Konzentration auf Leistungsträger, Bereiche mit Fachkräftemangel oder Bereiche, in denen die wirtschaftliche Entwicklung Vorrang hat.	Der Schwerpunkt kann sich je nach Bedarfssituation verändern.	Häufig abhängig von externer Unterstützung.	Ein Hindernis für Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung ist mitunter die Befürchtung, dass die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen könnten. Mitunter sind KMU nur schwer zu erreichen.
Gewerkschaften	Viele Initiativen sind auf gering qualifizierte Gruppen oder Arbeitskräfte in gefährdeten Beschäftigungsverhältnissen ausgerichtet. Einige Initiativen sind auf Gruppen mit mittleren bis höheren Qualifikationen zugeschnitten.	Der Hauptschwerpunkt liegt auf der Einbeziehung der Menschen in den Lernprozess. Inzwischen konzentriert sich die Tätigkeit stärker auf die berufliche Entwicklung.	Die Verfügbarkeit oder Kontinuität der Finanzierung kann ein Problem sein. Die Initiativen konzentrieren sich auf gering qualifizierte Gruppen, die oftmals im Rahmen von EQUAL-Programmen der EU oder von staatlichen Stellen unterstützt werden.	Die Einbeziehung der Arbeitgeber ist wichtig für den Erfolg und erhöht die Nachhaltigkeit. Rolle der EU bzw. des Staats bei der Förderung der sozialen Partnerschaft.
<i>Outplacement</i> /Karriereratungsunternehmen	Der Förderumfang hängt von der Zahlungsfähigkeit ab. Die Angebote begünstigen somit höher qualifizierte Personen.	Stellenvermittlung. Führungskräfteentwicklung/Coaching.	Die Beauftragung erfolgt gewöhnlich durch große Arbeitgeber.	Die Palette der Fördermaßnahmen kann durch den verstärkten Einsatz von IKT- und Selbsthilfe-Arbeitsmaterialien erweitert werden.
Selbsthilfegruppen/ <i>Peer-Support</i> -Gruppen	Förderung von Gruppen mit mittleren bis höheren Qualifikationen, die eher in der Lage sind, an diesen Aktivitäten teilzunehmen.	Vernetzung und Informationsaustausch.	Einige Initiativen erhielten eine Anschubfinanzierung, die Kontinuität ist jedoch oft problematisch. Hängt häufig vom guten Willen/Engagement der Teilnehmer und Schlüsselpersonen ab.	Partnerschaften und Anschubfinanzierung können Anreize für die Weiterentwicklung geben.
Berufsverbände	Hauptsächlich Konzentration auf bestimmte Berufsgruppen / hoch qualifizierte Gruppen.	Wertvolle Quelle für spezielle Informationen. Eingeschränkte Unterstützungsangebote. Hauptsächlich IKT-gestützte Angebote, aber auch gedruckte Materialien. Manche Anbieter gründen Mitgliedernetze zur Beratung anderer.	Die Vermittlung Informationen über Eintrittswege und Qualifikationsanforderungen ist häufig dauerhaft angelegt. Aktivere Beratungsdienste sind weniger integriert.	Können bei der Zertifizierung eine Rolle spielen. Oftmals mit Anforderungen an die berufliche Fortbildung verbunden. Nicht immer eine objektive Informationsquelle.

Anbieter	Zielgruppen	Schwerpunkt der Tätigkeit	Nachhaltigkeit	Weitere Aspekte
Stellenvermittlungsdienste/ Zeitarbeitsagenturen	Konzentration auf hoch qualifizierte Gruppen und bestimmte Beschäftigungsbereiche.	Wichtige Quelle für spezialisierte Arbeitsmarktdaten in bestimmten Branchen. Informationen über Bewerbungsverfahren wertvoll für Neueinsteiger/Wiedereinsteiger auf dem Arbeitsmarkt. Zeitarbeit bietet die Möglichkeit, Berufserfahrung auf einem neuen Gebiet zu sammeln. Manche Anbieter bieten Schulungen und Praktika an.	Die Bewerber erfahren eine Aufwertung und erhalten bessere Stellenangebote.	Die Palette der Förderangebote kann durch den verstärkten Einsatz von IKT- und Selbsthilfematerialien erweitert werden.
Öffentliche Arbeitsverwaltungen	Konzentration auf gering qualifizierte Gruppen. Mitunter können Erwerbstätige diesen Dienst nicht in Anspruch nehmen. Einige arbeiten neuerdings mit Arbeitgebern, insbesondere KMU, zusammen.	Stellenvermittlung. Formales Lernen. Zunehmender Einsatz von Selbstbedienungsangeboten/IKT-gestützten Dienstleistungen.	Starke wirtschaftliche und soziale Argumente für die soziale Eingliederung.	Es ist fraglich, ob die öffentlichen Arbeitsverwaltungen Angebote für hoch qualifizierte Gruppen oder spezielle Arbeitsmarktinformationen ohne Partnerschaften mit Fachbehörden bereitstellen können. Ein Problem ist das oftmals schlechte Image bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgrund der gegenwärtigen Fokussierung auf gering qualifizierte/Arbeitslose.
Öffentlich finanzierte Berufsberatungsstellen	Konzentration auf weniger qualifizierte Gruppen. Einige arbeiten inzwischen vermehrt mit Arbeitgebern, insbesondere KMU, zusammen.	Bestandsaufnahme der Qualifikationen. Formales Lernen. Zunehmender Einsatz von „Selbstbedienungsangeboten“/IKT-gestützten Diensten.	Finanzierung der Dienstleistungen für Arbeitnehmer und der Zusammenarbeit mit Arbeitgebern ist oftmals unsicher. Einige nationale Finanzierungsmodelle ermöglichen Zugang zu langfristiger Finanzierung (z. B. Ausbildungsabgaben durch die Arbeitgeber).	Mitunter ist fraglich, ob Angebote für hoch qualifizierte Gruppen oder spezialisierte Arbeitsmarktinformationen ohne Partnerschaften mit Fachbehörden erbracht werden können.

Außerdem müssen die verschiedenen beteiligten Interessengruppen (z. B. öffentliche Dienste und Arbeitgeber) auf geeignete Weise in die partnerschaftliche Zusammenarbeit eingebunden werden. Dies erfordert eine durchdachte Politik und qualifizierte Fachleute für deren Umsetzung. Die Fallstudien zum Thema partnerschaftliche Zusammenarbeit vermittelten einen Eindruck davon, wie viel Energie und Zeit in die Entwicklung und Festigung der Beziehungen zwischen den Partnern investiert werden muss.

Auffallend ist bei vielen Aspekten und Trends im Zusammenhang mit den Leistungen zur Förderung der beruflichen Entwicklung, dass sie unabhängig von der Art der Einrichtungen zutreffen, die diese Leistungen anbieten. Bei den Erfahrungen, die Arbeitgeber, öffentliche Arbeitsvermittlungen und Mittlerorganisationen im Hinblick auf die zu bewältigenden Herausforderungen gesammelt haben, sind eindeutige Parallelen zu erkennen.

5.5. Trends bei den Beratungsangeboten für erwerbstätige Erwachsene

Ein klarer Trend bei der Entwicklung der Beratungsangebote ist der Übergang zu „Selbsthilfe“-Strategien. Dies gilt für die Leistungen der öffentlichen Arbeitsverwaltungen, bei denen Sultana und Watts (2006) eine starke Verschiebung zu „Selbstbedienungsangeboten“ feststellten, ebenso wie für die Angebote von Arbeitgebern und im Bildungsbereich, in denen viele dieser Selbsthilfedienste erstmals zum Einsatz kamen. Seit dem im Jahr 2004 veröffentlichten Bericht der OECD, der zu dem Ergebnis kam, dass die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Callcenter-Technologie noch längst nicht ausgeschöpft wurden, sind zahlreiche Neuerungen eingetreten. Wie verschiedene Fallstudien belegen, bieten diese Technologien kostengünstige Möglichkeiten zur Förderung der beruflichen Entwicklung, besonders für Arbeitnehmer.

Dies wurde aufgrund der Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) möglich, die von den öffentlichen Arbeitsverwaltungen, anderen Berufsberatungsstellen des öffentlichen Sektors, Arbeitgebern und sonstigen Einrichtungen als Instrument zur Förderung der beruflichen Entwicklung umfassend eingesetzt wird. Ähnliche webbasierte Angebote werden auch von Arbeitgebern, Stellenvermittlungsdiensten bzw. Stellenvermittlung-Websites, virtuellen Communities und Berufsverbänden bereitgestellt. Die Hauptzielrichtung bei der Nutzung der IKT ist bei allen Anbietern ähnlich. Nach den Erkenntnissen von Sultana und Watts setzen die öffentlichen Arbeitsverwaltungen IKT-gestützte Dienste hauptsächlich für vier Zwecke ein:

- (a) Entwicklung von Programmen zur Selbst- und Laufbahnbeurteilung;
- (b) webbasierte Einrichtungen zur Arbeitsplatzsuche;
- (c) webbasierte Registrierung für Arbeitssuchende (einschließlich Lebenslauf);
- (d) Callcenter-Technologie für den Zugang zu Informationen und Beratungsangeboten.

Zweifellos unterscheiden sich Selbsthilfeangebote, die vom Klienten ein selbstständiges Arbeiten mit dem Internet verlangen, erheblich von Angeboten, bei denen der Klient mit einem Telefongespräch den ersten Schritt hin zu einer umfassenderen Bildungs- und Berufsberatung unternimmt. Die IKT-gestützten Angebote sind inzwischen vermutlich das vorherrschende Modell zur beruflichen Information, Berufsberatung und Orientierung für Arbeitnehmer. Aus den Fallstudien lässt sich schließen, dass IKT-gestützte Angebote und Websites vor allem eingesetzt werden können, um auf Beratungsdienste aufmerksam zu machen und um Wege zu *Peer-Support*-Leistungen aufzuzeigen und Informationen über Berufsberatungsangebote und Arbeitsmärkte sowie Selbsthilfematerialien zu vermitteln.

Die starke Präsenz des privaten Sektors – durch Stellenvermittlungsdienste und Websites – sowie von Spezialanbietern für webbasierte Dienste kann als ein Hinweis darauf gewertet werden, dass ein Markt für diese Dienste und auch eine nicht gedeckte Nachfrage nach Laufbahnberatung und Unterstützung durch Erwerbstätige vorhanden ist. Allerdings deutet derzeit nur wenig darauf hin, dass viele Personen für die Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen selbst aufkommen. Häufig werden diese Dienstleistungen vielmehr von Arbeitgebern oder den Agenturen selbst finanziert; bei Stellenvermittlungsdiensten mitunter deshalb, um Klienten zu gewinnen, die sich bei ihnen registrieren lassen.

Mit Blick auf die Vielfalt der IKT-gestützten Angebote zeichnen sich drei Problemfelder ab:

- (a) Qualität der Dienstleistungen: Die Qualität der Dienste variiert, und die Kosten für den Eintritt in diesen Markt sind für rechenorientierte, umfassende und gestaffelt angelegte Produkte zwar hoch, für andere, weniger umfangreiche Produkte hingegen recht niedrig;
- (b) Komplexität des Informationsbedarfs: Viele erwerbstätige Erwachsene üben ihren Beruf in hoch spezialisierten Arbeitsmärkten aus und benötigen sehr spezifische Arbeitsmarktinformationen für ihre beruflichen Entscheidungsprozesse. Branchenspezifische Initiativen spielen hier eine wichtige Rolle (siehe Fallstudie 13);
- (c) Zugang: Personen mit geringen EDV-Kenntnissen oder schlechten Zugangsmöglichkeiten können diese Dienste eventuell nicht in Anspruch nehmen. In einigen Ländern können die begrenzte Bandbreite und die Kosten von Internet-Zugängen den Zugriff auf die verschiedenen Ressourcen beschränken (OECD, 2004).

Viele IKT-gestützte Initiativen wurden für den selbstständigen Einsatz entwickelt (OECD, 2004). Dies gilt sowohl für die Angebote des öffentlichen Sektors als auch für die der Privatwirtschaft. Diese Dienstleistungsangebote werden dem Bedarf der Klienten jedoch nicht immer umfassend gerecht und die Möglichkeiten für Anschlussleistungen sind oftmals begrenzt.

Die Callcenter-Technologie wird sowohl im öffentlichen Sektor als auch von Unternehmen für die weiter gehende Beratung und Unterstützung erfolgreich eingesetzt. Sie ist unter Innovationsgesichtspunkten wichtig, weil sie den einfachen Zugang zu Unterstützungsangeboten fördert und eine wesentlich größere potenzielle Reichweite als viele konventionellere Beratungsmodelle besitzt. Obwohl derartige Modelle mitunter den Eindruck vermitteln, dass sie

nur eine stark strukturierte Beratung bieten können, sind sie bei den Klienten offenbar recht beliebt, und verschiedene Unternehmen setzen Callcenter-Technologie nicht nur für Routineprozesse im Personalmanagement, sondern auch zur gezielten Laufbahnunterstützung ein. Die Erfahrungen von Learndirect im Vereinigten Königreich widerlegen auch die weit verbreitete Annahme, dass mit der Callcenter-Technologie nur eine begrenzte Beratung möglich ist.

Damit verknüpft ist ein zweiter Aspekt im Zusammenhang mit der Förderung der beruflichen Entwicklung für erwerbstätige Erwachsene und insbesondere mit den „Selbstbedienungsmo-
dellen“ der Angebote. Bei diesen Angeboten wird tendenziell davon ausgegangen, dass die Nutzer der entsprechenden Dienstleistungen bereits über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um ihre Laufbahn selbst wirksam zu lenken. Während einige elektronische Beratungsmaterialien möglicherweise Module enthalten, die die erforderlichen Fähigkeiten für ein wirksames Laufbahnmanagement vermitteln oder deren Erwerb unterstützen, setzen andere relativ grobe Zuordnungs- oder Suchfunktionen ein.

Neben der zunehmenden Verbreitung von Selbstbedienungs- bzw. Selbsthilfeangeboten bestehen weiterhin andere Formen der Berufsberatung. Individuell zugeschnittene Dienstleistungen werden zwar sowohl von den öffentlichen Arbeitsverwaltungen als auch von den Arbeitgebern angeboten, wenden sich in beiden Fällen jedoch an spezifische Gruppen. Für die berufliche Weiterentwicklung, Managemententwicklung und Laufbahnförderung ihrer Leistungsträger greifen Arbeitgeber zunehmend auf Betreuungsmodelle zurück, während die öffentlichen Arbeitsverwaltungen und andere Beratungsdienste häufig traditionellere Beratungsmodelle auf Basis von Interviews oder Beratungsgesprächen (oftmals zeitlich begrenzt) für Zielgruppen einsetzen, die als „bedürftig“ eingestuft werden.

Nicht nur von Bildungseinrichtungen, sondern auch von öffentlichen Arbeitsverwaltungen und Arbeitgebern wurden in großem Umfang Kurse und Workshops zur Förderung der beruflichen Entwicklung durchgeführt. So genannte „Job Clubs“ sind ein bekanntes Beispiel für Arbeitslose, aber auch Arbeitgeber greifen auf Workshops zur Förderung der beruflichen Entwicklung zurück, um die Planung der beruflichen Entwicklung zu verbessern und den Teilnehmern die Fähigkeiten für ein wirksames Laufbahnmanagement zu vermitteln (siehe Fallstudie 2). Ein klarer Vorteil dieser gruppenorientierten Aktivitäten besteht darin, dass sie einen Ansporn zur gegenseitigen Hilfe geben. Die Arbeit in kleinen Gruppen ist auch ein Bestandteil des CIBC-Programms zur Kompetenzbewertung (siehe Fallstudie 25).

Wenn Bildungsträger eine ganze Palette von Dienstleistungen anbieten, stellt sich als Nächstes die Frage, wie die Klienten zu der Ebene geleitet werden, die am besten auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. Oftmals geschieht dies durch Verweisung von einer Ebene auf eine andere. In Experimenten wurde die Bereitschaft zu Entscheidungsfindung bei Ratsuchenden untersucht. In der Untersuchung von Sampson et al. (1999) werden die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Entscheidungsbereitschaft drei Ebenen zugeordnet. Personen mit hoher Entscheidungsbereitschaft werden zunächst an Selbsthilfedienste verwiesen; Personen mit durchschnittlicher Entscheidungsbereitschaft können in begrenztem Umfang personelle Unterstützung erhalten, beispielsweise in Form von Empfehlungen zur bestmöglichen Nutzung der

vorhandenen Ressourcen, während den Menschen mit geringer Bereitschaft gegebenenfalls weiterführende Unterstützung angeboten wird. Schätzungen von Sampson et al. zufolge sind zwischen 10 und 50 Prozent der Menschen (je nach Zusammensetzung der Population) auf weiterführende Unterstützung angewiesen. Ein weiterer, aber damit zusammenhängender Aspekt ist, dass Ratsuchende möglichst an die am besten geeignete Quelle für Unterstützung (siehe Kapitel 5.4) weiter verwiesen werden sollten, und zwar unabhängig von ihrer ersten Anlaufstelle.

Schließlich zeichnet sich bei den auf dem Prinzip des *Peer Support* aufbauenden Angeboten ein Trend zur Anerkennung der Bedeutung der informellen Förderangebote im Bereich der beruflichen Entwicklung ab. Dies ist eine Besonderheit bestimmter Aktivitäten, die von den Gewerkschaften initiiert wurden (siehe Kapitel 3). Einschlägige Untersuchungen belegen, dass die Menschen vielfach auf Informationen und Empfehlungen von Fach- und Arbeitskollegen vertrauen. Eine weit verbreitete Annahme in Unternehmen ist auch, dass der Vorgesetzte einem Mitarbeiter die notwendige Auskunft und Beratung erteilen kann, die ein Mitarbeiter für sein Laufbahnmanagement benötigt. Diese Annahme mag zwar fragwürdig sein, doch darf man den Einfluss solcher Quellen bei Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung keinesfalls außer Acht lassen. Eine bessere Strategie wäre freilich, darüber nachzudenken, wie die Qualität derartiger informeller Netzwerke verbessert und den Auskunftsuchenden eine wirksamere Nutzung dieser Netzwerke nahegebracht werden könnte. Auf jeden Fall eröffnet sich für professionelle Laufbahnberater hier die Chance, eine maßgebliche Rolle bei der Weiterbildung, Unterstützung und Koordinierung dieser informellen Netzwerke zu spielen.

5.6. Erkenntnisse

Trotz verschiedener umfassender Programme, wie beispielsweise den Kompetenzbilanzen (*bilan de compétences*) in Frankreich und Learndirect im Vereinigten Königreich, die Arbeitnehmer bei der Förderung ihrer beruflichen Entwicklung in besonderem Maße unterstützen können, ist der Umfang anderer Initiativen oft wesentlich begrenzter. Dies bedeutet keineswegs, dass sie weniger wertvoll oder weniger wichtig sind. Möglicherweise sind sie sogar der beste Weg, um Dienstleistungen in bestimmten Umgebungen (z. B. KMU), an bestimmten Standorten oder für bestimmte Personen zu erbringen. Die Initiativen der Gewerkschaften eröffnen beispielsweise viel versprechende Möglichkeiten zur Förderung der beruflichen Entwicklung am Arbeitsplatz und bieten ein besonders hohes Erfolgspotenzial. Spezielle Anbieter, beispielsweise *Outplacement*- und Karriereberatungsunternehmen, werden ebenfalls immer eine Rolle spielen, und der Bedarf an besonders spezifischen Informationen über den Arbeitsmarkt wird weiter zunehmen. Angebotsvielfalt und Partnerschaften sind der beste Weg, um mehr Flexibilität zu erreichen und Veränderungen zu bewältigen. Die verschiedenen Einrichtungen sollten nicht miteinander konkurrieren, sondern vielmehr kooperieren.

Außerdem sind weitere wichtige Aspekte zu berücksichtigen, beispielsweise die Frage, ob Arbeitnehmer einen gewissen Anspruch auf die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung ha-

ben sollten. Wenn ja, in welcher Form? Wie nützlich wären Aktivitäten wie die regelmäßige Überprüfung der Qualifikationen oder psychologische Tests für den Einzelnen? Manche dieser Fragen berühren politische Aspekte, die von den staatlichen Stellen oder Arbeitgebern zu klären sind, aber dennoch kristallisieren sich aus dieser Untersuchung verschiedene wichtige Erkenntnisse heraus.

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit funktioniert am einfachsten, wenn die Beteiligten klar formulierte, gemeinsame Interessen verfolgen. Die Zusammenarbeit bei der Agenda des lebenslangen Lernens war für die Gewerkschaften, Arbeitgeber und staatlichen Stellen am einfachsten, da dieses Thema für alle Beteiligten von offenkundigem Interesse ist. *Outplacement* ist ebenfalls ein Bereich, in dem die Zusammenarbeit relativ einfach ist, weil die Arbeitgeber die anfallenden Kosten ganz oder teilweise übernehmen und die Gewerkschaften ein starkes Interesse daran haben, dass ihre Mitglieder einen neuen Arbeitsplatz finden. Bei der Beratung von erwerbstätigen Erwachsenen in Fragen der Arbeitsplatzsuche oder der Laufbahntwicklung treten mitunter Spannungen auf: Eine Beratung, die dazu führt, dass ein Mitarbeiter seinen derzeitigen Arbeitsplatz verlässt und einen besseren Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen erhält, kann Konflikte zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern hervorrufen.

Mittlerorganisationen, die professionelle Beratungsdienste anbieten, müssen Marktnischen finden, in denen sie operieren können. Ein Großteil der Beratung beruht auf dem Bedarf an Stellenvermittlungsdiensten, bei denen das Honorar für die Besetzung einer Stelle den Umsatz des Beratungsunternehmens sichert. *Outplacement* bildet einen eigenständigen Markt (gewöhnlich von Arbeitgebern finanziert), dessen Volumen jedoch stark schwankt. Die Spezialbranche, die sich der Förderung der beruflichen Entwicklung von Erwerbstätigen widmet, funktioniert deshalb, weil die Anbieter, die oftmals selbstständige Spezialisten sind, nur ein geringes Volumen benötigen und für diese Tätigkeit relativ hohe Tagessätze abrechnen können, die gewöhnlich von den Arbeitgebern getragen werden. Bisher scheint es aus wirtschaftlicher Sicht noch keinen Markt für Angebote zur individuellen Förderung der beruflichen Entwicklung der Mehrheit der erwerbstätigen Erwachsenen zu geben.

Häufig ist den Erwerbstätigen nicht klar, dass sie sich beruflich weiterentwickeln müssen oder dass sie davon profitieren werden. Mehrere Fallstudien belegen, dass ein hohes Maß an Hartnäckigkeit notwendig ist, um eine Beziehung zu Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufzubauen. Für manche Gruppen kann der bequeme Zugang zu neutralen Standorten ein Schlüsselfaktor sein. Dies bedeutet im Kern, dass ein Berater sich bemühen muss, sich in die Gedankenwelt der beteiligten Interessengruppen zu versetzen. Die Vermarktung war bei einigen Initiativen ein wichtiges Tätigkeits- und Kostenelement. Die Bedeutung der Vermarktung zur Erhöhung der Akzeptanz wurde vermutlich unterschätzt, wobei der Staat eine Schlüsselrolle bei der Vermarktung der Vorteile einer gezielten Laufbahnplanung übernehmen und die Menschen dazu ermuntern könnte, entsprechende Planungen in der für sie geeignetsten Form und an dem am besten geeigneten Ort zu verfolgen. In der vorliegenden Untersuchung wurde auch die Vielfalt der Quellen zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Personen in Arbeitsverhältnissen aufgezeigt. Darüber hinaus ist es notwendig, einen größeren Personenkreis für

die verfügbaren Angebote zur Förderung der beruflichen Entwicklung sowie deren Stärken und Schwächen zu sensibilisieren.

Bei bestimmten Leistungen mussten oftmals spezialisierte Dienstleister hinzugezogen werden. Es werden übergeordnete oder unterstützende Einrichtungen benötigt, die die Berater bei der praktischen Arbeit auf verschiedenen Gebieten unterstützen. Beispiele dafür sind die Aus- und Weiterbildung, Entwicklung von Ressourcen, Branding, Vermarktung von Dienstleistungen und die Festlegung von Berufsstandards. Dabei spielen viele verschiedene Organisationen eine Rolle: Berufsverbände für Laufbahnberater, Bildungseinrichtungen, die sie ausbilden, nationale und regionale Arbeitgeber- oder Gewerkschaftsorganisationen, Branchenorganisationen, öffentliche Arbeitsverwaltungen usw. Zweifellos wird ein breites Spektrum an Fachwissen benötigt, und weder ein einzelner Berufsstand noch eine einzelne Organisation besitzt ein Monopol auf dieses Fachwissen. Gerade deshalb kommt es darauf an, den Beitrag all dieser Einrichtungen auf dem Weg zur Entwicklung wirksamer Dienstleistungsangebote anzuerkennen. Auch hier spielt die Zusammenarbeit eine Schlüsselrolle.

5.7. Der Weg in die Zukunft

Obwohl seit der Entschließung des Rates über lebensbegleitende Beratung (2004) überall in der EU bedeutende Fortschritte bei der Verbesserung des Zugangs zur Beratungsangeboten und der Qualität von Beratungssystemen erzielt wurden, bleiben wichtige Herausforderungen bestehen. Die Erkenntnisse über die Erfahrungen in den EU-Mitgliedstaaten untermauern die Schlussfolgerung, dass es derzeit zu wenig Angebote für eine angemessene Förderung der beruflichen Entwicklung von Erwerbstätigen gibt. Eine wissensbasierte Wirtschaft muss die Fähigkeiten und das Potenzial seiner Bürger sinnvoll nutzen. Daher ist es notwendig, ein Gleichgewicht zwischen gezielten Initiativen für bestimmte Gruppen und einer effektiven Förderung der beruflichen Entwicklung für alle Bürger zu finden.

5.7.1. Wer profitiert von der beruflichen Entwicklung?

Eine wirksamere Förderung der beruflichen Entwicklung am Arbeitsplatz unterstützt auch die Entwicklung einer wissensbasierten Wirtschaft und kommt sowohl den Arbeitnehmern als auch den Arbeitgebern und der Gesellschaft als Ganzes zugute. Dies ist ein Argument dafür, dass die Kosten von Arbeitnehmern, Arbeitgebern und staatlichen Stellen gemeinsam getragen werden sollten.

Viele Arbeitgeber tragen die Kosten für die Förderung der beruflichen Entwicklung. Erstens zahlen sie häufig für Betreuung, Bewertung und Förderung der Entwicklung von Leistungsträgern (z. B. leitende Angestellte usw.). Zweitens zahlen sie regelmäßig für die Beratung und Unterstützung bei Lern- und Entwicklungsaktivitäten. Drittens übernehmen sie gewöhnlich die Kosten für *Outplacement*-Aktivitäten.

Weitaus weniger klar ist die Bereitschaft der einzelnen Arbeitnehmer, für die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung zu zahlen. Bei einigen Initiativen wurden die Arbeitnehmer an den Kosten beteiligt, auch wenn die entsprechenden Leistungen oftmals in gewissem Umfang subventioniert wurden. Betroffene, die am stärksten auf Unterstützung angewiesen sind, können die Dienstleistungen nicht bezahlen, doch es wäre kurzsichtig, ihren Zugang zu Unterstützungsangeboten einzuschränken. Einige Länder haben zur Finanzierung der Leistungen Ausbildungsabgaben eingeführt. Eine weitere Möglichkeit wäre es, den Arbeitnehmern bzw. Auskunftsuchenden einen Anspruch auf Förderangebote durch die Ausstellung von Weiterbildungsgutscheinen oder Einrichtung von Lernkonten zu geben. Dies gilt als ein gangbarer Weg, um den Schwerpunkt von einem angebotsorientierten Ansatz auf einen nachfrageorientierten Ansatz zu verlagern und dem Markt von staatlicher Seite neue Impulse zu verleihen.

5.7.2. Berufsberater als Brückenbauer und Wegbereiter für Kontakte zu anderen Berufsgruppen

Die Untersuchung zeigt, dass Leistungen zur Förderung der beruflichen Entwicklung nicht nur von Berufs- und Laufbahnberatern erbracht werden. Deshalb müssen die Berater und ihre Berufsverbände Brücken bauen und Kontakte zu anderen Berufsgruppen knüpfen, die die Arbeitgeber in strategischen Personalfragen beraten und/oder Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten bei der Personalentwicklung unterstützen. Im Bereich der beruflichen Entwicklung am Arbeitsplatz geht es nicht nur um die Stärkung der Beziehungen zwischen den verschiedenen Berufsgruppen, die an den Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung beteiligt sind, sondern auch um die Stärkung der Rolle der existierenden Gruppen bzw. um die Bildung neuer Gruppen, soweit diese noch nicht vorhanden sind. Außerdem bilden sich neue Rollen für professionelle Laufbahnberater und Personalfachkräfte als Ausbilder, Koordinatoren und Mentoren von Personen heraus, die die Förderung der beruflichen Entwicklung auf informeller Basis unterstützen.

5.7.3. Wirksame Vermittlung der Argumente für eine Bildungs- und Berufsberatung für Arbeitnehmer

Die Argumente dafür, dass der beruflichen Entwicklung mehr Gewicht zukommen muss, sind beim Thema der Entwicklung einer wissensgestützten Wirtschaft von besonderer Bedeutung. Die mangelnde Klarheit hinsichtlich der Rolle und des Beitrags, den Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Entwicklung leisten, wird an der mangelnden Kontinuität bei der Leistungserbringung und dem uneinheitlichen Sprachgebrauch sowie der verwirrenden Terminologie deutlich. Dies hat die bisherige Entwicklung der Angebote zweifellos beeinträchtigt. Die künftigen Herausforderungen liegen sowohl im kommunikativen Bereich als auch in der Form und in der Entwicklung des Angebots. Die Lücke in den Angeboten zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern ist unübersehbar, doch die Entwicklung entsprechender Angebote erfordert einen Konsens aller Beteiligten – staatliche Stellen, Arbeitgeber

und Sozialpartner – im Hinblick auf die Vorgehensweise bei diesem Thema, das für die künftige wirtschaftliche Entwicklung der EU so wichtig ist.

In diesem Bericht wurden anhand zahlreicher Fallstudien Beispiele für eine wirksame Förderung der beruflichen Entwicklung vorgestellt. Sie machen deutlich, dass es keinen „richtigen“ Weg zur Förderung der beruflichen Entwicklung von Arbeitnehmern gibt. Sie zeigen jedoch, dass anhaltende und zielgerichtete Anstrengungen notwendig sind, um Veränderungen herbeizuführen. Diese Beispiele für bewährte und innovative Verfahrensweisen lassen sich nicht einfach von einem Land auf ein anderes oder von einer Organisation auf eine andere übertragen. Ideen und praktische Verfahren müssen den örtlichen Gegebenheiten angepasst werden. Eine diesbezügliche Anpassung setzt voraus, dass alle Beteiligten genau verstehen, wie die Initiativen ursprünglich entstanden sind und wie sie sich mit der Zeit weiterentwickelt haben. Auch bei bewährten Verfahrensweisen dauert es eine gewisse Zeit, bis sie sich etabliert haben.

Dieser Bericht zeigt, dass weiterhin erhebliche Anstrengungen notwendig sind, um die berufliche Entwicklung von Erwerbstätigen optimal zu fördern. Voraussetzung für die Entwicklung einer Strategie sind ein wirksamer Dialog und das Engagement von staatlichen Einrichtungen, Arbeitgebern, Sozialpartnern und Sachverständigen. Die Fallstudien in diesem Bericht vermitteln einen Eindruck von der Vielzahl der innovativen Angebote. Die Herausforderung besteht nunmehr darin, die Menschen in noch größerem Maße für das, was sich damit erreichen lässt, zu sensibilisieren, um das Spektrum der Bildungs- und Berufsberatungsangebote für Erwerbstätige kontinuierlich zu erweitern.

Abkürzungsverzeichnis

ACFI	Association of Career Firms International
ACP International	Association of Career Professionals International
AEI	Adult education initiative (Erwachsenenbildungsinitiative)
AF	Öffentliche Arbeitsverwaltung (Dänemark)
AMS	Arbetsförmedlingen (schwedisches Zentralamt für Arbeit)
APEC	L'association pour l'Emploi des cadres (französische Agentur für die Arbeitsvermittlung von Führungskräften)
APL	<i>Recognition and accreditation of prior learning</i> (Anerkennung früher erworbener Kenntnisse)
BIWI	Berufsinformationszentrum der Wirtschaftskammer Wien
CDS	Career Development Service (Vereinigtes Königreich)
Cedefop	Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung
CEL	Centre for Excellence in Leadership (Vereinigtes Königreich)
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail (Französischer Demokratischer Gewerkschaftsbund)
CFL	Zentrum für Erwachsenenbildung in Schweden
CIBC	Centres interinstitutionnels de bilan de compétence
CID	Criminal Investigation Department
CINOP	Centrum voor Innovatie van Opleidingen (Nationales Zentrum für Innovation in Bildung und Ausbildung in den Niederlanden)
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development (Vereinigtes Königreich)
CPD	Continuous professional development (Berufliche Weiterbildung)
CTC	Kompetenztestzentrum
CWI	Zentrum für Arbeit und Einkommen (Centrum voor Werk en Inkomen, Niederlande)
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DHV CR	Consultingunternehmen in der Tschechischen Republik
DP	Development partnership (Entwicklungspartnerschaft)
EDF	Electricité de France
ELM	Expertise in Labour Mobility. Anbieter von fachlichem Know-how zu Fragen der internationalen Arbeitsmobilität.
EMB	Europäischer Metallgewerkschaftsbund

FuE	Forschung und Entwicklung
Futura	Frauen, Unternehmen, Technik und regionaler Arbeitsmarkt
HIE	Highlands and Islands Enterprise (Vereinigtes Königreich)
HK	Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund (Gewerkschaft der Handels- und Büroangestellten in Dänemark)
HR	Humanressourcen
IAG	Information, advice and guidance (Information, Beratung und Orientierung)
ICC International	Institute of Career Certification International
IIP	Investors in People
IQONS	Online-Community für den Modesektor
IVSBB	Internationale Vereinigung für Schul- und Berufsberatung
KAD	Kvindeligt Arbejderforbund (Gewerkschaftsverband für Frauen, Dänemark)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LHH	Lee Hecht Harrison
NICEC	National Institute for Careers Education and Counselling (Vereinigtes Königreich)
NOS	National Occupational Standards (Vereinigtes Königreich)
Noste	Nationale Erwachsenenbildungsinitiative (Finnland)
NVQ	National Vocational Qualification (Vereinigtes Königreich)
OECD	Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PDP	<i>Personal development plan</i> (Persönlicher Entwicklungsplan)
PDPs	<i>Personal development plans</i> (Persönliche Entwicklungspläne)
PES	Public Employment Services (Öffentliche Arbeitsverwaltung)
SAK	Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (Zentralverband der finnischen Gewerkschaften)
SFS	Sozialforschungsstelle Dortmund
SSC	Sector skills council (Sektoraler Kompetenzrat)
TUC	Trades Union Congress (gewerkschaftlicher Dachverband im Vereinigten Königreich)
ULRs	Union learning representatives (Lernbeauftragte der Gewerkschaften)
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (Öffentlicher Arbeitsvermittlungsdienst in Flandern)
VUC	Erwachsenenbildungszentrum in Dänemark

Literaturverzeichnis

- Arnold, J. *Managing careers into the 21st century*. London: Paul Chapman, 1997.
- Arnold, J.; Jackson, C. The new career: issues and challenges. *British Journal of Guidance and Counselling*, 1997, Bd. 4, S. 427-433.
- Arthur, M.B. The boundaryless career: special issue. *Journal of Organizational Behaviour*, 1994, Bd. 15, Nr. 4, S. 295-381.
- Bartlett, W.; Rees, T.; Watts, A.G. *Adult guidance services and the learning society*. Bristol: Policy Press, 2000.
- Bolles, R.N. *What color is your parachute? 2007: a practical manual for job-hunters and career-changers*. San Francisco: Ten Speed Press, 2006.
- Brinkley, I.; Lee, N. *The knowledge economy in Europe: a report prepared for the 2007 EU Spring Council*. London: The Work Foundation, 2006. Im Internet verfügbar: <http://www.theworkfoundation.com/pressmedia/news/newsarticle.aspx?oItemId=100> [Stand vom 5.11.2008].
- Bysse, S. *Delivering information, advice and guidance services in the workplace: research report*. Coventry: Learning and Skills Council, 2006.
- Cedefop; Sultana, R.G. *Strategien zur Bildungs- und Berufsberatung: Trends, Herausforderungen und Herangehensweisen in Europa: Ein Synthesebericht des Cedefop* Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen, 2004 (Cedefop Panorama; 85). Im Internet verfügbar: http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/eu/pub/cedefop/pan/2004_5152_de.pdf [Stand vom 18.6.2007].
- CIPD. *Managing employee careers*. London: CIPD, 2003.
- Dychtwald, K.; Erickson, T.J.; Morison, R. *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- Edelman. Annual Edelman 2006 Trust Barometer. London: Edelman, 2006. Im Internet verfügbar: http://www.edelman.com/image/insights/content/FullSupplement_final.pdf [Stand vom 18.6.2007].
- ETUC; UNICE; UEAPME. *Framework of actions for the lifelong development of competencies and qualifications: evaluation report*. Brüssel: ETUC, 2006. Im Internet verfügbar: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/eval_framework_III_en.pdf [Stand vom 18.6.2007].
- Europäische Kommission. *Effizienz und Gerechtigkeit in den europäischen Systemen der allgemeinen und beruflichen Bildung*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen, 2006b. (KOM(2006) 481 endgültig). Im Internet verfügbar: http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/comm481_de.pdf [Stand vom 18.6.2007].

- Europäische Kommission.. *In die Forschung investieren: Aktionsplan für Europa* (KOM(2003)226 endgültig). Brüssel: Europäische Kommission, 2003. Im Internet verfügbar: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0226:FIN:DE:PDF> [Stand vom 23.1.2008].
- Europäische Kommission. *Forscher im europäischen Forschungsraum: ein Beruf, vielfältige Karrieremöglichkeiten*. (KOM(2003)436 endgültig). Brüssel: Europäische Kommission, 2003. Im Internet verfügbar: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0436:FIN:DE:PDF> [Stand vom 23.1.2008].
- Europäische Kommission – Generaldirektion für Wirtschaft und Finanzen. *Economic forecasts autumn 2006*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen, 2006a. (European economy; 5).
- Europäische Kommission.– Generaldirektorat für Bildung und Kultur. *Employment in Europe 2005: recent trends and prospects*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen, 2005. Im Internet verfügbar: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2005_chap1_en.pdf [Stand vom 18.6.2007].
- Eurostat. *EU Arbeitskräfteerhebung : Hauptergebnisse für 2004*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen, 2005. (Statistik kurzgefasst, 9). Im Internet verfügbar: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-05-009/DE/KS-NK-05-009-DE.PDF [Stand vom 18.6.2007].
- Felstead, A. et al. *Better learning, better performance*. Leicester: NIACE, 2005.
- Gendron, B. The role of counselling and guidance in promoting lifelong learning in France. *Research in Post-Compulsory Education*, 2001, Bd. 6, Nr. 1, S. 67-96.
- Graver, A. et al. *Sector skills council information, advice and guidance project evaluation*. York: Impact Research, 2006.
- Guest, D. et al. *Effective people management*. London: CIPD, 2000.
- Hackman, J.R. The psychology of self-management in organizations. In Pallack, M.S.; Perloff, R.O. (Hrsg.). *Psychology and work: productivity, change and employment*. Washington DC: American Psychological Association, 1986.
- Hall, D.T. *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman, 1976.
- Hall, D.T.. *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Handy, C. *The age of unreason*. London: Hutchinson, 1989.
- Hawthorn, R. *The career counsellor as broker between demand and supply in adult education: the go-between II: evaluation report*. Cambridge: NICEC, 2003. Im Internet verfügbar: <http://www.careerseurope.co.uk/gobetween/UK/Project%20evaluation.pdf> [Stand vom 18.6.2007]
- Henderson, L. The development of quality standards for career guidance in the United Kingdom. *Career Research and Development*, 2006, Bd. 16, S. 27-31.
- Hirsh, W. *Career development for knowledge workers: facing the challenge*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2006.

- Hirsh, W. Career in organisations: time to get positive. In *The future of careers*, London: CIPD, 2002.
- Hirsh, W.; Jackson, C. *Careers in organisations: issues for the future*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1995. (IES report; 287).
- Hirsh, W.; Jackson, C. *Managing careers in large organisations: a report for the corporate partners research programme of the Work Foundation*. London: The Work Foundation, 2004. Im Internet verfügbar: http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/Managing_Careers.pdf [Stand vom 18.6.2007].
- Hirsh, W.; Jackson, C. *Strategies for career development: promise, practice and pretence*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1996. (IES report; 305).
- Hirsh, W. et al. *Managers as developers of others*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004. (IES report; 407).
- Hirsh, W. et al. *Straight talking: effective career discussions at work*. Cambridge: NICEC, 2001.
- Jackson, C. *Career counselling in organisations*. Brighton: Institute for Manpower Studies, 1990. (IMS report; 198).
- Jackson, C. Managing and developing a boundaryless career: lessons from dance and drama. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, Bd. 5, Nr. 4; S. 617-628.
- Jackson, C. et al. *Informing choices: the need for career advice in medical training: a report to the Department of Health*. Cambridge: NICEC, 2003.
- Jacobs, R.; Hawley, J. Emergence of workforce development: definition, conceptual boundaries, and implications. In MacLean, R.; Wilson, D. (Hrsg.). *International handbook of technical and vocational education and training*. Amsterdam: Kluwer. [in Kürze erscheinend].
- Kanter, R.M. *When giants learn to dance*. London: Simon and Schuster, 1989.
- Kidd, J.; Killeen, J. Are the effects of careers guidance worth having? Changes in practice and outcomes. *Journal of Occupational Psychology*, 1992, Bd. 65, S. 219-234.
- Law, B.; Watts, A.G. *Schools, careers and community*. London: Church Information Office, 1977.
- Leitch Review of Skills. *Prosperity for all in the global economy - world class skills*. London: HM Treasury, 2006. Im Internet verfügbar: http://www.hm-treasury.gov.uk/media/6/4/leitch_finalreport051206.pdf [Stand vom 18.6.2007].
- Maes, M. Where can I go in my neighbourhood? The one stop shop idea for learning while working. In Van Deursen, P.; Janssen, M. (Hrsg.). *Career guidance in the Netherlands*, 2006, S. 95-97. Im Internet verfügbar: http://www.cinop.nl/advies/algemeen/docs/euroguidance/Career_Guidance_in_%20the_Netherlands/4-1_One_stop_shop_idea_for_learning_while_working.pdf [Stand vom 18.6.2007].
- McMahon, M.; Patton, W.; Tatham, P. *Managing life, learning and work in the 21st century: issues informing the design of an Australian blueprint for career development*. Canberra: Australian Government, 2003. Im Internet verfügbar:

- http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/F49CA79F-86CD-40AB-9BBC-5CB2C81898B7/4224/life_learning_and_work.pdf [Stand vom: 18.6.2007].
- Moynagh, M.; Worsley, R. *Working in the twenty-first century*. Leeds: ESRC, 2005
- Taylor, J. et al. *Demand for, and perceptions of, information, advice and guidance*. Leicester: The Guidance Council, 2005.
- Nogueira, A. *Review of career guidance policies: Portugal country note, 2002*. [Report commissioned by Cedefop using the OECD questionnaire].
- OECD. *Career guidance and public policy: bridging the gap*. Paris: OECD, 2004. Im Internet verfügbar: <http://www.oecd.org/dataoecd/33/45/34050171.pdf> [Stand vom 23.1.2008].
- Page, R. et al. *An evaluation of the UFI/learndirect telephone guidance trial*. London: Department of Education and Skills, 2007. (Research report 833). Im Internet verfügbar: <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR833.pdf> [Stand vom 18.6.2007].
- Partridge K. et al. *From words to action: the stakeholder engagement manual Vol. 1: the guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement*. CommDev, 2005.
- Purcell, J. et al. *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. London: CIPD, 2003.
- Rådet for Uddannelses- og Erhvervsvejledning. *Eksisterende vejledningsaktiviteter over for beskæftigede og virksomheder*. København: RUE, 2001.
- Rat der Europäischen Union. *Entwurf einer EntschlieÙung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung in Europa*. Brüssel: Rat der Europäischen Union, 2004. Im Internet verfügbar: http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/resolution2004_de.pdf [Stand vom 23.1.2008].
- Roberts, E.B.; Fusfield, A.R. Critical functions: needed roles in the innovation process. In Katz, R. (ed.) *Managing professionals in innovative organisations*. Cambridge MA: Ballinger, 1988.
- Robinson, D.; Hayday, S.; Perryman, S. *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004. (IES report; 408.)
- Sampson, J.P. et al. *Improving career services through readiness assessment: a cognitive information processing approach*. Center for the Study of Technology in Counseling and Career Development, Florida State University, 1999. [Mimeo].
- Schein, E.H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley, 1978.
- Sultana, R.G. *Challenges for career guidance in small States*. Malta: Euro-Mediterranean Centre for Educational Research, 2006.
- Sultana, R.G.; Watts, A.G. *Career guidance in Europe's Public Employment Services: trends and challenges*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen, 2005. Im Internet verfügbar: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pesguidancereport_en.pdf [Stand vom: 18.6.2007].

- Sultana, R.G.; Watts, A.G. Career guidance in public employment services across Europe. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 2006, Bd. 6, S. 29-46.
- Svensson, L.; Tallvid, K.; Williams, P. *The guidance merger project final report: guidance – a way to develop employees and organisations?* Söderhamn: Centre for Flexible Learning, 2006. Im Internet verfügbar: <http://www.guidancemerger.org/PDFs/A5-bok.pdf> [Stand vom 18.6.2007].
- Tamkin, P.; Hillage, J. *Employability and employers: the missing piece of the jigsaw*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1999. (IES report; 361).
- Van Deursen, P.; Janssen, M. *Career guidance in the Netherlands*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance the Netherlands, 2006.
- Van Dun, Z. *Een brug te ver*. 's-Hertogenbosch: CINOP, 2006. Im Internet verfügbar: http://www.cinop.nl/advies/algemeen/docs/euroguidance/Career_Guidance_in_%20the_Netherlands/4-2_sectoral_bridges.pdf [Stand vom 6.11.2008]
- Watts, A.G.; Dent, G. 'Let your fingers do the walking': the use of telephone helplines in career information and guidance. *British Journal of Guidance and Counselling*, 2002, Bd. 30, Nr. 1, S. 17-35.
- Watts, A.G.; Fretwell, D.H. *Public policies for career development: case studies and emerging issues for designing career information and guidance systems in developing and transition economies*. Washington DC: World Bank, 2004.
- Winter, J.; Jackson, C. *The conversation gap: using dialogue to build trust and inspire performance*. Oxford: Career Innovation Group, 2004.

Anhang 1: Methodik

Diese Untersuchung stützt sich in erster Linie auf zwei Informationsquellen: Berichte zu früheren Cedefop-Untersuchungen, Fragebögen und länderspezifische Berichte von OECD / Weltbank / Cedefop / ETF (einschließlich der daraus resultierenden zusammenfassenden Berichte) sowie weitere Veröffentlichungen der einzelnen Mitgliedstaaten wurden als Informationsgrundlage für den Kontext der Forschungsarbeiten herangezogen und dienen außerdem dazu, ein Gesamtbild des Angebots entsprechender Dienstleistungen in den einzelnen Mitgliedstaaten zu zeichnen. Außerdem lieferten Auskunftspersonen detailliertere Fallstudien zu innovativen und bewährten Verfahrensweisen sowie Berichte zu den unterschiedlichen Formen der Förderung der beruflichen Entwicklung, die die Arbeitnehmer in ihrem beruflichen Umfeld erleben.

Die Suche nach geeigneten Auskunftspersonen war ein wesentlicher Bestandteil der ersten Projektphase. Die Auskunftspersonen wurden anhand verschiedener Quellen ermittelt:

- (a) Mitglieder der Sachverständigengruppe „Lebenslanges Lernen“ der Europäischen Kommission;
- (b) das Euroguidance-Netzwerk;
- (c) Teilnehmer am „International symposium on career development and public policy“ („Internationales Symposium zur beruflichen Entwicklung und politischen Maßnahmen der staatlichen Institutionen“) in Sydney (April 2006);
- (d) NICEC und internationale Mitglieder (Fellows);
- (e) bestehende persönliche Kontakte (z. B. nach der Teilnahme an früheren europäischen Forschungsprojekten).

Aus ersten Kontakten entwickelten sich häufig Kontakte zu weiteren Personen. Ein Verzeichnis aller an dieser Arbeit mitwirkenden Personen ist in Anhang 2 enthalten.

Ergänzt wurden diese Arbeiten durch Recherchen in Bibliotheken und über das Internet, die das Ziel hatten, möglichst aktuelle Informationen und Berichte zusammenzutragen. Auch zahlreiche Auskunftspersonen verwiesen auf weitere Websites, die weiterführende Informationen bzw. Berichte enthielten.

Anhang 2: Verzeichnis der Mitarbeiter

Australien

Col McCowan Queensland University of Technology

Belgien

Isabelle Barthes Europäischer Metallarbeitergewerkschaftsbund

Piet Cosemans VDAB

Andree Debrulle ACV-CSC

Eddy Donders VDAB

Ralf Drachenberg UEAPME

Sonja Kohnenmergen Fédération des Entreprises de Belgique

Dominique Lorent Euroguidance-Netzwerk

Eddy Vercammen VDAB

Wiebke Warneck Europäisches Gewerkschaftsinstitut

Dänemark

Tina Brinchmann-Jensen LO Storkobenhavn

Thomas Q. Christensen Dänischer Arbeitgeberverband

Lisbeth Jacobsen Vuskontakt

Christa If Jensen Beratungsexperte

Michael Kell Beratungsexperte

Inge Langberg Kjaer Abteilungsleiterin, Sirius

Peter Plant Dänische Hochschule für Bildung

Bo Ravn UU-Nordvestjylland

Henrik Schilder CEEP

Rie Thomsen Dänische Hochschule für Bildung

Anders Vind LO (Dänischer Gewerkschaftsverband)

Deutschland

Margit Althoff Transnationale Koordinierungsstelle Equal: FUTURA

Isabelle Bonnaire Euroguidance-Netzwerk

Sonja Deffner Deutscher Gewerkschaftsbund

Knut Diekmann DIHK, Berlin

Winfried Heidemann Hans-Böckler-Stiftung

Bernhard Jenschke IAEVG/AISOP

Inka Pedraza Euroguidance-Netzwerk

Karen Schober Bundesanstalt für Arbeit

Daniel Tech Sozialforschungsstelle Dortmund (SFS)

Estland

Kristi-Jette Remi Estnischer Arbeitgeberverband

Finnland

Hanna Boman Euroguidance-Netzwerk

Helena Kasurinen	Finnischer nationaler Bildungsrat
Markku Liljestrom	SAK
Markus Penttinen	AKAVA
Simo Polyhonen	AKAVA
Anna Tiilikainen	Centre for International Mobility, Helsinki
Rita Vanhauwenhuysse	Nokia
Heidi Viljamaa	CareerStorm
Raimo Vuorinen	Centre for International Mobility, Helsinki

Frankreich

Jean-Luc Caldi	Euroguidance-Netzwerk
Rémy Lecolazet	CIBC
Regis Roussel	Euroguidance-Netzwerk

Griechenland

Iakovos Karatrasoglou	Euroguidance-Netzwerk
-----------------------	-----------------------

Irland

John McCarthy	International Centre for Career Development and Public Policy
Marie McManamon	National Centre for Guidance in Education
Peter Rigney	Irish Congress of Trade Unions
Nessan Vaughan	FAS

Italien

Cristina Cogoi	Melius
Daniela De Gregorio	Stoa
Concetta Fonzo	Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento
Silvana Greco	Direktor, Centro Documentazione Ricerche per la Lombardia (CDRL)
Daniela Pavoncello	Isfol
Andrea Rocchi	Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento
Francesca Torlone	Melius

Kanada

Mark Venning	Association of career professionals international
--------------	---

Litauen

Aldona Maciuciene	Sachverständiger
Neringa Miniotiene	Euroguidance-Netzwerk

Luxemburg

Jos Noesen	Bildungsministerium
Jacqui Spence	Prism Research and Consulting

Malta

Romina Bartolo	Union Haddiema Maghqudin
Brian Borg	Projektleiter, Euroguidance Malta
Ronald Sultana	Euro Mediterranean Centre for Educational Research

Niederlande

Angela Gunn	NXP Semiconductors
Martine Maes	CINOP
Annemarie Oomen	APS
Chiel Renique	Industire- und Arbeitgeberverband der Niederlande
Nannette Ripmeester	Expertise in Labour Mobility
Peter van Deursen	CINOP
Zjev van Dun	CINOP
Siegfried Willems	Euroguidance-Netzwerk

Norwegen

Hildegunn Wiggen	AOF Lotofen
------------------	-------------

Österreich

Eva Baloch-Kaloinaov	Euroguidance-Netzwerk
Peter Härtel	Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft
Gudrun Nachtschatt	Arbeitsmarktservice Österreich
Rainer Remsing	ÖGB
Karin Schweiger	Österreichisches Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW)
Julia Zdrahal-Urbaneck	Österreichisches Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW)
Helmut Zelloth	Europäische Stiftung für Berufsbildung (ETF)

Polen

Magda Kopczynska	Polnischer Verband der privatwirtschaftlichen Arbeitgeber
Wojciech Kreft	Senior Consultant, ECORYS
Grażyna Morys-Gieorgica	Referat Arbeitsmarkt
Hanna Świątkiewicz-Zych	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit

Portugal

Vitor Figueiredo	Euroguidance-Netzwerk
------------------	-----------------------

Schweden

Klas Tallvid	Zentrum für flexibles Lernen, Söderhamn
--------------	---

Slowakei

Irena Fonodova	Euroguidance-Netzwerk
----------------	-----------------------

Slowenien

Daniela Brecko	Direktor, Planet Gv
Samo Hribar-Milic	Slowenischer Arbeitgeberverband
Sasa Niklanovic	Slowenischer Arbeitsvermittlungsdienst
Simona Torkar-Flajnik	Human Resources Manager, KRKA

Spanien

Elvira González Santamarta	Nationales Institut für Beschäftigung (INEM)
Juan Menendez-Valdes	UNICE
Fefa Vila	FOREM

Tschechische Republik

Zuzana Freibergova Leiterin der Guidance Services Support Unit
Dyma Svec AkSES

Vereinigtes Königreich

Mick Carey Careers Europe
Tony Charles Tony Charles Associates
Pamela Clayton University of Glasgow
Bert Clough TUC
Claire Coldwell Ad astra Career Management
Sally Cross GIEU, University of Liverpool
Andrew Dean Marchmont Observatory
Iain Eisner Careers Scotland
Dave Eva TUC Unionlearn
Chris Evans Institute of Career Guidance
Joe Fearnough TUC
Wendy Hirsh IES/NICEC
Sally Hughes Qudos South East
Nigel James PRIME-Cymru
Geof Luton Working Lives Research Institute
Norman Mackell National Education Chairman, Federation of Small Businesses
Ann Mason Skillset
Rosemary McLean Career Innovation
Joe McLeod HAD
Jenny Mirfin UFI Learndirect
Stuart Mitchell Corporate Horizons
Rachel Mulvey University of East London
Marcus Offer Beratungsexperte
Liz Rees TUC unionlearn
Sally Russell Right Management
Ann Ruthven Centre for Excellence in Leadership
Caroline Smith TUC
Tony Watts NICEC
Sheila West Royal Borough of Kingston upon Thames
Phil Williams Careers Bradford
Frances Wilson CIPD
Jonathan Winter Career Innovation

Zypern

Antonis Kafouros Euroguidance-Netzwerk
Nicos Nicolaou SEK-Gewerkschaftsschule

Cedefop (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung)

**Berufliche Entwicklung in der Praxis: Ein Überblick über die Bildungs- und
Berufsberatung zur Förderung von Arbeitnehmern**

Cedefop

Thessaloniki: Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung

2008 – IV, 163 S.

(Cedefop Panorama series – ISSN 1562-6180)

Kostenlose Online-Publikation – 5183 DE –

Berufliche Entwicklung in der Praxis:

Ein Überblick über die Bildungs- und Berufsberatung zur Förderung von Arbeitnehmern

Dieser Bericht enthält eine Darstellung der Erkenntnisse einer Forschungsstudie, in der die Bandbreite der Bildungs- und Berufsberatungsangebote für die berufliche Entwicklung der Arbeitnehmer in 25 Mitgliedstaaten der EU untersucht und innovative oder bewährte Verfahrensweisen aufgezeigt werden sollten. Anhand der Beschreibungen von 35 Fallstudien wird in diesem Bericht die Praxis von Arbeitgebern, Gewerkschaften und des öffentlichen Sektors sowie anderer Mittlerorganisationen wie z. B. *Outplacement*-Berater, Berufsverbände und Branchenorganisationen dargestellt.

Wie soll die berufliche Entwicklung am Arbeitsplatz gefördert werden? Dieser Überblick über die aktuelle Praxis in der EU zeigt verschiedene zentrale Fragestellungen auf, die sich aus der Untersuchung ergeben: die Möglichkeiten zum Aufbau von Kapazitäten für eine wirksamere Unterstützung; die Auswirkungen neuer Verfahren wie die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Praxis der beruflichen Entwicklung; die fehlende Verzahnung zwischen innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Beratung sowie die zunehmend wichtigere Rolle von Mittlerorganisationen – wie Gewerkschaften, Arbeitsvermittlungsagenturen und private/unabhängige Anbieter – bei der Förderung der Laufbahnentwicklung für Arbeitnehmer. Ein wesentlicher Teil der beruflichen Förderung von Erwerbstätigen vollzieht sich auf informeller Ebene, deshalb besteht eine zentrale Herausforderung darin, Möglichkeiten zu erkunden, wie die Fähigkeiten der Stellen, die diese Förderung erbringen, optimal unterstützt und ausgebaut werden können. Eine erfolgreiche Praxis der beruflichen Entwicklung setzt voraus, dass sowohl das Humankapital als auch das Sozialkapital weiterentwickelt werden.

Europäisches Zentrum
für die Förderung der Berufsbildung
Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
PO Box 22427, GR 551 02 Thessaloniki
Tel. (+30) 23 10 49 01 11, Fax (+30) 23 10 49 00 20
E-mail: info@cedefop.europa.eu
www.cedefop.europa.eu

Kostenlose Online-Publikation

5183 DE

 **CEDEFOP** | Europäisches Zentrum
für die Förderung der Berufsbildung
Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
PO Box 22427, GR 551 02 Thessaloniki
Tel. (+30) 23 10 49 01 11, Fax (+30) 23 10 49 00 20
E-mail: info@cedefop.europa.eu
www.cedefop.europa.eu

Kostenlose Online-Publikation

5183 DE