

B E R U F S

Europäische Zeitschrift

B I L D U N G

Nr. 19

Januar - April

2000/I

ISSN 0378-5106

Politikentwicklung

Seite 3

Forschungsbeiträge

Seiten 6/17/33/44/56





CEDEFOP
Europäisches Zentrum
für die Förderung
der Berufsbildung

Europe 123
GR-57001 THESSALONIKI
(Pylea)

Postanschrift:
PO Box 22427
GR-55102 THESSALONIKI

Tel.: (30-31) 490 111
Fax: (30-31) 490 020
E-mail: info@cedefop.gr
Homepage:
www.cedefop.gr
Interaktive Website:
www.trainingvillage.gr

Das CEDEFOP unterstützt die Europäische Kommission dabei, durch den Informationsaustausch und Erfahrungsvorgleich zu Themen von gemeinsamem Interesse für die Mitgliedstaaten die Berufsbildung und die ständige Weiterbildung auf Gemeinschaftsebene zu fördern und weiterzuentwickeln.

Es stellt Verbindungen zwischen der Berufsbildungsforschung, -politik und -praxis her. Es verhilft den politischen Entscheidungsträgern und praktisch Tätigen auf allen Ebenen der EU zu einem besseren Verständnis der Entwicklungen im Bereich der Berufsbildung, um ihnen Schlußfolgerungen für künftige Tätigkeiten zu erleichtern. Es bemüht sich ferner darum, Wissenschaftler und Forscher zur Ermittlung von Entwicklungstendenzen und Zukunftsfragen anzuregen.

Der Verwaltungsrat des CEDEFOP hat sich für den Zeitraum 2000 bis 2003 auf eine Reihe mittelfristiger Prioritäten verständigt. In ihrem Rahmen konzentrieren sich die Tätigkeiten des CEDEFOP auf vier Hauptthemenbereiche:

- ☐ Förderung der Kompetenzen und des lebensbegleitenden Lernens;
- ☐ Förderung neuer Lernformen im gesellschaftlichen Wandel;
- ☐ Förderung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit;
- ☐ Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und der Transparenz in Europa.

Redaktioneller Beirat:

Jordi Planas	Vorsitzender, Universitat Autònoma de Barcelona, Spanien
Steve Bainbridge	Chefredakteur, CEDEFOP, Griechenland
Sergio Bruno	Facoltà di Scienze Economiche, Italien
Ulrich Hillenkamp	Europäische Stiftung für Berufsbildung, Italien
Tadeusz Kozek	Task Force for Training and Human Resources, Polen
Hilary Steedman	London School of Economics and Political Science, Centre for Economic Performance, Vereinigtes Königreich
Manfred Tessaring	CEDEFOP, Griechenland
Martin Mulder	Universität Twente, Niederlande
Éric Fries Guggenheim	CEDEFOP, Griechenland
Lise Skanting	Dansk Arbejdsgiverforening, Dänemark
Eric Verdier	Laboratoire LEST/CNRS, Frankreich

Redaktionssekretariat:

Steve Bainbridge	CEDEFOP, Griechenland
Gisela Schürings	Europäische Stiftung für Berufsbildung, Italien
Erika Ekström	Institutet För Arbetsmarknadspolitisk Utvärdering (IFAU), Schweden
Jean-François Giret	CEREQ, Frankreich

Verantwortlich:
 Johan van Rens, Direktor
 Stavros Stavrou, stellvertretender
 Direktor

Technische Produktion mit DTP:
 Axel Hunstock, Berlin

Redaktionsschluß: 01.03.2000

Technische Redaktion und Koordination:
 Bernd Möhlmann

Nachdruck – ausgenommen zu kommerziellen Zwecken – mit Quellenangabe gestattet

Übersetzung:
 Corinna Frey

Katalognummer: HX-AA-00-001-DE-C

Layout: Zühlke Scholz & Partner
 Werbeagentur GmbH, Berlin

Printed in Italy, 2000

Umschlag: Rudolf J. Schmitt, Berlin

Diese Zeitschrift erscheint dreimal jährlich auf Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch.

Die von den Autoren geäußerten Ansichten decken sich nicht notwendigerweise mit der Position des CEDEFOP. In der Europäischen Zeitschrift für Berufsbildung haben die Autoren das Wort, um ihre Analysen und unterschiedlichen, teilweise sogar gegensätzlichen Standpunkte darzulegen. Auf diese Weise will die Zeitschrift einen Beitrag zur kritischen Diskussion leisten, die für die Zukunft der beruflichen Bildung auf europäischer Ebene unerlässlich ist.

**Haben Sie Interesse daran, einen Beitrag zu verfassen?
 Dann lesen Sie bitte Seite 84.**



Inhaltsverzeichnis

Politikentwicklung

Politik und Perspektiven: ein Interview mit Kommissarin

Viviane Reding 3

Frau Viviane Reding, zuständige Kommissarin der GD Bildung und Kultur, erläutert ausführlich ihre Pläne für die Zukunft der allgemeinen und beruflichen Bildung.

Forschungsbeiträge

Kann die Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener gesteigert werden? 6

Dominique Kiekens, Paulette De Coninck

Die Beschäftigungsfähigkeit älterer Erwachsener ist ein wichtiges Thema, da die Bevölkerung altert und junge Menschen nicht in genügender Zahl nachkommen. Dieses Problem muß im Rahmen künftiger Perspektiven der Personalpolitik gelöst werden.

Altersbarrieren abbauen, Wettbewerbspositionen ausbauen – Altern und Flexibilisierung aus einer Lebenszyklusperspektive 17

Ruud J. A. Muffels

In einer flexiblen Volkswirtschaft, die hohe Anforderungen stellt, ist eine andere Reaktion des Sozialstaates und der Unternehmen auf die Alterungsproblematik gefordert, die eine ausgewogenere Verteilung von Erwerbsarbeit, Ausbildung und Freizeit über den Lebenszyklus herbeiführt.

Der Betrieb der Zukunft: Auswirkungen auf die Berufsbildung 33

Richard Curtain

Anhand einer Analyse von Daten aus Australien und den Vereinigten Staaten werden die voraussichtlichen Merkmale des Betriebes der Zukunft ermittelt sowie einige der Auswirkungen auf die Berufsbildung untersucht.

Wissensdynamik, Communities of Practice (Praktikergemeinschaften): Neue Perspektiven der Ausbildung 44

Massimo Tomassini

Neben dem herkömmlichen Ausbildungsparadigma, das auf der Wissensvermittlung beruht und sich zumeist am Bedarf an formalen Qualifikationen orientiert, bildet sich ein neues, auf dem Wissenserwerb basierendes Paradigma heraus, das den tatsächlichen Qualifikationsbedarf berücksichtigt.

Formen der Berufsausbildung und ihr Nutzen 56

Miguel Aurelio Alonso García

Dieser Artikel behandelt die verschiedenen Formen der beruflichen Bildung in Spanien – staatlich geregelte Berufsbildung, berufliche Fortbildung und Umschulung, Weiterbildung und Ausbildung in Form von Praktika.

Lektüre zum Thema

Literaturhinweise 66





Politik und Perspektiven: ein Interview mit Kommissarin Viviane Reding



Viviane Reding

Europäische
Kommissarin
für Bildung
und Kultur

Einleitung

Viviane Reding kommt aus Luxemburg. Sie begann ihre berufliche Laufbahn 1978 als Journalistin beim Luxemburger Wort und war von 1986 bis 1998 Vorsitzende des luxemburgischen Journalistenverbands. Im Verlauf ihrer politischen Karriere wurde sie 1979 zur Abgeordneten des luxemburgischen Parlaments und 1989 als Mitglied der Christlich-Sozialen Partei in das Europäische Parlament gewählt. 1999 wurde sie zur Kommissarin für Bildung und Kultur ernannt.

Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Ernennung zur Kommissarin für Bildung und Kultur. Die Struktur der Europäischen Kommission hat sich verändert und die Verantwortung für die Berufsbildungspolitik der Europäischen Gemeinschaft liegt jetzt bei Ihnen und der Generaldirektion Bildung und Kultur. Welche Rolle messen Sie der Generaldirektion bei, und welchen Stellenwert nimmt dabei die Berufsbildung ein?

Diese neue Generaldirektion ist aus dem nachdrücklichen Wunsch heraus entstanden, der Europäischen Union etwas „mehr Seele“ zu verleihen, was ihr mitunter fehlt; das ist auch der Grund, weshalb die neue Kommission beschlossen hat, die Bereiche zusammenzufassen, die die europäischen Bürger unmittelbar berühren, d.h. Bildung, Berufsbildung, Jugend, Sport, Kultur und Audiovisuelles.

Die Generaldirektion „Bildung und Kultur“ steht auf einer soliden Grundlage und hat sich ein prioritäres Ziel gesetzt: nämlich auf europäischer Ebene all diesen

Sektoren, die zwar Unterschiede und individuelle Besonderheiten aufweisen, aber alle als potentielle Arbeitsplatzbeschaffer und manchmal sogar als neue Fundstätten für Beschäftigungsmöglichkeiten dienen können, eine neue Dynamik zu verleihen. Aus dieser zweifachen Perspektive betrachtet, läßt sich leicht erkennen, weshalb ich der Gemeinschaftspolitik im Bereich der Berufsbildung meine ganze Aufmerksamkeit widme.

Die Berufsbildung taucht jedoch in Ihrem Titel als Kommissarin oder im Namen Ihrer Generaldirektion nicht länger auf. Welche Bedeutung hat die Berufsbildung im Kontext der europäischen Politik ganz allgemein?

Wie Sie wissen, mißt die Agenda 2000 den Gemeinschaftspolitiken, die auf eine Ausweitung der Kenntnisse und Kompetenzen der Humanressourcen ausgerichtet sind, eine zentrale Bedeutung für die Weiterentwicklung der Europäischen Union bei. Aus diesem Grund hat schon die vorherige Kommission diesen Politiken große Priorität eingeräumt.

Wichtig ist aber auch, darauf hinzuweisen, daß die neue Präambel des Vertrags von Amsterdam in diesem Zusammenhang die Entschlossenheit der Unterzeichnerstaaten unterstreicht, „die Entwicklung eines möglichst hohen Kenntnisstands für ihre Völker durch einen breiten Zugang zur Ausbildung und durch die ständige Aktualisierung der Kenntnisse zu fördern“.

Es liegt heute auf der Hand, daß Wohlstand und Wirtschaftswachstum, allgemeines Wohlergehen und persönliche Entfaltung eng mit dem Wissen, seiner Erforschung und seiner Verbreitung durch die

Anläßlich der Einweihung des neuen CEDEFOP-Gebäudes am 22. November 1999 erläuterte Frau Reding ausführlich ihre Pläne für die Zukunft der allgemeinen und beruflichen Bildung.



„In diesem Zusammenhang erscheint es mir äußerst wichtig, einen neuen, gut strukturierten Rahmen für die politische Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten zu schaffen und fest zu verankern. Es trifft zwar zu, daß die Aktionsprogramme der Gemeinschaft im Bereich allgemeine und berufliche Bildung die Aktionen der Mitgliedstaaten unterstützen und ergänzen, doch es trifft ebenso zu, daß die von Artikel 150 des Vertrags gebotenen Möglichkeiten für die Durchführung einer gemeinschaftlichen Berufsbildungspolitik noch nicht voll ausgeschöpft sind.“

allgemeine und berufliche Bildung, verknüpft sind. Die Rolle der Ausbildungs- und Berufsbildungspolitik ist folglich für den Erfolg des europäischen Aufbauwerks entscheidend.

Nicht nur die Erweiterung, sondern auch das Wachstum, der soziale Zusammenhalt und das fundamentale Problem der Arbeitslosigkeit stellen die Europäische Union vor eine große Herausforderung, zu deren Bewältigung bewußte und auf Gemeinschaftsebene aufeinander abgestimmte Maßnahmen erforderlich sind.

Welches sind Ihre Pläne und Prioritäten für die Berufsbildungspolitik auf europäischer Ebene?

Unser oberstes Ziel muß zunächst einmal lauten, einen europäischen Bildungs- und Kulturraum zu errichten, der alle Bürger der Union aktiv mit einschließt; einen Raum, in dem jeder Einzelne, ganz gleich welchen Alters, seine Möglichkeiten voll entfalten kann, und zwar dank eines breiten Zugangs zu qualitativ hochwertigen Ausbildungs- und Berufsbildungsressourcen sowie zu einem breiten Spektrum an formalen und informellen Lernerfahrungen; einen Raum, in dem sich die jungen Menschen aktiv an der Gesellschaft beteiligen und, allgemeiner gesprochen, die Bürger auf das Europa von morgen vorbereitet sind – kurz gesagt also einen Raum, der zur Schaffung eines „Europas der Bürger“ beiträgt.

Was muß Ihrer Meinung nach getan werden, um einen europäischen Bildungs- und Kulturraum, so wie Sie ihn beschreiben, zu schaffen?

In diesem Zusammenhang erscheint es mir äußerst wichtig, einen neuen, gut strukturierten Rahmen für die politische Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten zu schaffen und fest zu verankern. Es trifft zwar zu, daß die Aktionsprogramme der Gemeinschaft im Bereich allgemeine und berufliche Bildung die Aktionen der Mitgliedstaaten unterstützen und ergänzen, doch es trifft ebenso zu, daß die von Artikel 150 des Vertrags gebotenen Möglichkeiten für die Durchführung einer gemeinschaftlichen Berufsbildungspolitik noch nicht voll ausgeschöpft sind.

Die Verstärkung des Dialogs und der Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten ist folglich für den Erfolg dieser Politiken unerlässlich, vor allem wenn es darum geht, bei Themen von gemeinsamem Interesse nach konkreten Lösungen zu suchen und der Gemeinschaftsaktion eine Richtung zu verleihen. Im Zentrum dieses Dialogs stehen schon jetzt drei wesentliche Fragen:

Die Rolle der allgemeinen und beruflichen Bildung in der Beschäftigungspolitik und insbesondere in der europäischen Beschäftigungsstrategie. In diesem Bereich gilt es, die Ausbildungs- und Berufsbildungsdimension der „nationalen Beschäftigungspläne“ zu untersuchen und Indikatoren für die Beteiligung des einzelnen an der lebensbegleitenden Aus- und Berufsbildung zu entwickeln. Wichtig ist auch eine Analyse der Anreizmechanismen, die die Mitgliedstaaten zur Förderung einer lebensbegleitenden Berufsbildungspolitik einsetzen. Als Beispiele sind hier die Anerkennung von Fähigkeiten, die am Arbeitsplatz erworben wurden, und die Abkommen zwischen den Sozialpartnern zu nennen, die einerseits Berufsbildung und Arbeitsorganisation und andererseits Berufsbildung und Neugestaltung der Arbeitszeit miteinander in Einklang bringen sollen.

Das zweite Thema ist die Qualität der allgemeinen und beruflichen Ausbildung auf allen Ebenen. Das „Qualitäts“-Konzept wird in der Berufsbildung ebenso wie in der Allgemeinbildung unterschiedlich interpretiert, was vor allem auf seine Anwendung in unterschiedlichen Zusammenhängen, wie öffentliche und private Berufsbildungsträger oder Unternehmen, zurückzuführen ist.

Und schließlich das dritte Thema: die Förderung der Mobilität, einschließlich der Anerkennung der Befähigungsnachweise. Dank des ersten Programms „Leonardo da Vinci“ kamen bereits etwa 150 000 Bürger in den Genuß einer grenzüberschreitenden Mobilität. Letztere fördert den Erwerb von Berufserfahrung oder das Absolvieren einer zusätzlichen Berufsbildung in unterschiedlichen sozialen, beruflichen und kulturellen Umfeldern und spielt damit eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der beruflichen Eingliederung von Jugendlichen.



Auch Fragen der Anerkennung von Zyklen, die im Rahmen von Mobilitätsprojekten zum Zwecke der Berufsbildung und/oder des Erwerbs von Berufserfahrung durchlaufen wurden, sind sehr wichtig. Die baldige Einführung der dualen europäischen Berufsbildungsgänge und des Europasses Berufsbildung könnte beispielsweise einen sehr nützlichen Beitrag hierzu leisten.

Bei diesen drei Fragen setzt – wie bei anderen auch – der Dialog mit den Mitgliedstaaten nicht nur eine Neugestaltung der Vorgehensweisen und Diskussionen auf politischer Ebene voraus, sondern beinhaltet auch die Einführung eines wissenschaftlichen und technischen Instruments, das es ermöglicht, die gemeinsamen nationalen Probleme zu ermitteln, sie einander gegenüberzustellen, die Information und Erfahrung eines jeden Mitgliedstaats zu nutzen und vorbildliche Beispiele aus der Praxis aufzuspüren und weiterzugeben.

Die Gemeinschaftspolitik auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung muß auf vielfältige Herausforderungen eine Antwort finden, die mitunter sicherlich nur schwer miteinander in Einklang zu bringen sind. Notwendig ist hier ein wirksamerer Einsatz aller Instrumente, die für Aktionen, für die Zusammenarbeit und für den Dialog, insbesondere den Dialog mit den Sozialpartnern, zur Verfügung stehen.

Der Dialog mit allen Akteuren im Bereich der Berufsbildung muß angeregt werden, um auf die Verwirklichung des Ziels einer lebensbegleitenden Berufsbildung hinarbeiten zu können. Auf europäischer Ebene muß dieser Dialog verstärkt werden, um die erforderliche Zusammenarbeit zwischen dem Staat, den öffentlichen Stellen auf den verschiedenen Ebenen, den Unternehmen, den Sozialpartnern und den Berufsbildungseinrichtungen sicherstellen zu können.

Im Jahr 2000 wird die zweite Phase des Programms Leonardo da Vinci eingeleitet. Welchen Beitrag kann es Ihrer Meinung nach leisten, um die Prioritäten, die Sie aufgezeigt haben, zu verwirklichen?

Neben den politischen Prioritäten möchte ich auch die Bedeutung des Programms „Leonardo da Vinci“ hervorheben. Die zweite Phase wird am 1. Januar 2000 beginnen und 2006 auslaufen. Die Zielsetzungen bleiben im Grunde genommen die gleichen: der Aufbau eines europäischen Bildungsraums, um den Herausforderungen des Wachstums und der Wettbewerbsfähigkeit begegnen zu können, und die Förderung des Ausbaus der Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Chancen der beruflichen Eingliederung bzw. Wiedereingliederung mit Hilfe von „grenzüberschreitenden“ und „auf viele Akteure ausgerichteten“ Partnerschaften zu erhöhen. Dieses Programm bietet umfangreiche Möglichkeiten für innovative Aktionen, die es in Zukunft voll auszuschöpfen gilt. In diesem Zusammenhang wird es unerlässlich sein, eine effizientere Verwaltung des Programms sicherzustellen und gleichzeitig seine mittelfristige Wirkung zu erhöhen, was insbesondere durch eine angemessene Nutzung und Verbreitung der Ergebnisse der durchgeführten Projekte erreicht werden kann.

Es muß sichergestellt werden, daß die „beitrittswilligen Länder“ sich erfolgreich am Programm „Leonardo da Vinci“ beteiligen können, das ja bereits echte „pan-europäische“ Züge angenommen hat. Die Öffnung des Programms „Leonardo da Vinci“ für diese sich auf den Beitritt vorbereitenden Länder hat nämlich bereits einen beträchtlichen Erfahrungsaustausch ermöglicht, der eine Verbesserung der Qualität ihres Berufsbildungsangebot nach sich gezogen hat. Dieser Prozeß muß natürlich mit der neuen Generation von Ausbildungs- und Berufsbildungsprogrammen fortgesetzt und verstärkt werden.

***Frau Kommissarin Reding,
vielen Dank.***

„Der Dialog mit allen Akteuren im Bereich der Berufsbildung muß angeregt werden, um auf die Verwirklichung des Ziels einer lebensbegleitenden Berufsbildung hinarbeiten zu können. Auf europäischer Ebene muß dieser Dialog verstärkt werden, um die erforderliche Zusammenarbeit zwischen dem Staat, den öffentlichen Stellen auf den verschiedenen Ebenen, den Unternehmen, den Sozialpartnern und den Berufsbildungseinrichtungen sicherstellen zu können.“



Dominique Kiekens

Universität Antwerpen (UIA)
– Fachbereich Sozialrecht

Paulette

De Coninck

Universität Antwerpen (UIA)
– Fachbereich Sozialrecht

Kann die Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener gesteigert werden?

Die Frage, ob die Einsatzfähigkeit und „employability“ (Beschäftigungsfähigkeit) älterer Erwachsener gesteigert werden kann, gewinnt in Anbetracht der Bevölkerungsalterung und der stets geringer werdenden Zahl von in den Arbeitsmarkt eintretenden jungen Menschen zunehmend an Bedeutung. Der vorliegende Artikel setzt sich mit der Auffassung auseinander, daß die Menschen mit zunehmendem Alter nicht mehr Schritt halten könnten und nicht mehr lernfähig seien. Ferner wird beschrieben, welche Fähigkeiten mit den Jahren abnehmen und welche zunehmen, und auch, welche Faktoren den Alterungsprozeß beeinflussen. Außerdem werden Perspektiven für die Zukunft sowie laufbahnorientierte Personalpolitik und Mentorentum vorgestellt.

1) In diesem Artikel werden die Begriffe „älterer Erwachsener“ und „älterer Arbeitnehmer“ nebeneinander verwendet. Mittlerweile hat sich die Verwendung des Begriffs „älterer Arbeitnehmer“ durchgesetzt. Da unter dem Gesichtspunkt der Weiterbildung auch die Weiterbildung Arbeitsloser einbegriffen ist, wird in diesem Artikel häufig von „älteren Erwachsenen“ gesprochen.

Einleitung

Mit dem Beginn des Zeitalters der „Flexibilität“, das von den Arbeitnehmern Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft verlangt, wenn sie verhindern wollen, aus dem Arbeitsprozeß ausgeschlossen zu werden, stellt sich die Frage, ob ältere Erwachsene diesen erhöhten Anforderungen an Beweglichkeit und Flexibilität gerecht werden können. Diese Art der Beweglichkeit wird in jüngster Zeit oftmals mit dem Begriff „Beschäftigungsfähigkeit“ in Verbindung gebracht.

Beschäftigungsfähigkeit älterer Erwachsener¹

Der Begriff „employability“ („Beschäftigungsfähigkeit“) hielt in der zweiten Hälfte der 90er Jahre verstärkt Einzug in die Literatur über „human resource management“ (Nutzung der Humanressourcen) und in (europäische) politische Kreise. „Employability“ steht für „employee adaptability“, für das Vermögen von Arbeitnehmern also, sich Veränderungen der beruflichen Aufgaben und der Arbeitsumwelt anpassen zu können. Dieser Begriff wurde in Anbetracht unsicherer Arbeitsplätze und instabiler Beschäftigung als neues Konzept der Arbeitsplatzsicherheit entwickelt („lifelong employability“ (lebenslange Beschäftigungsfähigkeit) anstelle von „life long employed“ (lebenslang beschäftigt)). Beschäftigungsfähigkeit und Flexibilität gehören demnach zusammen.

Die Beschäftigungsfähigkeit wird mit sechs Komponenten von Einsatzfähigkeit in Verbindung gebracht oder auch nur in Beziehung zur Ausbildung gesehen. Bei den sechs Komponenten der Beschäftigungsfähigkeit handelt es sich zumeist um geographische Einsatzfähigkeit (Einsatzfähigkeit der Beschäftigten an anderen Orten als dem aktuellen Arbeitsort), quantitative Einsatzfähigkeit (Bereitschaft der Beschäftigten, ihre Arbeit zu wechselnden Zeiten zu verrichten), funktionale Mobilität (Fähigkeit der Beschäftigten, innerhalb ihres Aufgabenbereichs mehrere Aufgaben auszuführen), qualitative Einsatzfähigkeit (Fähigkeit der Beschäftigten, in unterschiedlichen Aufgabenbereichen tätig zu werden), Ausbildungsbereitschaft (Bereitschaft und Motivation der Beschäftigten zur Fortbildung) und Veränderungsbereitschaft (Motivation der Beschäftigten, sich zu verändern und einen Beitrag zum Fortbestand der Organisation zu leisten, in der sie tätig sind).

Es herrscht die Auffassung, daß die Menschen mit zunehmendem Alter nicht mehr Schritt halten könnten, daß sie der Forderung nach flexiblem Verhalten nicht mehr gerecht werden könnten und insbesondere, daß sie nicht mehr lernfähig seien. Die Fähigkeit, sich (weiter) zu bilden, ist – bedarf es noch der Erwähnung? – *conditio sine qua non* für den Verbleib im Arbeitsprozeß beziehungsweise die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozeß. Die Zahlen belegen, daß die Erwerbsquote in den höheren Altersgruppen während der zurückliegenden Jahrzehnte drastisch zurückgegangen ist.



Im Jahre 1994 betrug die Erwerbsquote aller Erwerbspersonen in der Europäischen Union 55 %. In der Gruppe der 50-64jährigen lag dieser Wert bei nur 50 % (in der Gruppe der 25-46jährigen bei 81,7 %) (De arbeidsmarkt in Vlaanderen, 1996). Den Zahlen von Eurostat zufolge weist Belgien (1995) die niedrigste Erwerbstätigenquote bei Männern im Alter von 50 bis 64 Jahren auf. Es folgen Frankreich, Luxemburg und die Niederlande (Tabelle 1). In Belgien und den Niederlanden hat das Interesse an der Frage der Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener in den vergangenen fünf Jahren deutlich zugenommen.

Welche Gründe gibt es für diese geringe Beschäftigungsquote? Stimmt das Bild des erstarrten oder unflexiblen älteren Erwachsenen mit der Wirklichkeit überein? In diesem Artikel soll der Versuch unternommen werden, eine Antwort auf diese Fragen zu geben. Die Bildungsfähigkeit und die Lernbereitschaft älterer Erwachsener spielen hierbei eine große Rolle.

Die Behandlung dieser Problematik stützt sich auf zwei Arten von Material, auf Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Fachbereichen und eine Synthese der Ermittlung der bestehenden Literatur über die Lernfähigkeit älterer Erwachsener². Die Untersuchung beschränkt sich allerdings nicht auf die Lernfähigkeit. Es werden darüber hinaus Studien angeführt, die Aufschluß über sonstige, die Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener beeinflussende Faktoren geben. Eine zweite Quelle, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit genutzt wird, sind die Ergebnisse eines Forschungsprojekts, das die Verfasser dieses Artikels 1997 für das IISA³ in mehreren Betrieben der Metallindustrie in Antwerpen durchführten (De Coninck und Kiekens, 1997). Dieses Projekt hatte es sich zur Aufgabe gemacht, der Frage nachzugehen, wie ältere Arbeitnehmer in unterschiedlichen Arbeitsumfeldern einen gewissen Grad von Beschäftigungsfähigkeit erreichen. Abschließend werden die politischen Lösungsvorschläge erörtert, die in den vergangenen Jahren entwickelt wurden.

Die Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener wird zunehmend als eines der arbeitsmarktpolitischen Probleme der kommenden Jahrzehnte erkannt. Auf die gesell-

Tabelle 1

Erwerbsquoten von Männern und Frauen in der Altersgruppe 50-64 in verschiedenen Ländern der Europäischen Union, 1995

	Männer	Frauen	Insgesamt
Belgien	51,2	22,3	36,5
Dänemark	77,3	53,3	65,2
Deutschland	67,3	43,8	55,5
Griechenland	69,2	28,8	48,2
Spanien	65,8	24,7	44,3
Frankreich	54,1	40,2	47,0
Irland	72,6	26,3	49,6
Italien	56,5	21,1	38,3
Luxemburg	54,6	19,5	37,0
Niederlande	58,4	29,5	44,0
Portugal	70,4	42,9	55,9
Vereinigtes Königreich	71,5	51,6	61,4

Quelle: Eurostat (1996)

schaftlichen Auswirkungen des behandelten Themas wird daher ebenfalls kurz eingegangen. Es handelt sich um mehrere Probleme, denn das zunehmende Interesse an der Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener betrifft verschiedene Aspekte der Gesellschaft.

Die Beschäftigung mit der Frage der Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener hat verschiedene Gründe

Warum soll die Einsatzfähigkeit älterer Menschen verbessert werden? Warum ist dieses Thema interessant? Die Antwort auf diese Frage ist nicht eindimensional, sondern umfaßt verschiedene Aspekte.

Erstens die Alterung der Bevölkerung. Eine Ursache des Anstiegs des Durchschnittsalters der Bevölkerung ist auch darin zu sehen, daß die Jüngeren nicht mehr so zahlreich sind. Dies bedeutet, daß weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten. Die Folge ist, daß mehr ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen als junge. Die Unternehmen möchten jedoch vor allem junge Arbeitnehmer einstellen. Ihnen wird grö-

„Es herrscht die Auffassung, daß die Menschen mit zunehmendem Alter nicht mehr Schritt halten könnten, daß sie der Forderung nach flexiblem Verhalten nicht mehr gerecht werden könnten und insbesondere, daß sie nicht mehr lernfähig seien (...) conditio sine qua non für den Verbleib im Arbeitsprozeß beziehungsweise die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozeß.“

2) Eine erste Fassung dieser Studie zur Ermittlung der bestehenden Literatur stellte Dominique Kiekens am 25. Mai 1998 auf einem wissenschaftlichen Seminar im Rahmen des ADAPT-Projekts AGE an der Universität Antwerpen vor.

3) Inter Universitair Instituut voor de Studie van de Arbeid (in Flandern tätiges interuniversitäres Institut für die Erforschung der Arbeit)



„Die Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener wird zunehmend als eines der arbeitsmarktpolitischen Probleme der kommenden Jahrzehnte erkannt. (...) Erstens die Überalterung der Bevölkerung. Eine Ursache des Anstiegs des Durchschnittsalters der Bevölkerung ist auch darin zu sehen, daß die Jüngeren nicht mehr so zahlreich sind.“

„(...) ältere Arbeitnehmer [glauben] (...), daß vor allem die physischen Fähigkeiten mit zunehmendem Alter nachlassen, während die sozialen und geistigen Fähigkeiten im allgemeinen zunehmen. (...) Ältere Menschen sollten keine körperlich stark beanspruchende Tätigkeit ausüben. Sie sollten vielmehr in Funktionen tätig werden, in denen Genauigkeit und Präzision gefordert werden. (...) ältere Menschen [können] innerhalb des Unternehmens zur Schulung anderer Arbeitnehmer eingesetzt werden. (...) Ältere Arbeitnehmer erkennen auch, welche Einstellung in einem Unternehmen gefordert ist. Auch in dieser Hinsicht können sie Jüngeren Anleitung geben.“

„In Anbetracht der Vielzahl an Fähigkeiten, die erst in höherem Lebensalter zur Entfaltung kommen, wäre es unsinnig, die älteren Menschen aus dem Arbeitsprozeß auszuschließen.“

ßere Flexibilität und Lernbereitschaft als älteren Menschen unterstellt. Es mangelt an Vertrauen in die Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener. Dies führt zu einem vorzeitigen Ausschluß der Betroffenen vom Arbeitsmarkt. In Anbetracht der Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung und der fehlenden jungen Menschen ist diese Situation langfristig untragbar. Die Gründe hierfür werden im folgenden dargestellt.

Die Zahl der älteren Menschen, die in den Ruhestand und in den Vorruhestand treten, nimmt zu, was die Sozialversicherungskosten ansteigen läßt. Die Kosten der Sozialversicherung werden – abhängig von dem System – überwiegend von den Erwerbstätigen aufgebracht. Da die erwerbstätige Bevölkerung abnimmt, verringert sich auch die Tragfähigkeit der Sozialversicherung. Die Belastbarkeit der Sozialversicherung hat aufgrund der Überalterung der Bevölkerung ohnehin schon abgenommen, doch wird sich diese Tendenz zusätzlich verstärken, wenn Vorruhestandsregelungen in großem Umfang eingeführt werden.

Der vorzeitige Ausschluß von Arbeitnehmern aus dem Arbeitsprozeß kann langfristig auch zu einer Ausgrenzung einer bestimmten Bevölkerungsgruppe führen. Und zwar in dem Maße, wie das System des Vorruhestands institutionalisiert wird, wie von älteren Menschen keine gesellschaftliche Aktivität mehr gefordert wird und wie die Betroffenen von sich selbst glauben, daß sie nicht mehr für den Arbeitsmarkt geeignet sind.

Die Bevölkerungsalterung und das vorzeitige Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit lassen auch den Anteil der Erwerbspersonen schrumpfen, der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Gleichzeitig gehen die spezifischen Fähigkeiten älterer Erwachsener verloren. Ungeachtet der vorherrschenden Meinung über ältere Arbeitnehmer kann festgestellt werden, daß diese Gruppe der Bevölkerung über zahlreiche Fähigkeiten verfügt, von denen der Arbeitsmarkt profitiert.

Welche Fähigkeiten nehmen mit zunehmendem Alter zu und welche ab?

Wie die Untersuchung über die Beschäftigungsfähigkeit älterer Metallarbeiter zeigt,

glauben ältere Arbeitnehmer von sich selbst, daß vor allem die physischen Fähigkeiten mit zunehmendem Alter nachlassen, während die sozialen und geistigen Fähigkeiten im allgemeinen zunehmen.

Körperkraft, physische Belastbarkeit, Sehvermögen, Hörvermögen, Gesundheit und Regenerationsvermögen gehören zu den physischen Fähigkeiten. Die Körperkraft läßt mit zunehmendem Alter allmählich nach, wohingegen beispielsweise die physische Belastbarkeit zwischen 31 und 35 Jahren schlagartig und zwischen 41 und 50 Jahren weniger stark zurückgeht. Auch in der Entwicklung der Gesundheit ist in der Spanne zwischen 31 und 35 Jahren ein Tiefpunkt festzustellen, und zwischen 46 und 50 Jahren nimmt die Gesundheit mit zunehmendem Alter gegenüber den anderen Altersgruppen weniger stark ab. Es kann also nicht von einem Einbruch in der Entwicklung der physischen Fähigkeiten in einem bestimmten Alter die Rede sein. Festzuhalten ist jedoch, daß die Abnahme der physischen Fähigkeiten in gewissen Altersgruppen rascher voranschreiten kann als in anderen.

Zu den sozialen und geistigen Fähigkeiten werden die geistige Eigenständigkeit, die Fähigkeit zu relativieren, die Fähigkeit, zu denken und dann zu handeln, Kreativität, Verantwortungsbewußtsein, Loyalität gegenüber dem Unternehmen und der Umgang mit anderen gezählt. Die größte Zunahme mit fortschreitendem Alter verzeichnen die Fähigkeit, zu denken und dann zu handeln, das Verantwortungsbewußtsein und der Umgang mit anderen. Die Untersuchung ergab außerdem, daß ältere Arbeitnehmer der Meinung sind, sie hätten im Verlauf ihres Berufslebens sehr viele nützliche Erfahrungen sammeln können.

Welche Berufe eignen sich am besten für ältere Arbeitnehmer?

In Anbetracht der Vielzahl an Fähigkeiten, die erst in höherem Lebensalter zur Entfaltung kommen, wäre es unsinnig, die älteren Menschen aus dem Arbeitsprozeß auszuschließen. Wie kann erreicht werden, daß sie bis ins höhere Alter eingesetzt werden können? Sie müssen zunächst während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn ausreichende Entfaltungs-



möglichkeiten erhalten. Im fortgeschrittenen Alter sollten sie dann an den Stellen eingesetzt werden, an denen insbesondere ihre angesammelten Fähigkeiten genutzt werden können. Ältere Menschen sollten keine körperlich stark beanspruchende Tätigkeit ausüben. Sie sollten vielmehr in Funktionen tätig werden, in denen Genauigkeit und Präzision gefordert werden. Mit zunehmendem Alter verbessert sich die Feinmotorik. In Anbetracht der vor allem sozialen Fähigkeiten und des im Laufe der Zeit angesammelten Erfahrungsschatzes können ältere Menschen innerhalb des Unternehmens zur Schulung anderer Arbeitnehmer eingesetzt werden. Ältere Menschen haben ein Netz von Kontakten aufgebaut. Sie können die Jüngeren mit diesen Kontaktpersonen bekannt machen. Ältere Arbeitnehmer erkennen auch, welche Einstellung in einem Unternehmen gefordert ist. Auch in dieser Hinsicht können sie Jüngeren Anleitung geben. Die genauen Funktionen, die von älteren Arbeitnehmern ausgeübt werden können, sind Gegenstand des laufenden ADAPT-Projekts AGE. In Zusammenarbeit mit ADULTA (Finnland) und der Hochschule Loughborough (England) sollen hier einige operationelle Modelle für die Erhaltung der Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener entwickelt werden. Zu diesem Zweck wird eine Broschüre über Bildung und ältere Menschen verfaßt, ROME, ein französisches Modell, das berufliche Ausweichmöglichkeiten untersucht und anbieten kann und eine Methodik für Mentorentum entwickelt, das heißt eine Methodik, bei der ältere Menschen zu Mentoren für andere ältere Menschen geschult werden. Aufgrund der zahlreichen Fähigkeiten, die sich im Laufe des Lebens entwickeln, können ältere Menschen weiter auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt werden.

Ältere Erwachsene, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft

Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sind immer mehr zu entscheidenden Voraussetzungen für eine Fortsetzung der Erwerbstätigkeit geworden. Groot und Maasen van den Brink (1997) stellen fest, daß Weiterbildung – völlig zu Recht – vielfach als eine gute Möglichkeit betrachtet

wird, den Anteil älterer Menschen an den Erwerbstätigen zu erhöhen. Ältere Menschen beteiligen sich weniger an der betrieblichen Weiterbildung als jüngere, obwohl sich dies positiv auf ihre Einsatzfähigkeit auswirkt.

In diesem Artikel sollen die Bildungsfähigkeit und die Bildungsbereitschaft älterer Erwachsener im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Was ist über die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft älterer Erwachsener bekannt?

Was ist unter Älterwerden zu verstehen, und wer sind ältere Erwachsene? In der Vergangenheit wurden bereits unterschiedliche Definitionen formuliert.

Unterschiedliche Betrachtungsweisen des Älterwerdens

Wissenschaftler verschiedener Fachbereiche heben unterschiedliche Aspekte des Alterungsphänomens hervor.

Biologen konzentrieren sich auf biologische Aspekte, die die Lebenszeit der Menschen bestimmen. Psychologen hingegen betrachten schwerpunktmäßig die mit der Alterung einhergehenden Verhaltensänderungen der Individuen (beispielsweise die Auswirkungen des Alterns auf Lernen, Auswendiglernen, Intelligenz, Fertigkeiten, Motivationen und Emotionen). Im Laufe der Jahre haben Biologen und Psychologen verschiedene Kurven des Alterungsprozesses ermittelt. Dieser Prozeß wurde im allgemeinen mit den Begriffen Wachstum (bis zu einem bestimmten Alter), Höhepunkt (in einem bestimmten Alter) und Niedergang (ab einem bestimmten Alter) beschrieben und betraf alle Fähigkeiten zugleich. Die Form dieser Kurve ähnelt einem Hügel und wird daher auch als „Hügelmetapher“ bezeichnet. Heute stellen Wissenschaftler das Altern eher als „rechtwinkligen Prozeß“ dar, bei dem die Fähigkeiten zunächst bis zu einem bestimmten Alter zunehmen, anschließend entweder gleich bleiben oder zunehmen oder abnehmen und schließlich zum Lebensende hin alle gleichzeitig abnehmen. Dieser Ablauf gestaltet sich von Individuum zu Individuum ganz unterschiedlich. Bei älteren Erwachsenen können einerseits bestimmte Fähigkeiten durch die Anwendung von Ausgleichstechniken erhalten bleiben. Sie können

„Heute stellen Wissenschaftler das Altern (...) als „rechtwinkligen Prozeß“ dar, bei dem die Fähigkeiten zunächst bis zu einem bestimmten Alter zunehmen, anschließend entweder gleich bleiben oder zunehmen oder abnehmen und schließlich zum Lebensende hin alle gleichzeitig abnehmen.“



„(...) bestimmte Fähigkeiten [nehmen] mit zunehmendem Alter ab und andere Fähigkeiten zu. Zu den ersteren gehören vor allem physische Fähigkeiten, wie Hörvermögen, Sehvermögen und Gedächtnis. Zunehmende Fähigkeiten sind insbesondere soziale oder geistige Fähigkeiten, wie die Fähigkeit, zu denken und dann zu handeln, Verantwortungsbewußtsein, Loyalität und Umgang mit anderen.“

„(...) sowohl physische, psychische als auch soziale Faktoren spielen im Alterungsprozeß eine Rolle. Außerdem ist bekannt, daß die Menschen in jeweils unterschiedlichem Lebensalter alt werden und daß sie gleichzeitig in einem bestimmten Lebensalter als alt gelten. (...) Es gibt demnach kein festes Alter, ab dem man von älteren Erwachsenen sprechen kann.“

beispielsweise auf bestimmte Tätigkeiten mehr Zeit verwenden oder weniger Tätigkeiten ausüben, diese wenigen Tätigkeiten im Gegenzug aber genauer und gewissenhafter ausführen. Eine Studie über Personalleiter zeigt allerdings auch, daß dieser Personenkreis bestimmte Merkmale älterer Arbeitnehmer als stärker und andere als schwächer einstuft. Wie die IISA-Studie über die Beschäftigungsfähigkeit älterer Metallarbeiter zeigt, nehmen bestimmte Fähigkeiten mit zunehmendem Alter ab und andere Fähigkeiten zu. Zu den ersteren gehören vor allem physische Fähigkeiten, wie Hörvermögen, Sehvermögen und Gedächtnis. Zunehmende Fähigkeiten sind insbesondere soziale oder geistige Fähigkeiten, wie die Fähigkeit, zu denken und dann zu handeln, Verantwortungsbewußtsein, Loyalität und Umgang mit anderen.

Soziologen betonen den sozialen Aspekt des Alterungsprozesses. Innerhalb der Gesellschaft werden bestimmten Lebensabschnitten bestimmte Rollenverhalten zugeordnet. Rollenveränderungen innerhalb von Institutionen, wie beispielsweise Familie, System der sozialen Sicherheit oder Arbeitsorganisation wirken sich spürbar auf die Definition von Altern aus. Soziologen untersuchen, wie die Menschen von der einen Rolle in die andere hinüberwechseln, wie sich das Verhalten der Menschen durch diesen Rollenwechsel verändert. Aus Sicht der Soziologen ist mit anderen Worten von Interesse, einerseits welche gesellschaftlichen Faktoren die Verhaltensweisen der Menschen beeinflussen und andererseits welche Auswirkungen auf die Gesellschaft mit dem Verhalten der Menschen verbunden sind.

Diese unterschiedlichen Sichtweisen machen deutlich, daß eine große Zahl (physischer, psychischer und gesellschaftlicher) Faktoren den Alterungsprozeß beeinflussen. Bei der Untersuchung der älteren Erwachsenen wird es deshalb auch immer wichtiger, diese unterschiedlichen Formen der Annäherung miteinander zu verbinden oder zumindest nebeneinander zu stellen.

Wer sind die älteren Erwachsenen?

Die Gruppe der älteren Erwachsenen ist zunächst einmal nichts anderes als eine Gruppe von Individuen. Jeder Erwachse-

ne altert auf eine sehr individuelle Art und Weise. Im Rahmen der Lebenslaufforschung betonen Psychologen, daß der Lebenslauf des einzelnen sowohl Phasen der Stabilität (Erhalt der Fähigkeiten) als auch Phasen der Veränderung (Zunahme oder Abnahme der Fähigkeiten) umfassen kann. Die Menschen unterscheiden sich voneinander, was ihr genetisches Material und was das Zusammentreffen dieses Materials mit verschiedenen Umgebungen (Familie, Schule, Arbeitsumfeld) anbelangt.

Andererseits werden bestimmte biologische Merkmale (beispielsweise Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit) mit spezifischen sozialen Bedeutungen (Rollen) verknüpft und mehrere Menschen mit gleichartigen Umständen konfrontiert. Die Gruppe der älteren Erwachsenen kann somit, anknüpfend an diese Überlegungen, in Untergruppen unterteilt werden (nach Geschlecht, ethnischer Gruppe, Einkommensniveau). Henkens kommt in seiner Studie zur Ermittlung der bestehenden Literatur zu dem Schluß, daß ältere Menschen eine vielfältige Gruppe bilden, deren einzelne Mitglieder sich entsprechend den gewonnenen Erfahrungen und den unterschiedlichen Möglichkeiten, die ihnen zur Verfügung standen, unterscheiden. Die beruflichen Erfahrungen älterer Erwachsener sind abhängig von den Faktoren Beruf, ethnische Zugehörigkeit, Bildungsstand, Geschlecht usw. Bestimmte Faktoren treten in bestimmten Wirtschaftssektoren außerdem (zusammen) häufiger auf. Demographen unterteilen die Bevölkerung in Kohorten. Kohorten sind altershomogene Gruppen, die gemeinsame historische Ereignisse erleben, eine gemeinsame Form der Sozialisierung durchlaufen und gemeinsame Normen haben.

Mit anderen Worten, sowohl physische, psychische als auch soziale Faktoren spielen im Alterungsprozeß eine Rolle. Außerdem ist bekannt, daß die Menschen in jeweils unterschiedlichem Lebensalter alt werden und daß sie gleichzeitig in einem bestimmten Lebensalter als alt gelten. So kann beispielsweise ein Mensch erst mit 70 Jahren in physischer und psychischer Hinsicht alt und dabei bereits seit zehn Jahren im Ruhestand sein. Es gibt demnach kein festes Alter, ab dem man von älteren Erwachsenen sprechen kann. Genau so wenig läßt sich ein bestimmtes



Alter festsetzen, ab dem ein Arbeitnehmer als älter gilt.

Sind ältere Erwachsene lernfähig?

Ungeachtet der unterschiedlichen Definitionen des Alterungsprozesses und ungeachtet der Schwierigkeiten, eine genaue Altersgrenze zwischen jung und alt ziehen zu können, bleibt doch die Frage, ob ältere Erwachsene noch „lernen“ können. Eine Antwort hierauf bieten Neurologie (Alterung des Gehirns), Kognitionswissenschaft und Sozialpsychologie.

Neurologie

Nach Birren und Shaie wirkt sich die Alterung auf das Gehirn wie folgt aus. Eine erste Folge des Alterns ist die Verringerung der Zahl der Neuronen (Birren und Shaie, 1995). In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, daß der größte Verlust an Neuronen in der Kindheit stattfindet und die meisten Neuronen während des ganzen Lebens erhalten bleiben. Außerdem bewahren ältere Erwachsene während des gesamten Lebenszyklus' ein gewisses Maß an Plastizität. Plastizität bezeichnet den Mechanismus im Gehirn, der Voraussetzung für kognitives und emotionales Wachstum ist. Dieser Mechanismus läßt sich am besten mit der Herstellung von Verbindungen zwischen Neuronen vergleichen. Wenn wir plötzlich etwas begreifen, ist in unserem Gehirn eine Verbindung zwischen zwei Neuronen zustande gekommen. Das kognitive Funktionieren (Lernen) hänge vor allem von Verbindungen zwischen Neuronen ab und weniger von der Zahl der Neuronen, stellt Kolinsky fest. (1996).

Einige Autoren vertreten die Auffassung, daß im Alter eine Verzögerung der Verarbeitung von Informationen eintritt. Mit zunehmendem Alter werden Informationen langsamer verarbeitet. Die Reaktion auf das Lernen, also Fähigkeiten und Kenntnisse, stellt sich demnach langsamer ein. Außer Faktoren innerhalb des eigentlichen Verarbeitungsprozesses können auch andere Ursachen für diese Verzögerung herangezogen werden. Nachstehende Faktoren können für eine Verzögerung des Verarbeitungsprozesses bei älteren Erwachsenen mit verantwortlich gemacht werden:

Umgebungsfaktoren, wie Beleuchtung und Akustik. Mit zunehmendem Alter ver-

kleinert sich die Pupille (Winn, 1994), fällt das Fokussieren schwerer (Elworth, 1986) wie auch das Auffangen von Schallwellen (Mc Dowd, 1988). Ausreichend Licht und eine gute Akustik können mit anderen Worten den Prozeß der Informationsverarbeitung durch ältere Erwachsene beschleunigen.

Aufgaben und Möglichkeiten des Lehrauftrags

Auch die Gestaltung des Lehrauftrags kann eine Verzögerung des Verarbeitungsprozesses begünstigen. Auf der einen Seite regt eine Auswahl des zu verarbeitenden Materials die Leistungsfähigkeit des Gedächtnisses an, auf der anderen Seite werden unwichtige Informationen zu Lasten wichtiger Informationen verarbeitet (Bloom, 1976; Guskey, 1997; Block, 1971). Auf die Speicherung neuer Informationen soll an dieser Stelle näher eingegangen werden. Zum einen behindern neu gespeicherte Informationen die Erinnerung an früher aufgenommene Informationen. Laut Peterson läßt sich diesem Prozeß dadurch entgegenwirken, daß aufeinanderfolgende Lernaufgaben ausreichend klar gegeneinander abgegrenzt werden (Peterson, 1983). Zum anderen kann die Aufnahme neuer Informationen aber auch durch vorhandenes Wissen erschwert werden. Schreibmaschinenkenntnisse können beispielsweise für das Erlernen des Umgangs mit dem Computer hinderlich sein (Halasz, 1982). Die Betätigung der „Enter“-Taste am Zeilenende ist ein typischer Vorgang beim Schreibmaschineschreiben, der allerdings bei der Textverarbeitung mit einem Computer zumeist falsch ist. Dies zeigt, daß die neu zu erlernenden Informationen den eigenen Vorstellungen und den bereits erworbenen Kenntnisse entgegengesetzt sein können. Für ältere Erwachsene ist dies zumeist eine schmerzliche Erfahrung. Zu Beginn des Unterrichts sollte die Lehrkraft laut Bolton daher zunächst die bereits vorhandenen Fähigkeiten älterer Schüler bestätigen (Bolton, 1978). Danach ist es wichtig, die Bedeutung der neuen Informationen herauszustellen. Schließlich können die neuen Informationen problemlos mit den vorhandenen Kenntnissen vereinbart werden. Am Beispiel des Umgangs mit Schreibmaschine und Computer bedeutet dies, daß zunächst das Schreiben mit der Maschine gewürdigt werden sollte. Später wird der Nutzen der



„Kennzeichnend (...) ist, daß Erwachsene mit zunehmendem Alter eine andere Art von Intelligenz entwickeln. Im Laufe der Jahre wird die Informationsverarbeitung nach dem bottom-up-Ansatz durch einen top-down-Ansatz ersetzt. (...) Der bottom-up-Verarbeitungsprozeß erfordert sehr viel Energie. Er beruht nämlich auf einer intensiven Datensammlung, bei der es kaum Rückkopplungen zu vorhandenen Erfahrungen gibt. (...) Der top-down-Verarbeitungsprozeß hingegen stützt sich auf bereits gespeicherte Informationen.“

„Ältere Erwachsene haben (...) eine andere Art von Intelligenz als jüngere Erwachsene. Diese Art der Intelligenz findet laut Thijssen bei raschen Veränderungen weniger Würdigung. Dementsprechend behindert Erfahrungskonzentration (hergeleitet von kristallisierter Intelligenz oder der top-down-Verarbeitung von Informationen) die Lernbereitschaft älterer Erwachsener. (...) Außer Lernfähigkeit spielt auch Lernbereitschaft eine Rolle. Zwischen beiden besteht natürlich eine Beziehung. Ein Mensch, der das Gefühl hat, lernen zu können, ist eher zur Weiterbildung bereit. Die Bereitschaft zu lernen wird durch günstige Lernbedingungen gefördert.“

rechnergestützten Textverarbeitung erläutert, und schließlich werden die Unterschiede und die Ähnlichkeiten beider Systeme aufgezeigt.

Aus neurologischer Sicht sind ältere Erwachsene lernfähig. Allerdings läuft der Lernprozeß bei dieser Bevölkerungsgruppe langsamer ab. Wenn jedoch die Umgebungsfaktoren und bestimmte Merkmale des Lehrauftrags beachtet werden, kann dieser Verzögerung des Verarbeitungsprozesses entgegengewirkt werden.

Kognitionswissenschaft

Birren und Shaie vergleichen die Auswirkungen der Alterung auf das Gehirn mit einem Reifeprozess oder einer Weiterentwicklung im Erwachsenenstadium (Birren und Shaie, op. cit.). Kennzeichnend für diesen Prozeß ist, daß Erwachsene mit zunehmendem Alter eine andere Art von Intelligenz entwickeln. Im Laufe der Jahre wird die Informationsverarbeitung nach dem bottom-up-Ansatz durch einen top-down-Ansatz ersetzt. Cattell, Horn und Salthouse sprechen in diesem Zusammenhang von einem Übergang von der „fließenden Intelligenz“ zur „kristallisierten Intelligenz“ (Cattell, 1987; Horn, 1989; Salthouse, 1984).

Der bottom-up-Verarbeitungsprozeß erfordert sehr viel Energie. Er beruht nämlich auf einer intensiven Datensammlung, bei der es kaum Rückkopplungen zu vorhandenen Erfahrungen gibt. Werden Individuen im Alltag oder in einer Lernsituation mit einem völlig neuen Problem konfrontiert, können sie zur Lösung dieses Problems nicht auf früher gewonnene Erfahrungen zurückgreifen. In diesem Fall wird viel Energie darauf verwandt, eine Strategie zur Problemlösung zu finden. Der top-down-Verarbeitungsprozeß hingegen stützt sich auf bereits gespeicherte Informationen. Im Rahmen dieses Verarbeitungsprozesses lassen sich Probleme durch Abrufen der richtigen Informationen lösen.

Der Unterschied zwischen fließender und kristallisierter Intelligenz ist dem Unterschied zwischen bottom-up- und top-down-Verarbeitungsprozeß vergleichbar. Fließende Intelligenz kommt beispielsweise in abstrakter Argumentation, schneller Reaktion und schneller Verarbeitung von Informationen zum Ausdruck, während

sich kristallisierte Intelligenz auf Erkenntnis und im Verlauf des Lebens gewonnene Erfahrungen stützt.

Thijssen stellt eine Beziehung zwischen der spezifischen Intelligenz älterer Arbeitnehmer und der aktuellen Arbeitssituation her. Er verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff „Erfahrungskonzentration“. Mit Erfahrungskonzentration beschreibt er den Vorgang, daß mit zunehmendem Alter die Zahl der Erfahrungen größer wird und ihre Unterschiedlichkeit abnimmt. Dieser Prozeß hat sowohl negative als auch positive Folgen. Thijssen sieht in der Erfahrungskonzentration jedoch bei raschen, tiefgreifenden Veränderungen hauptsächlich negative Folgen. Seiner Meinung nach ist die Neigung, neue Qualifikationen durch die Teilnahme an Schulungen zu erwerben oder den vorhandenen Erfahrungsschatz so auszubauen, daß sich die Einsatzchancen erhöhen, dann häufig sehr begrenzt. An anderer Stelle wird in diesem Artikel zur Sprache kommen, daß die Lernbereitschaft bei älteren Erwachsenen tatsächlich nicht selbstverständlich ist.

Ältere Erwachsene haben demnach eine andere Art von Intelligenz als jüngere Erwachsene. Diese Art der Intelligenz findet laut Thijssen bei raschen Veränderungen weniger Würdigung. Dementsprechend behindert Erfahrungskonzentration (hergeleitet von kristallisierter Intelligenz oder der top-down-Verarbeitung von Informationen) die Lernbereitschaft älterer Erwachsener.

Sozialpsychologie

Es wurden bereits verschiedene Gründe angeführt, die zeigen, daß ältere Erwachsene Lernfähigkeiten besitzen. Die älteren Menschen setzen sie jedoch nur dann umfassend ein, wenn sie von ihren eigenen Fähigkeiten überzeugt sind. In der Literatur wird dieser Grundsatz als „self-efficacy“ bezeichnet (Bandura, 1995). „Self-efficacy“ (oder Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten) wird von vier verschiedenen Faktoren beeinflusst: Primärerfahrungen, Sekundärerfahrungen, verbales Selbstvertrauen und psychologische Aspekte, die mit dem jeweiligen Zeitpunkt selbst zusammenhängen.

Primärerfahrungen sind frühere, in bestimmten Bereichen gewonnene Erfahrungen



gen. Individuen, die frühere Erfahrungen (aus der Bildung) und frühere Erfolge (gute Ergebnisse, Lohn-/Gehaltserhöhung, Karriere) vorweisen können, haben größeres Vertrauen in die eigenen (Lern-) Fähigkeiten. Positive Erfahrungen haben ein größeres Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit zur Folge, negative Erfahrungen führen hingegen zu einer allmählichen Unterminierung dieses Vertrauens. Bloom spricht in diesem Zusammenhang vom „akademischen Selbstentwurf“ (Bloom, op. cit.). Sekundärerfahrungen beziehen sich im Vergleich hierzu auf die Feststellung von erwarteten Fähigkeiten bei anderen älteren Erwachsenen. Anders ausgedrückt, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bei einem älteren Erwachsenen übt einen positiven Einfluß auf die Fähigkeiten eines anderen älteren Erwachsenen aus. Unter verbalem Selbstvertrauen ist die Unterstützung beziehungsweise die fehlende Unterstützung von anderen, von Familie, Führungskräften, Lehrern und Medien, zu verstehen. Bei älteren Erwachsenen ist es zum Lernen wichtig, daß sowohl Führungskräfte als auch Lehrkräfte von den Lernfähigkeiten älterer Menschen überzeugt sind.

Schließlich sind mit psychologischer Momentaufnahme die Gefühle und Emotionen in dem jeweiligen Augenblick des Lernens selbst gemeint, die sich positiv oder negativ auf die eigenen Fähigkeiten auswirken können.

Die Meinung von Personalleitern von älteren Menschen – ein sich selbst erfüllendes Vorurteil

Das Urteil der Führungskräfte über das Lernvermögen älterer Erwachsener beeinflusst das Bild, das sich die Betroffenen von ihren eigenen Lernfähigkeiten machen. Oftmals werden älteren Menschen keine Fortbildungsmöglichkeiten angeboten. Ihre Unfähigkeit zu lernen bestätigt sich also, weil ein entsprechendes Vorurteil herrscht. Es gibt eindeutige Hinweise darauf, daß diese Voreingenommenheit unter Führungskräften und Personalleitern weit verbreitet ist (Bouman, 1996; Simoens, Denys en Omey, 1995).

Lernbereitschaft

Außer Lernfähigkeit spielt auch Lernbereitschaft eine Rolle. Zwischen beiden besteht natürlich eine Beziehung. Ein

Mensch, der das Gefühl hat, lernen zu können, ist eher zur Weiterbildung bereit. Die Bereitschaft zu lernen wird durch günstige Lernbedingungen gefördert.

Künftige Erträge

Wie die Untersuchung über die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer der Metallindustrie in Antwerpen zeigt, spielen die Zukunftsperspektiven der Menschen eine große Rolle, wenn es darum geht, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Der mit der Weiterbildung verbundene Nutzen in Form von höherem Lohn/Gehalt, Nutzen und Anwendbarkeit im Hinblick auf die Berufsausübung, auf Arbeitsplatzsicherheit und Laufbahnperspektiven werden als wichtige Anreize für eine Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen anerkannt.

Befragten, die keine Weiterbildungspläne haben, wurden im Rahmen dieser Untersuchung mehrere Gründe vorgelegt, weshalb sie nicht an entsprechenden Maßnahmen teilnehmen. Sie wurden gebeten, diesen Gründen jeweils eine Punktzahl (von 1 bis 5) (Tabelle 2) zuzuordnen. Die höchste Punktzahl entfiel auf die Gründe „Dem Weiterbildungsaufwand stehen nur ungenügende Laufbahnperspektiven gegenüber „ und „Weiterbildung ist das falsche Mittel“. Dies gilt für die Antworten im Durchschnitt aller Befragten (junger wie älterer Menschen). Mit zunehmendem Alter der Befragten wurden diese Gründe häufiger angeführt, wobei die Altersgruppe der 41-45jährigen besonders stark vertreten ist. Mit zunehmendem Alter nehmen die Laufbahnperspektiven der Menschen ab. Die Bereitschaft zur Weiterbildung hängt dann um so mehr von den noch vorhandenen beruflichen Perspektiven ab.

Ein weiteres Ergebnis der genannten Untersuchung ist die Tatsache, daß die Bereitschaft zur Weiterbildung eng mit der Bereitschaft zur Flexibilität in anderen Bereichen zusammenhängt. Die Bereitschaft zur Anpassung bei einer Komponente der Beschäftigungsfähigkeit steht in engem Zusammenhang zu der Opferbereitschaft bei einer anderen. Bei den anderen Komponenten (außer Weiterbildung) wird der jeweilige Gegenwert in Betracht gezogen. Die Opferbereitschaft kann beispielsweise bei vorübergehender Flexibilität, die oft mit starkem Arbeits-

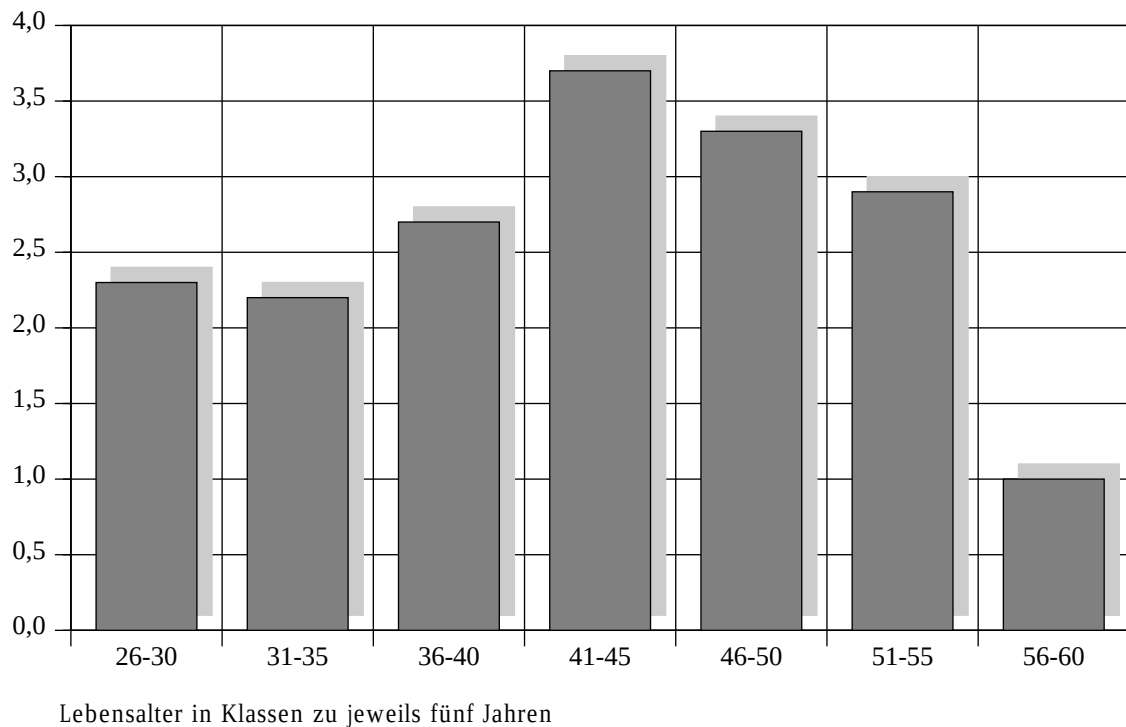
„(...) die Zukunftsperspektiven der Menschen [spielen] eine große Rolle, wenn es darum geht, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Der mit der Weiterbildung verbundene Nutzen in Form von höherem Lohn/Gehalt, Nutzen und Anwendbarkeit im Hinblick auf die Berufsausübung, auf Arbeitsplatzsicherheit und Laufbahnperspektiven werden als wichtige Anreize für eine Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen anerkannt.“

„Mit zunehmendem Alter nehmen die Laufbahnperspektiven der Menschen ab. Die Bereitschaft zur Weiterbildung hängt dann um so mehr von den noch vorhandenen beruflichen Perspektiven ab.“



Tabelle 2:

Dem Weiterbildungsaufwand stehen nur ungenügende Laufbahnperspektiven gegenüber



druck verbunden ist, sehr hoch sein, wenn als Gegenleistung ein gutes Angebot unterbreitet wird, beispielsweise funktionale Flexibilität (in bezug auf eine inhaltlich interessante Tätigkeit). Die Bereitschaft zur Weiterbildung ist also in dem betrieblichen Gesamtkontext der Arbeitnehmer zu sehen.

Wie die Untersuchung über die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer der Metallindustrie in Antwerpen zeigt, hängt die Beweglichkeit älterer Arbeitnehmer von der jeweiligen Arbeitsumgebung ab. Faktoren, wie die physische und geistige Belastung am Arbeitsplatz, die gegebene Arbeitsplatzsicherheit, die als noch vorhanden wahrgenommenen (Laufbahn-) Perspektiven, sind ausschlaggebend für die Flexibilität älterer Erwachsener.

In dem vorangegangenen Kapitel wurde der Einfluß der Arbeitsbedingungen auf die Lernbereitschaft untersucht. Die Arbeitsbedingungen spielen allerdings auch eine entscheidende Rolle im Hinblick auf

das vorzeitige Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt (Van Gageldonk, 1978; Van Santvoort, 1982; deZwart et al., 1996; Rasche, 1994).

Lösungsvorschläge zur Verlängerung der Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener

Forschungsarbeiten in verschiedenen Fachbereichen haben die Betrachtung der Einsatzfähigkeit älterer Erwachsener während der vergangenen Jahrzehnte auf eine breitere Basis gestellt. Wirtschaftswissenschaftler verweisen darauf, daß die Höhe der Ersatzeinkommen eine wichtige Rolle spielt (Heyma, 1996). Sozialgerontologen und Ergonomen betonen die Bedeutung der physischen und geistigen Belastung der Arbeit. Kognitionswissenschaftler lenken die Aufmerksamkeit auf die ungleichmäßige Entwicklung der Lern-



fähigkeiten im Laufe des Lebens. Arbeits- und Organisationssoziologen erklären, daß der Mangel an Veränderungsmöglichkeiten der Laufbahn sowie das Fehlen einer ständigen bewußten Beschäftigung mit der zielgerichteten Entwicklung der Menschen in bezug auf ihre Arbeit die zentralen Ursachen für berufliches Scheitern seien (van den Berg, Frietman, Hetebrij, Joosse, Krot & Ykema-Weinen, 1996).

Altersorientierte Personalpolitik

Während der vergangenen Jahre wurde die Notwendigkeit einer „altersorientierten Personalpolitik“ angesprochen (Dresens, 1991)⁴. Eine solche Personalpolitik trägt sowohl den Rückschritts- als auch den Wachstumsphasen Rechnung, die sich im Laufe des Lebens ergeben. Sie beinhaltet Strategien für Neuzugänge zu einem Unternehmen, für betriebsinterne Laufbahnen und für Abgänge. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Notwendigkeit einer spezifischen, auf ältere Erwachsene abgestellten Weiterbildungspolitik. Im Rahmen einer altersorientierten Personalpolitik ist Weiterbildung lediglich eine Komponente einer Reihe von Politikfeldern. Altersorientierte Personalpolitik ist auch eine vorbeugende Strategie, bei der verschiedene Elemente unterschieden werden können: Anpassen der Funktionen an den Menschen, Verringerung der Streßfaktoren, planvolle Konzeption von Kompetenzentwicklung und Laufbahnsteuerung. In diesem Zusammenhang werden die verbesserte Nutzung der Fähigkeiten der Menschen und die Schaffung günstigerer Lernbedingungen als wichtige Faktoren herausgestellt.

Anpassung der Funktionen an den Menschen

Die Funktionen können der Entwicklung der physischen und geistigen Fähigkeiten der Menschen angepaßt werden. In den Niederlanden sind Überlegungen im Gange, die Sozialpolitik am Arbeitsplatz mit den auf ältere Arbeitnehmer abgestellten Vorbeugungsstrategien zu verbinden.

Auch eine altersorientierte „Zuteilungspolitik“ (unter anderem Wechsel in andere Funktionen) kann eine große Rolle spielen. Mit der Anpassung der Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen an älter werdende Arbeitnehmer kann diese Politik

konkretere Ausgestaltung finden. Auch die Altersteilzeit gehört zu solchen Möglichkeiten.

Programme für Laufbahnentwicklung

J. van den Berg et al. bevorzugen in diesem Zusammenhang den Begriff der „laufbahnorientierten Personalpolitik“. Planmäßige Übersichten über künftige Qualifikationsanforderungen und Übersichten über (nach Altersgruppen differenziertes) Qualifikationspotential in Unternehmen werden hier als wichtige Bausteine betrachtet. (van den Berg, op. cit.). Auch Arbeitsplatzgespräche, die sowohl von dem Arbeitnehmer als auch dem Arbeitgeber geleitet werden können, gehören zu dieser Politik. Die Bereitschaft, in sich selbst zu investieren, ist bei den Menschen größer, wenn sie ihre Zukunft mitgestalten können. Die Möglichkeiten, die Laufbahn steuern zu können, ist hierbei wichtig.

Vorurteile der Führungskräfte

Ein ständiges bewußtes Interesse an der zielgerichteten Entwicklung der Menschen in bezug auf ihre Arbeit setzt einen vorurteilsfreien Umgang mit älteren Arbeitnehmern voraus. Die Vorstellungen und Erwartungen der Verantwortlichen in den Personalabteilungen sind, wie weiter oben ausgeführt wurde, entscheidende Faktoren für die Haltung älterer Arbeitnehmer. Die vorhandenen Vorurteile und Klischees sind oftmals der Grund dafür, daß ältere Erwachsene nicht an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Die logische Folge davon ist, daß sie mit ihren Kenntnissen ins Hintertreffen geraten und die Wahrscheinlichkeit eines Ausscheidens wächst. Die Bekämpfung dieser Vorurteile von Führungskräften der Personalabteilungen wird somit als Bestandteil einer altersorientierten Personalpolitik gesehen.

Mentorentum

Die Fähigkeiten älterer Erwachsener können durch die Einführung des Mentorentums genutzt werden. Dies ist ein Rückgriff auf die Möglichkeiten der mittelalterlichen Beziehung zwischen Meister und Lehrling, bei denen der ältere Arbeitnehmer eine Schlüsselrolle bei der Ausbildung jüngerer übernimmt. Wertvolle Kenntnisse und Erfahrungen werden damit in mehr oder weniger institutionalisierter Form weitergegeben. Innerhalb des ADAPT-Projekts AGE erarbeiten die britischen und

„Planmäßige Übersichten über künftige Qualifikationsanforderungen und Übersichten über (nach Altersgruppen differenziertes) Qualifikationspotential in Unternehmen werden (...) als wichtige Bausteine betrachtet. (...) Die Bereitschaft, in sich selbst zu investieren, ist bei den Menschen größer, wenn sie ihre Zukunft mitgestalten können.“

4) Im Rahmen der sektorbezogenen Initiative der Angestellten der Metallindustrie in Antwerpen (VIBAM) in der Provinz Antwerpen wurde im Laufe des Jahres 1998 ein Plan ausgearbeitet, der darauf abzielte, die Sozialpartner für die Vorstellung von einem „altersorientierten Unternehmen“ zu sensibilisieren.



finnischen Partner ein Modell für das Mentorentum in der Ausbildungspraxis.

Schlußfolgerung

Der niedrigere Anteil älterer Menschen am Arbeitsmarkt ist ein vielschichtiges gesellschaftliches Problem. In Anbetracht der immer früher aus dem Arbeitsmarkt scheidenden Menschen stellt sich die Frage nach der Finanzierbarkeit. Ein weiteres Problem ist die soziale Gerechtigkeit. Der Grundsatz, daß Arbeit zentraler Faktor für

die Identität des Menschen ist, gilt auch für ältere Bevölkerungsgruppen. Auch sie haben ein Recht auf die Freude an der Arbeit und auf die sozialen Kontakte, die die Berufstätigkeit mit sich bringt. Eine längere Einsatzfähigkeit darf aber sicherlich nicht zu einer generellen Pflicht werden. Es wäre ungerecht, Menschen länger arbeiten zu lassen, wenn ihnen die Möglichkeiten hierfür fehlen. Mit anderen Worten kann die Einsatzfähigkeit der Menschen nur auf humane Weise verlängert werden. Eine diesbezügliche Politik stützt sich auf mehrere Pfeiler.

Literatur

Age discrimination in Europe, 1994, European Industrial Relations Review, 247, August, 1994, S. 13-16

Bandura A. (1995), Self-efficacy in changing societies, New York, Cambridge University Press, 334 S.

Bart de Zwart et al. (1996), Fysiek belastend werk ouderen vereist beleid op maat, Meerspoenenadering, Arbeidsomstandigheden, 9, S. 416-419

Birren E., Shaie K. W. (1995), Handbook of the psychology of aging, London, Academic Press Limited, 416 S.

Block J. H. (1971), Mastery learning: theory and practice, U.S.A., Holt, Rinehart and Winston, 1971, 52 S.

Bloom B. S. (1976), Human characteristics and school learning, U.S.A., Kinsport press, 1976, 284 S.

Bolton E. B. (1978), „Cognitive and non-cognitive factors that affect learning in older adults and their implications for instruction“, Educational Gerontology, 3, S. 331-334

Bouman T. H. (1996), Denkbeelden over oudere werknemers, Opvattingen van managers over het functioneren van oudere werknemers en effecten van stereotypering op personeelsbeoordeling en beslissingen“, Mens & Onderneming, 1996, 3, S. 221-236

Cattell (1987), Intelligence: Its Structure, growth and action, Amsterdam, North Holland, S.124

De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Jaarboek 1996, Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek met medewerking van Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid Vorming, S. 166

De Coninck P., Kiekens D. (1997), „De Employability van de oudere Werknemers uit de Antwerpse Metaalverwerkende Nijverheid“, Studie im Auftrag von Vlaams Interuniversitair Onderzoekersnetwerk voor de Vlaamse Arbeidsmarkt (VIONA) (flämisches

interuniversitäres Netz zur Erforschung des flämischen Arbeitsmarktes), Vormingsinitiatief van de Bedienden uit de Antwerpse Metaalnijverheid (VIBAM) (Bildungsinitiative der Angestellten der Metallindustrie in Antwerpen) und Fonds voor Tewerkstelling en Opleiding in de Metaalnijverheid – Provincie Antwerpen (FTMA) (Stiftung für Beschäftigung und Bildung in der Metallindustrie), Dezember

Dresens K. (1991), „Hebben zij mij niet meer nodig? Facetten van een preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid“, Lelystad, Koninklijk Vermande B.V., 1991. Vergleiche auch: Broschüre der Koning Boudewijnstichting: „Leeftijdgericht ondernemen, Leeftijd en ervaring als bronnen van kennis en kunde“. Sie enthält eine Checkliste „altersorientierte Personalpolitik“ zur Sensibilisierung von Personalleitern.

Elworth C. L. (1986), „Age, degraded viewing environments, and the speed of accommodation“, Aviation, Space and Environmental Medicine, 57, S. 54-58

Groot W., Maasen van den Brink H. (1997), Scholing en inzetbaarheid van oudere werknemers, ESB, 167, S. 568

Guskey T. R. (1997), Implementing Mastery Learning, Kentucky, Wadsworth Publishing Company, 1997, 308 S.

Halasz F., (1982), „Analogy considered harmful“, Proceedings of Human Factors of Computing Systems, 11, S. 383-386

Henkens K., Older workers in transition, S. 12-13

Heyma A. (1996), Retirement and choice constraint: A dynamic programming approach, Research memorandum 96.03 Faculty of Law – Department of Economics, Rijksuniversiteit Leiden

Horn J. L. (1989), Intelligence: Measurement, theory and public policy, Urbana, University of Illinois, 316 S.

Kolinsky R. (1996), „De cognitieve beperkingen van levenslang leren“, Beroepsopleiding, 8, S. 89-95

Mc Dowd J. M. (1988), „Effects on aging and task difficulty on divided attention performance“, Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 14, S. 267-280

Peterson D. A. (1983), Facilitating Education for Older Learners, San Francisco, Jossey-Bass, 342 S.

Rasche W. (1994), Psychisch belastende functies; een probleem van ouderen? Arbeidsomstandigheden, 70, Nr. 12, S. 643

Salthouse T. A. (1984), „Effects of age and skill in typing, Journal of Experimental Psychology General, 1984, 113, 245-271, Salthouse

Simoens P., Denys J., Omeij E. (1995), „De houding van personeelsmanagers ten aanzien van oudere werknemers in Vlaanderen“, Bevolking en Gezin, 1995, S. 89-106

Van den Berg J., Frietman J. (ITS), Hetebrij M. (INTERLIMITES), Joosse D., Krot B., Ykema-Weinen P. (AW-V) P. (1996), Loopbaangericht Personeelsbeleid, Een handreiking voor bedrijven, OVP/SIV Haarlem

Van Gageldonk (1978), Rapport onderzoek vroegere uittreding, Leiden: Rijksuniversiteit Leiden, Subfaculteit Psychologie, vakgroep Methoden en technieken/DSWO

Van Santvoort M. M. (1982), Nederlands onderzoek naar de oudere werknemer en de pensionering: Een overzicht, Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie, 13, S. 186-192

Winn B. (1994), „Factors affecting light-adapted pupil size in normal human subjects“, Investigative Ophthalmology & Visual Science, 35, S. 1132-1137



Altersbarrieren abbauen, Wettbewerbspositionen ausbauen – Altern und Flexibilisierung aus einer Lebenszyklusperspektive¹

Einleitung

Nach der weit verbreiteten Ansicht, daß sich das Altern auf die Produktivität und die Flexibilität negativ auswirke, gelten Altern und Flexibilisierung offensichtlich als gegenläufige Entwicklungstendenzen. Dieser Artikel setzt sich mit den theoretischen Grundlagen der Beziehung zwischen Altern und Flexibilisierung auseinander. Er geht der Frage nach, in welchem Zusammenhang diese beiden Entwicklungstendenzen zueinander stehen, und versucht dabei, die Kluft zwischen diesen scheinbar unvereinbaren Welten zu überbrücken.

Daß Flexibilität und Altern in engem Zusammenhang zueinander stehen, folgt aus der Definition der Flexibilität gemäß Dahrendorf (OECD, 1986): „Flexibilität kann als die Fähigkeit von Systemen, Organisationen und Einzelpersonen verstanden werden, sich durch Übernahme neuer Strukturen oder Verhaltensmuster an gewandelte Bedingungen anzupassen.“ Freilich wird gemeinhin davon ausgegangen, daß die Flexibilität im Sinne der Fähigkeit zur Anpassung an gewandelte Bedingungen durch Verhaltensumstellung mit fortschreitendem Alter abnehme. Viele Autoren (so etwa Kling, 1995) prophezeien, daß sich in zunehmendem Maße das „flexible Unternehmen“ durchsetzen werde, das besser dafür gerüstet sei, sich auf gewandelte Bedingungen einzustellen. Wenn dem so ist, wird sich infolge des

erwarteten Nachlassens der Flexibilität mit zunehmendem Alter die Position von älteren Arbeitnehmern in Zukunft verschlechtern. Das „flexible Unternehmen“ dürfte in erster Linie jüngere, flexiblere und billigere Arbeitskräfte beschäftigen. Analog dazu wird davon ausgegangen, daß die Produktivität mit steigendem Alter zu- und wieder abnehme, ein Argument, das zur Rechtfertigung von altersselektiven Einstellungs- und Entlassungspraktiken herangezogen wird.

Altersselektive Vorgehensweisen in der betrieblichen Personalpolitik werden in vielen Ländern durch großzügige Vorruhestandsregelungen gefördert, die sowohl die Gewerkschaften, die Arbeitgeber als auch der Staat für gerechtfertigt halten. Diese zielen darauf ab, Personalüberhänge zu beseitigen, eine Umverteilung der Beschäftigung von Alt auf Jung herbeizuführen, die Produktion in Zeiten der Rezession auf eine rückläufige Nachfrage abzustimmen und hochbezahlte ältere Arbeitnehmer durch billigere Nachwuchsarbeitskräfte zu ersetzen (Johnson & Zimmermann, 1993). Altern und Flexibilisierung werden von einem volkswirtschaftlichen Standpunkt aus als gegenläufige Entwicklungstendenzen eingestuft. Dementsprechend wird angenommen, daß das Altern der Erwerbsbevölkerung die Modernisierung der Wirtschaft gefährden, die Arbeitnehmerstückkosten in die Höhe treiben (aufgrund dessen, daß die Berufserfahrung in den meisten Lohn- und Gehaltsvereinbarungen mitberücksichtigt

Ruud J. A. Muffels

Professor für Arbeitsmarkt und soziale Sicherheit und die Sozioökonomik des Alterns am Zentrum für Arbeits- und Organisationsforschung (WORC) der Katholischen Universität Brabant in Tilburg (Niederlande)

E-Mail:

Ruud.J.Muffels@KUB.NL

Nach der weit verbreiteten Ansicht, daß sich das Altern auf die Produktivität und die Flexibilität negativ auswirke, werden diese Prozesse offensichtlich als gegenläufige Entwicklungstendenzen aufgefaßt. Der vorliegende Artikel setzt sich mit den theoretischen Grundlagen der Beziehung zwischen Altern und Flexibilisierung auseinander. Er geht der Frage nach, in welchem Zusammenhang diese beiden Trends zueinander stehen, und versucht dabei, diese Entwicklungstendenzen aus einer Gesamtlebenszyklusperspektive zu untersuchen. Der Artikel dokumentiert, daß die eher pessimistische Annahme über die Wirkung des Alterns auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen und der Gesamtwirtschaft empirisch kaum nachgewiesen ist und weitgehend auf einer traditionellen Sichtweise der Rolle des Arbeitsmarktes und des Sozialstaates beruht. In einer flexiblen Volkswirtschaft, die hohe Anforderungen stellt, ist eine andere Reaktion des Sozialstaates und der Unternehmen auf die Alterungsproblematik gefordert, die eine ausgewogenere Verteilung von Erwerbsarbeit, Ausbildung und Freizeit über den gesamten Lebenszyklus herbeiführt. Hierzu müssen betriebliche Strategien gefördert werden, die kontinuierliche Humankapitalinvestitionen über den gesamten Erwerbsverlauf der Arbeitnehmer durch Berufsberatung, flexible Arbeitsverfahren und höhere Investitionen in allgemeine und berufsbezogene Aus- und Weiterbildungsangebote in den Unternehmen vorsehen.



wird) und die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit schwächen werde.

Diese Annahmen werden im folgenden eingehender untersucht. Es wird ausgelotet, wie die Unternehmen und der Sozialstaat am sinnvollsten auf die vermeintlichen Wohlstandseinbußen infolge des Alterns reagieren können; zudem werden einige neue Verfahren zur Verbesserung der Kosten-Ertrags-Bilanz des Alterns über den Lebenszyklus erörtert.

Altern aus einer Lebenszyklusperspektive

Demographen haben verschiedentlich auf die Folgen des Alterungsprozesses aufmerksam gemacht. Neben einem gewandelten Fortpflanzungsverhalten steigt außerdem die Lebenserwartung der Menschen langfristig an. Die alternde Bevölkerung und Arbeitnehmerschaft kann für die Betriebe unter Umständen erhebliche Kosten mit sich bringen, bedingt durch die Notwendigkeit zur Finanzierung immer umfangreicherer Ruhegeldzahlungen sowie – indirekt – wachsender Ausgaben für das Gesundheitswesen (Johnson et al., 1992, 1993). Ebenso wird sie den jüngeren Generationen große Belastungen in Form von höheren Steuern und Abgaben oder Versicherungsbeiträgen auferlegen. Das Altern der Belegschaften wird zudem den Druck auf das innerbetriebliche Lohn- und Gehaltsverhältnis zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern erhöhen. Falls die Unternehmen hierauf wie in der jüngsten Vergangenheit mit einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit und einer Verringerung ihrer Aus- und Weiterbildungsinvestitionen reagieren, werden sie sich künftig wachsenden direkten Lohn- und Gehaltskosten infolge der Verknappung des Arbeitskräftenachwuchses sowie steigenden indirekten Lohn- und Gehaltskosten angesichts einer zunehmenden Steuern- und Abgabenbelastung ausgesetzt sehen.

Entscheiden sich die Betriebe statt dessen dafür, einen anderen Kurs einzuschlagen, könnten sie durch verstärkte Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer bewirken, daß sich das Verhältnis zwischen der Produktivität und den Löhnen/Gehältern älterer Arbeit-

nehmer verbessert. Wie die Ergebnisse einschlägiger Studien nahelegen, gehen flexible innerbetriebliche Arbeitsverfahren mit höheren Aus- und Weiterbildungsinvestitionen Hand in Hand (OECD, 1999). Die Rentabilität solcher Maßnahmen könnte durch längere innerbetriebliche Beschäftigungs- und Fortbildungslaufbahnen und eine geringere Inanspruchnahme von Vorruhestandsregelungen erhöht werden.

Die traditionelle pessimistische Sichtweise der Folgen des Alterns geht – ebenso wie die volkswirtschaftliche Theorie – davon aus, daß die Belastungen durch die wachsenden Ausgaben der Gesellschaft für ältere Menschen zu einem Rückgang des Wirtschaftswachstums, höheren Steuern, einem Absinken des allgemeinen Lebensstandards und einem schwindenden gesellschaftlichen Zusammenhalt zwischen den älteren und den jüngeren Generationen führen werden (Johnson & Falkingham, 1992).

Allmählich setzt sich jedoch immer mehr die Überzeugung durch, daß sich demographische Entscheidungen auf Mikroebene nachhaltig auf das wirtschaftliche Verhalten und Wohl der Wirtschaftssubjekte (Arbeitnehmer, Haushalte) während des Lebenszyklus auswirken. Ein solcher demographischer Ansatz erweist sich für die Untersuchung der Lebenszykluswirkungen des Alterns als äußerst zweckmäßig (Falkingham & Hills, 1995). Dies wirft die Frage auf, welche Lehren man aus der Lebenszyklustheorie über die Beziehung zwischen Altern und Flexibilisierung ziehen kann.

Die Lebenszyklustheorie befaßt sich mit der Allokation und Verteilung von wirtschaftlichen Ressourcen über den Lebenszyklus. Sie geht davon aus, daß wirtschaftliche Entscheidungen in bezug auf die Investition in Humankapital, das Beschäftigungsangebot und das Sparverhalten mit Blick auf die gesamte Lebensspanne getroffen werden. Entscheidungsregel ist die Auswahl derjenigen Alternative, die diskontiert über den Gesamtlebenszyklus den höchsten derzeitigen Nutzenwert gewährleistet. Das Alter bzw. der jeweilige Lebensabschnitt haben auf diese Entscheidungen einen mitbestimmenden Einfluß. Menschen in früheren Lebensabschnitten verhalten sich in bezug auf das Beschäf-

1) Eine frühere Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Kongreß „Ageing and flexibilisation. Conflicting tendencies?“ (Altern und Flexibilisierung – gegensätzliche Tendenzen?) präsentiert, der am 20. November 1996 am Arbeits- und Organisationsforschungszentrum, WORC, der Katholischen Universität Brabant in Tilburg stattfand.



tigungsangebot, den Konsum und die Ersparnisbildung anders als solche in späteren Lebensphasen. Die Erzeugung und Verteilung von Ressourcen über den Lebenszyklus wird zudem von Lebensereignissen beeinflusst, die Entscheidungen für den Übergang von einem Stadium in ein anderes herbeiführen. Die soziologische Lebenslauftheorie wendet eine ähnliche Argumentation an und betrachtet die Auswirkungen von Lebensereignissen auf die Übergänge von einem Stadium in ein anderes. Diese Theorie stützt sich auf den Grundsatz der Heterogenität oder Differenzierung; dieser besagt, daß das Alter die kumulativen Erfahrungen der Mitglieder einer Kohorte über die Zeit widerspiegelt, infolge derer diese unterschiedliche Lebenswege einschlagen (Marshall, 1995). Gemäß dieser Theorie entspricht die Vorstellung von einer homogenen älteren Bevölkerungsgruppe nicht der Realität.

Die volkswirtschaftliche Theorie des Alterns (Estes et al., 1982, Phillippon, 1982) baut auf der soziologischen Lebenslauftheorie auf und setzt sich mit dem massenhaften Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsleben in fortgeschrittenen industrialisierten Volkswirtschaften in den 60er und 70er Jahren auseinander. Der Eintritt in den Ruhestand wird dabei als „gesellschaftlich konstruiert“ beurteilt, als willkürliche institutionalisierte Praxis zur Ausgrenzung älterer Menschen, durch die diese vom Sozialstaat abhängig gemacht werden. Vertreter dieser Theorie sind der Auffassung, daß der Staat in Kombination mit den altersselektiven Vorgehensweisen der Unternehmen und der kurzsichtigen Politik der Gewerkschaften entscheidend zu diesem Prozeß beigetragen haben (Laczko & Phillippon, 1991). Aus diesem Grunde wird dieser als „altersdiskriminierender gesellschaftlicher Vorgang“ bezeichnet, der dazu diene, ältere Menschen en masse aus der Erwerbsbevölkerung auszuschließen (Walker, 1990).

Von der Altersdifferenzierung zur Altersintegration

In politischer Hinsicht ist der Lebenslaufansatz hochinteressant. Er stellt die Gültigkeit der klassischen Vorstellung von den drei Lebensphasen – „zu jung zum Arbeiten“, „alt genug zum Arbeiten“ und „zu

alt zum Arbeiten“ – grundsätzlich in Frage (Krain, 1995). Ein grundlegendes Merkmal des Wandels auf dem Arbeitsmarkt ist die Verkürzung der Lebensarbeitszeit infolge einer längeren Ausbildungsdauer, des Eintritts in den Vorruhestand oder des Rückzugs aus dem Erwerbsleben. Aus der Sicht der Lebenszyklustheorie ist dies ein Anachronismus. Der Strukturwandel in den meisten westlichen Industriestaaten beinhaltet nämlich nicht nur die Veränderung der Erwerbsstrukturen, sondern auch eine zunehmende Langlebigkeit der Bevölkerung und somit eine Verlängerung des Lebensabschnitts, in dem vermehrt gesundheitliche Beschwerden auftreten, einen Anstieg des durchschnittlichen Lebensstandards, einen Rückgang der Geburtenhäufigkeit, ein geändertes Geschlechterverhältnis bezüglich der Teilnahme am Erwerbsleben sowie schwindende familiäre Strukturen. Heutige Lebensläufe passen nicht mehr in die konventionelle Vorstellung von den drei klar voneinander abgegrenzten Lebensabschnitten hinein. Laut Krain muß diese konventionelle Vorstellung aufgegeben und durch ein Konzept des „positiven Alterns“ („ageing well“) ersetzt werden, das eine ständige Verflechtung von Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit über den gesamten Lebenslauf herbeiführen soll. Dies bedeutet eine Wende von der Altersdifferenzierung zur Altersintegration (Riley et al., 1994), bei der Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit gleichzeitig erfolgen und nicht etwa nacheinander. Dadurch verwischen sich die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit, Bildung und Freizeit immer mehr. Die für diese drei Aspekte des Lebens aufgewendete Zeit wird sich künftig gleichmäßiger über den beruflichen Werdegang und den Lebenszyklus verteilen; die Vorstellungen vom lebenslangen Lernen sind insofern eng an eine lebenslange Erwerbsarbeit und die lebenslange Ausübung von Freizeitaktivitäten geknüpft.

Über die Auswirkungen der Anwendung des Lebenszyklusansatzes auf das Wohlergehen der Menschen und die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Wirtschaftssystemen ist nur wenig bekannt. Dieser wirft jedoch ein neues Licht auf die Gestaltung und den Inhalt der betrieblichen und sozialstaatlichen Politik und ermuntert zu einer besseren Verteilung der Arbeitszeit, familiären Pflegeverpflich-

„In politischer Hinsicht ist der Lebenslaufansatz hochinteressant. Er stellt die Gültigkeit der klassischen Vorstellung von den drei Lebensphasen – „zu jung zum Arbeiten“, „alt genug zum Arbeiten“ und „zu alt zum Arbeiten“ – grundsätzlich in Frage (...). (...) diese konventionelle Vorstellung (muß) aufgegeben und durch ein Konzept des ‚positiven Alterns‘ (‘ageing well’) ersetzt werden, das eine ständige Verflechtung von Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit über den gesamten Lebenslauf herbeiführen soll. Dies bedeutet eine Wende von der Altersdifferenzierung zur Altersintegration (...), bei der Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit gleichzeitig erfolgen und nicht etwa nacheinander.“



„Angesichts des rapiden Wandels der Kompetenzanforderungen sinkt der Humankapitalwert älterer Arbeitnehmer infolge der altersbedingt nachlassenden Lernfähigkeit und der weit verbreiteten Auffassung, daß die Produktivität eines Arbeitnehmers mit fortschreitendem Alter abnehme. Nach Auswertung von 28 einschlägigen Studien gelangte Doeringer (1990) zu dem Schluß, daß die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer nicht notwendigerweise höher oder geringer ist als die von jüngeren Arbeitnehmern, doch können andere Faktoren wie z.B. Motivation, Selbstständigkeit, Erfahrung und berufliche Anforderungen die Leistung mit fortschreitendem Alter beeinflussen. (...) offenbar (treten) innerhalb einer Altersgruppe größere Produktivitätsunterschiede auf als zwischen verschiedenen Altersgruppen.“

tungen und Beurlaubung zu Weiterbildungszwecken über das gesamte Erwerbsleben. Flexiblere Ruhestandsregelungen und Arbeitsverfahren (Jobrotation, stärkere Einbeziehung der Arbeitnehmer, teambasierte Arbeitsorganisation usw.) und Investitionen in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere auch für ältere Arbeitnehmer, sind einige von mehreren Möglichkeiten, die sich aus dieser Perspektive anbieten.

Altern, Humankapital und Produktivität

Die Lebenszyklustheorie lenkt die Aufmerksamkeit auf die Frage, wie sich die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Alterskohorte auf die Entwicklung der persönlichen wirtschaftlichen Stellung über den Lebenszyklus auswirkt. In dieser Beziehung stützt sie sich auf die Theorie des Humankapitals (Becker, 1964; Mincer, 1974, 1993). Die Humankapitaltheorie setzt sich mit dem Kompetenzangebot und den Investitionen in Humankapital auseinander. Die Einkommen der Arbeitnehmer steigen im Laufe des Lebenszyklus bedingt durch die Anhäufung von Humankapital aufgrund wachsender Berufserfahrung und am Arbeitsplatz erworbener Kompetenzen oder infolge von allgemeinen bzw. beruflichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die Humankapitaltheorie geht davon aus, daß das Altern der Erwerbsbevölkerung einen Anstieg der Arbeitskräftekosten herbeiführen wird. Ältere Menschen, die ihren Arbeitsplatz verlieren oder wegen einer Behinderung aus einem Beschäftigungsverhältnis ausscheiden, dürften somit geringe Chancen auf eine Neubeschäftigung haben.

Die schwache Stellung älterer Menschen beruht auf ihren allzu betriebsspezifischen Kompetenzen, einer unzeitgemäßen oder veralteten Humankapitalausstattung, dem zu kurzen Amortisierungszeitraum für Humankapitalinvestitionen bei älteren Arbeitnehmern sowie negativen Vorstellungen über die potenzielle Produktivität dieser Gruppe. Angesichts des rapiden Wandels der Kompetenzanforderungen sinkt der Humankapitalwert älterer Arbeitnehmer infolge der altersbedingt nachlassenden Lernfähigkeit und der weit verbreiteten Auffassung, daß die Produktivität ei-

nes Arbeitnehmers mit fortschreitendem Alter abnehme. Nach Auswertung von 28 einschlägigen Studien gelangte Doeringer (1990) zu dem Schluß, daß die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer nicht notwendigerweise höher oder geringer ist als die von jüngeren Arbeitnehmern, doch können andere Faktoren wie z.B. Motivation, Selbstständigkeit, Erfahrung und berufliche Anforderungen die Leistung mit fortschreitendem Alter beeinflussen. Auch Forschungsarbeiten von Industrie- und Sozialpsychologen (Warr, 1994) legen nahe, daß die Beziehungen zwischen Alter und Produktivität komplexer Natur sind. In fast allen Fällen treten offenbar innerhalb einer Altersgruppe größere Produktivitätsunterschiede auf als zwischen verschiedenen Altersgruppen. Wie Untersuchungen aus den Niederlanden zeigen, steigt die Produktivität mit fortschreitendem Alter bis zu bestimmten Grenzwerten an, welche je nach Umfang und Reichweite der „innerbetrieblichen Humankapitalinvestitionen“ variieren (Gelderblom et al., 1992). In Betrieben, die mehr Zeit und Anstrengungen auf die Aus- und Weiterbildung von älteren Beschäftigten verwenden, kommt es zu Produktivitätszuwächsen, da die Altersgrenze, ab der die Produktivität der Arbeitnehmer allmählich nachläßt, weiter hinausgeschoben wird. Dies bestätigt die Ergebnisse zahlreicher empirischer Studien, in denen eine positive Korrelation zwischen der Aus- und Weiterbildung und dem Anstieg des Einkommens bzw. der Produktivität festgestellt wurde (Bartel, 1995, Black und Lynch, 1996, sowie Boon, 1998).

Deutlicher Rückgang der Erwerbsteilnahme älterer Arbeitnehmer

Die Erwerbsquoten von Männern und Frauen ab 55 Jahren sind zwischen dem Ende der 70er Jahre und dem Beginn der 90er Jahre auffallend gesunken. Dieser Trend fiel jedoch in verschiedenen Ländern ausgesprochen unterschiedlich aus. Besonders deutlich war der Rückgang in Deutschland, den Niederlanden, Frankreich und im Vereinigten Königreich, während er sich in Schweden, den Vereinigten Staaten und Japan nur mäßig oder auch überhaupt nicht bemerkbar machte.

Die rückläufige Erwerbsteilnahme älterer Arbeitnehmer läßt sich am besten anhand von Pull- und Push-Faktoren erklären, die



das Ausscheiden aus der erwerbstätigen Bevölkerung bedingen. Als Pull-Faktoren wirken die Gestaltung der Rentensysteme und Anreize zum frühzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben durch großzügige Sozialleistungssysteme. Die hohen Erwerbsquoten von Männern im Alter von 55 bis 65 Jahren in Schweden lassen sich etwa darauf zurückführen, daß das dortige Rentensystem sowohl einen vorgezogenen Ruhestand als auch die Hinauszögerung des Ruhestands bis zum Alter von 70 Jahren gestattet. Weitere Pull-Faktoren sind institutionelle Beschränkungen und Vorschriften, die wie etwa in den Vereinigten Staaten altersdiskriminierende Verfahrensweisen auf dem Arbeitsmarkt verbieten. U.a. aus diesem Grunde liegen die Erwerbsquoten von Personen über 65 Jahren in den USA deutlich höher als in Europa.

Zu den Push-Faktoren gehören der Anstieg der strukturbedingten Arbeitslosigkeit, Rationalisierungsprozesse in den Industriegesellschaften und der zunehmende Anteil von Arbeitnehmern in flexiblen Arbeitsverhältnissen. Nach Ansicht der Vertreter des strukturellen Erklärungsansatzes läßt sich die Entstehung einer Vielzahl von Ausstiegswegen aus dem Erwerbsleben durch sozialpolitische Maßnahmen nicht aufhalten. Der Trend zur Flexibilisierung von Ruhestandsregelungen, Arbeitszeiten, Arbeitsverfahren und Beschäftigungsverhältnissen gilt als einer davon.

In den 80er und 90er Jahren trat die Entwicklung der Ausstiegswege aus dem Erwerbsleben in eine neue Phase (Heuvel et al., 1992; Johnson et al., 1995). Der Wandel der Ruhestandsregelungen vollzog sich seit den 60er und 70er Jahren in drei Stufen. Zuerst erfolgte ein Übergang von starren zu flexibleren Systemen, dann ein Übergang vom vorgezogenen Vollzeitruhestand zu flexibleren Altersgrenzen, Altersteilzeitregelungen und einem schrittweisen Rentenbeginn und schließlich ein Übergang von kollektiven zu individuellen, streng privatwirtschaftlich organisierten Systemen (Lebensversicherungen und privaten Sparformen). Die Flexibilisierung des Übergangs in den Ruhestand wird an der zunehmenden Anwendung von Abfindungen und Abgangsprämien, einer flexiblen Renteneintrittspraxis und Arbeitslosigkeits- und Berufs-/Erwerbsunfähig-

keitsvereinbarungen in den 80er und 90er Jahren erkennbar (Hayward et al., 1994; Kalisch und Aman, 1997). Den Betrieben bietet sich dadurch eine Vielzahl von Verfahren zur Entlassung von Beschäftigten in den Ruhestand, die ihnen eine zahlenmäßige Anpassung ihrer Belegschaften ohne nennenswerten Widerstand von seiten der Gewerkschaften oder des Staates ermöglichen.

Aus allgemeinerer gesellschaftlicher Perspektive verloren verbindliche Renteneintrittssysteme somit ihre zentrale Bedeutung zugunsten eines breiten Spektrums von Möglichkeiten zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Folglich gestaltete sich der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand nun wesentlich fließender. Pollan und Levine (1995) deuten dies als „Zerfall des Ruhestands“, da die Bedingungen für den konventionellen Eintritt in das Rentenalter allmählich verschwunden seien. Nach Auffassung von Guille-mard (1989) ist diese Entwicklung Ausdruck einer Entstandardisierung bzw. Flexibilisierung des Lebenslaufs.

Die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen

Die Heranbildung der verschiedenen Wege zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben erfolgte im Zuge einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, -zeiten und -verträge. Der ideale Betrieb ist eine schlanke, anpassungsfähige Organisation, in der der Wandel ein zentrales Element und eine grundlegende Voraussetzung für das Überleben und den Erfolg des Unternehmens bildet. Stabilität und die Unfähigkeit zur Bewältigung von Veränderungen gelten als fundamentale Bedrohungen für die Organisation (Krain, 1995). Hieraus ergibt sich jedoch die Frage, wie sich Betriebe auf die neuen Flexibilitätsanforderungen einstellen, die infolge geänderter Marktbedingungen und eines gewandelten wirtschaftlichen und technologischen Umfelds an sie gestellt werden. Die Notwendigkeit zur Schaffung einer flexibleren Organisation hat zur Entstehung einer Vielzahl von neuen Beschäftigungsformen geführt, durch die sich das konventionelle Bild von der Erwerbsarbeit über den gesamten Lebenszyklus in den meisten westlichen Volkswirtschaften radikal gewandelt hat (Bosch, 1995).

„Die Flexibilisierung des Übergangs in den Ruhestand wird an der zunehmenden Anwendung von Abfindungen und Abgangsprämien, einer flexiblen Renteneintrittspraxis und Arbeitslosigkeits- und Berufs-/Erwerbsunfähigkeitsvereinbarungen in den 80er und 90er Jahren erkennbar (...). Den Betrieben bietet sich dadurch eine Vielzahl von Verfahren zur Entlassung von Beschäftigten in den Ruhestand, die ihnen eine zahlenmäßige Anpassung ihrer Belegschaften ohne nennenswerten Widerstand von seiten der Gewerkschaften oder des Staates ermöglichen.“



Fest steht, daß das Altern der Erwerbsbevölkerung und die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit zueinander in Beziehung stehen. In weiten Kreisen wird darüber diskutiert, welchen Einfluß institutionelle Beschränkungen und starre Arbeitsmarktstrukturen auf die Entstehung von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen haben. Eine solche Rigidität resultiert aus den rechtlichen Gepflogenheiten, aus der Funktionsweise von Märkten und Institutionen sowie aus den jeweils vorliegenden formalen Vorschriften und ungeschriebenen Regeln in bezug auf eine mehr oder weniger ungehinderte Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften oder den Schutz des Arbeitsplatzes (Emerson, 1988; Droit et al., 1992; Betten, 1995; Danner, 1996; O'Brien Hylton, 1996). Auf aktuelle Trends im Zusammenhang mit der Zunahme verschiedener Arten von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmarktposition älterer Arbeitnehmer wird im folgenden eingegangen.

Altern, Arbeitsplatzschutz und starre Lohn- und Gehaltsstrukturen

Es wird argumentiert, daß restriktive Kündigungsregelungen die Betriebe dazu animierten, eher vorübergehende und zeitlich befristete Beschäftigungsverträge abzuschließen als Dauerarbeitsplätze zu schaffen, um so die Arbeitsplatzschutzvorschriften zu umgehen. Folglich geht der relative Anteil der Dauerarbeitsplätze zurück (Grubb & Wells, 1993). Je mehr befristete Arbeitsstellen geschaffen werden, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß ältere Arbeitslose, bedingt durch ihre relativ hohen Lohn- bzw. Gehaltsansprüche – also das Mindesteinkommen, für das sie bereit sind, ein Stellenangebot anzunehmen –, eine Beschäftigung finden werden. Je schneller sich die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes vollzieht, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß es der immer größeren Zahl der Arbeitslosen fortgeschrittenen Alters gelingt, wieder auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Dies wird ceteris paribus zur Zunahme des Anteils älterer Arbeitsloser und zu einem Anstieg der Langzeitarbeitslosigkeit führen, da ältere Arbeitslose vergleichsweise länger erwerbslos bleiben. Die potentielle Zunahme der Langzeitarbeitslosigkeit kann unter Umständen durch ein Beschäftigungswachstum in Zeiten des

konjunkturellen Aufschwungs oder durch einen Rückgang des Arbeitskräftenachwuchses ausgeglichen werden. Zwar ist unklar, inwieweit das schrumpfende Angebot an jungen Arbeitskräften durch die erhöhte Erwerbsbeteiligung von Frauen und den Zustrom ausländischer Arbeitnehmer aufgewogen werden wird, doch geht man im allgemeinen davon aus, daß ein Mangel an Nachwuchsarbeitskräften und eine höhere Nachfrage nach älteren Arbeitnehmern nicht völlig ausgeschlossen werden kann, da viele europäische Staaten eine restriktive Einwanderungspolitik praktizieren. Ob die gegenwärtigen wirtschaftlichen Wachstumsraten eine Aufrechterhaltung oder Zunahme der Zahl der Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer bewirken werden, hängt außer von den Marktbedingungen noch von einer Reihe weiterer Faktoren ab. Die Möglichkeit, daß es trotz des Wirtschaftswachstums nicht zu einem nennenswerten Stellenzuwachs kommt, läßt sich dabei nicht ausschließen.

Das Altern und die Zunahme flexibler Arbeitsformen

Nach Ansicht von Emerson (1988) spiegelt die Debatte über die Vor- und Nachteile der Flexibilisierung eine grundsätzliche transatlantische und transpazifische Uneinigkeit über den Inhalt und die Gestaltung der Beschäftigungspolitik wider. In den Vereinigten Staaten herrscht ein weitgehend ungeregeltes System der Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmern vor, während dieser Bereich in Europa und Japan umfangreichen arbeitsrechtlichen Bestimmungen unterworfen ist. Befürworter einer liberalen Beschäftigungspolitik vertreten den Standpunkt, daß sich die starren regulierten Arbeitsmarktsysteme in Europa negativ auf den Erfolg der europäischen Beschäftigungspolitik auswirken.

Wie aus einer Reihe von OECD-Studien über die bestehenden Kündigungsschutzregelungen hervorgeht, war der gesetzliche Kündigungsschutz in südeuropäischen Ländern wie Italien, Portugal, Spanien und Griechenland sowohl Ende der 80er Jahre wie auch Ende der 90er Jahre am umfangreichsten (vgl. Tabelle 1). In Frankreich, Deutschland, Schweden und



Tabelle 1

Rangordnung der nationalen Arbeitsplatzschutzgesetze (EPL-Indikatoren) in Europa und den USA nach Strenge (mit abnehmender Strenge), Mitte der 80er bis Ende der 90er Jahre

Rang	Arbeitgeberbefragungen			Auswertung statistischer Daten					
	IOE ^a	Unternehmens- erhebungen der EG ^b		Lazear (1990) ^c	Bertola (1990) ^d	OECD Arbeits- platz- studie (1994) ^e	OECD (1999) ^f		
	1985	1989	1994	1956-84	1988	Ende der 80er	Ende der 80er (1)	Ende der 90er (1)	Ende der 90er (2)
1	IT	IT	BE	IT	IT	IT	PO	PO	PO
2	ES	NL	ES	ES	BE	PO	IT	GR	GR
3	BE	ES	DE/IR	GR	FR	DE	ES	IT	IT
4	FR	DE		FR	SW	ES	GR	ES	ES
5	DE	FR	FR/GR	DA	DE	GR	SW	FR	FR
6	NL	BE		PO	UK	BE	DE	DE	DE
7	PO/SW	GR	IT	DE	NL	NL	BE	SW	SW
8		PO	NL	BE	DK	SW	NL	NL	BE
9	IR	IR	PO	NL		DK	FR	BE	NL
10	DA	UK	UK	SW		IR	DK	DK	DK
11	UK			UK		UK	IR	IR	IR
12				IR			UK	UK	UK
13				USA	USA		USA	USA	USA

Anmerkungen: BE=Belgien, DE=Deutschland, DK=Dänemark, ES=Spanien, FR=Frankreich, GR=Griechenland, IT=Italien, NL=Niederlande, PO=Portugal, SW=Schweden, IR=Irland, UK=Vereinigtes Königreich, USA=Vereinigte Staaten von Amerika

- a) Rangordnung auf der Grundlage der durchschnittlichen Punktwertung, die von der Internationalen Arbeitgeberorganisation (IOE) für Kündigungshindernisse und Hemmnisse für die Einstellung von Arbeitnehmern in regulären und zeitlich befristeten Vertragsarbeitsverhältnissen vergeben wurde
- b) Rangordnung auf der Grundlage des Anteils der befragten Arbeitgeber, die die Einstellungs-/Kündigungsbeschränkungen als sehr bedeutend oder bedeutend einstufen
- c) Rangordnung auf der Grundlage einer Kombination aus der gesetzlich vorgeschriebenen Kündigungsfristen und Abfindungszahlungen (Durchschnittswerte für den Zeitraum von 1956 bis 1984)
- d) Zusammenstellung des Autors ausgehend von der Einstufung bei Emerson (1988)
- e) Rangordnung auf der Grundlage der durchschnittlichen Gesamtplatzierung in Bezug auf reguläre und befristete Arbeitsverhältnisse in der OECD (1994a)
- f) Rangordnung auf der Grundlage des Gesamtdurchschnitts der zusammenfassenden EPL-Indikatoren in Bezug auf die Strenge der Arbeitsplatzschutzgesetzgebung (Version 1 in Spalte 8 und 9 für reguläre und befristete Beschäftigungsverhältnisse und Version 2 in Spalte 10 einschließlich Massenentlassungen)

Quelle: OECD, Employment Outlook 1999

Belgien hatte der gesetzliche Kündigungsschutz einen mittleren Umfang, während er in den Niederlanden, Dänemark, Irland und im Vereinigten Königreich am geringsten war.

Die Ergebnisse zeigen, daß Länder mit hochgradig reguliertem Arbeitsmarkt wie etwa Spanien und Italien einen relativ hohen Anteil an flexiblen Beschäftigungsverhältnissen aufzuweisen haben, während dieser Anteil in Ländern mit weniger stark reguliertem Arbeitsmarkt, so z.B. im Vereinigten Königreich, in Irland und in Dänemark, deutlich niedriger liegt.

Offenbar dient die Schaffung von flexiblen Arbeitsstellen als Mittel zur Umgehung der strengen Bestimmungen, denen Dauerarbeitsplätze unterliegen. Tabelle 2 liefert einige Daten zum Umfang der flexiblen Arbeitsverhältnisse in einigen europäischen Ländern, aufgeschlüsselt nach dem Qualifikationsstand der Arbeitnehmer. Wie aus dieser Übersicht hervorgeht, machen bei einer Aufgliederung nach dem Qualifikationsstand Stellen für ungelernte Arbeiter den größten Anteil der flexiblen Beschäftigungsverhältnisse (zeitlich befristeten Arbeitsverträge) aus (Delsen & Huijgen, 1994).



Tabelle 2

Aufschlüsselung der zeitlich befristeten Arbeitsverhältnisse nach Qualifikationsstand des Arbeitnehmers in verschiedenen Ländern

Land	Ungelernte Arbeiter	Facharbeiter	Niedrigere Angestellte	Höhere Angestellte	Anteil der zeitlich befristeten Beschäftigungsverhältnisse
Belgien	41,1	8,7	34,8	15,4	2,1
Dänemark	23,5	16,2	33,2	27,1	1,3
Deutschland	42,0	17,0	23,1	17,9	2,5
Irland	38,5	15,6	14,6	31,2	2,0
Italien	44,4	7,4	31,7	16,5	7,0
Niederlande	47,3	4,0	30,4	18,3	6,6
Spanien	42,5	21,3	16,3	19,8	12,5
Vereinigtes Königreich	18,4	16,1	25,0	40,5	0,9
EUR8	41,4	13,0	26,2	19,4	2,9

Quelle: Delsen/Huijgen, 1994 (zitiert in Bosch, 1995)

„Im Hinblick auf den Altersprozeß ist die Zunahme der flexiblen Arbeitsverhältnisse insofern von Belang, als der Anteil der dauerhaft Beschäftigten offenbar in dem Maße sinkt, wie die Zahl der flexibel Beschäftigten steigt. (...) der Anteil der flexiblen Arbeitsverhältnisse in Ländern mit hochgradig reguliertem Arbeitsmarkt (liegt) in einigen Fällen augenscheinlich höher. (...) Dort, wo flexible Arbeitsplätze einen sehr hohen Anteil an der Gesamtzahl der neu geschaffenen Stellen ausmachen, (...) sind die Beschäftigungsaussichten für ältere Arbeitnehmer eindeutig schlechter. Werden in diesen Ländern altersselektive Einstellungs- und Entlassungspraktiken angewandt, wird die Zunahme der flexiblen Beschäftigungsverhältnisse das Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt noch weiter beschleunigen.“

In Tabelle 3 wird die Zahl der flexiblen (zeitlich befristeten) Arbeitsplätze als prozentualer Anteil an der Gesamtbeschäftigung für den Zeitraum von 1983 bis 1994 angegeben. Der Anteil der flexiblen Beschäftigungsverhältnisse hat in den meisten Ländern zugenommen, doch treten dabei unterschiedliche Entwicklungsmuster zutage. In einigen europäischen Ländern ist der Anteil der flexiblen Arbeitsverhältnisse weitgehend gleich geblieben, so z.B. in Belgien, Luxemburg und Deutschland. In anderen Ländern hingegen, etwa in Spanien, Frankreich, den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich und Italien, ist der Anteil flexibler Beschäftigungsverhältnisse signifikant gestiegen². Besonders auffallend sind die Ergebnisse für Frankreich und Spanien. So hat sich der Anteil der flexiblen Arbeitsverhältnisse an der Gesamtbeschäftigung in Frankreich verdreifacht und in Spanien annähernd verdoppelt. In den Niederlanden wuchs der Anteil der flexiblen Arbeitsplätze im gleichen Zeitraum von knapp 6 % auf fast 11 %.

Ein Bericht der OECD (1996) liefert statistische Angaben über den Übergang von der Arbeitslosigkeit in feste oder befristete Beschäftigungsverhältnisse sowie von befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Dauerarbeitsverhältnisse für das Vereinig-

te Königreich, Deutschland, Frankreich und Spanien. Wie aus dem Bericht hervorgeht, fallen die prozentualen Anteile der Arbeitslosen, die innerhalb eines Jahres in ein befristetes Arbeitsverhältnis überwechseln, in den verschiedenen Ländern extrem unterschiedlich aus. Der höchste Anteil ist durchweg in den beiden jüngsten Altersgruppen – 15 bis 19 Jahre und 19 bis 24 Jahre – zu verzeichnen. Doch selbst von den Personen ab 25 Jahren treten offensichtlich in Spanien 90 % und in Frankreich 52 % in ein flexibles Beschäftigungsverhältnis ein, gegenüber nur 23 % im Vereinigten Königreich und 37 % in den Niederlanden. Die Zahl derjenigen, die von befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Dauerarbeitsverhältnisse übertreten, ist vergleichsweise gering. Nach einem Jahr liegt die Übergangsquote bei 25 % bis 30 % im Vereinigten Königreich und in Frankreich, jedoch nur bei 15 % in Deutschland und 9 % in Spanien. Nach zwei Jahren liegt die Übergangsquote bei knapp 40 % im Vereinigten Königreich und bei fast 30 % in Deutschland. Sogar noch nach vier Jahren beträgt die Übergangsquote in Deutschland weniger als 40 %. Für die Niederlande ist nach drei Jahren eine etwas höhere Übergangsquote von flexiblen in feste Arbeitsverhältnisse von 50 % zu verzeichnen (Muffels et al., 1999).



Im Hinblick auf den Alterungsprozeß ist die Zunahme der flexiblen Arbeitsverhältnisse insofern von Belang, als der Anteil der dauerhaft Beschäftigten offenbar in dem Maße sinkt, wie die Zahl der flexibel Beschäftigten steigt. Wie weiter oben festgestellt wurde, liegt der Anteil der flexiblen Arbeitsverhältnisse in Ländern mit hochgradig reguliertem Arbeitsmarkt in einigen Fällen augenscheinlich höher. Dieses Phänomen könnte darauf beruhen, daß in einer Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs in einem Land zunächst bewußt befristete Arbeitsplätze anstelle von Dauerarbeitsplätzen geschaffen werden. In Zeiten des konjunkturellen Rückgangs wird dann umgekehrt verfahren, d.h. befristet beschäftigte Arbeitnehmer werden als Erste entlassen. Da befristete Stellen oft von Frauen und jungen Menschen besetzt werden, verschlechtert sich die Arbeitsmarktposition älterer Arbeitnehmer, je höher der Anteil der flexiblen Arbeitsverhältnisse ist. Dort, wo flexible Arbeitsplätze einen sehr hohen Anteil an der Gesamtzahl der neu geschaffenen Stellen ausmachen, wie etwa in Frankreich, Irland oder Spanien, sind die Beschäftigungsaussichten für ältere Arbeitnehmer eindeutig schlechter. Werden in diesen Ländern altersselektive Einstellungs- und Entlassungspraktiken angewandt, wird die Zunahme der flexiblen Beschäftigungsverhältnisse das Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt noch weiter beschleunigen.

Flexible Arbeitsverfahren

Ein weiterer Aspekt der Flexibilisierung der Arbeit ist der Bedarf an größerer funktioneller Flexibilität in Anbetracht der Einführung verschiedener flexibler Arbeitsverfahren. In der OECD-Publikation „Employment Outlook“ (OECD, 1999) werden vier neue Arten von flexiblen Arbeitsverfahren aufgeführt: flachere Führungsstrukturen, die stärkere Einbeziehung von Arbeitnehmern auf den unteren Hierarchieebenen, die Einführung einer teambasierten Arbeitsorganisation und die Jobrotation³. In Tabelle 4 sind die Rohwahrscheinlichkeiten in bezug auf die Ergreifung von Initiativen in diesen vier Bereichen in den drei Jahren vor der Befragung für verschiedene Länder im Vergleich aufgeführt.

Die OECD stellt Daten über die Einführung von flexiblen Arbeitsverfahren vor,

Tabelle 3
Befristete Arbeitsverhältnisse in Europa, Kanada, den Vereinigten Staaten und Japan

Land	1983	1994	Mittelwert 1983-1994	Differenz 1983-1994
Belgien	5,4	5,1	5,6	-0,3
Dänemark	12,5	12,0	11,4	-0,5
Frankreich	3,3	11,0	7,8	+6,7
Deutschland^a	10,0	10,3	10,6	-0,3
Griechenland^b	16,2	10,3	15,7	-5,9
Irland	6,1	9,4	8,2	+3,3
Italien	6,6	7,3	5,8	+0,7
Luxemburg	3,2	2,9	3,5	-0,3
Niederlande	5,8	10,9	8,6	+5,1
Portugal^c	14,4	9,4	14,8	-5,0
Spanien^d	15,6	33,7	28,2	+18,1
Vereinigtes Königreich	5,5	6,5	6,0	+1,0
Vereinigte Staaten^e	k.A.	2,2	k.A.	k.A.
Kanada^f	7,5	8,8	k.A.	+1,3
Japan^g	10,3	10,4	10,5	+0,1

Anmerkungen:

- a) 1984 und 1994. Daten bis 1992 nur für Westdeutschland
- b) Aufgrund einer Definitionsänderung im Jahre 1992 sind die Daten mit denen von 1983 nicht vollständig vergleichbar.
- c) 1986 und 1994. Aufgrund einer Definitionsänderung im Jahre 1992 sind die Daten mit denen von 1986 nicht vollständig vergleichbar.
- d) 1987 und 1994
- e) Februar 1995
- f) Zahlen von 1989 und 1994 für die Altersgruppe 15 bis 24 Jahre
- g) Die Daten beziehen sich auf die Altersgruppe 15 bis 19 Jahre.

Quelle: OECD, Employment Outlook 1996

die sich auf die 1996 in 10 europäischen Ländern durchgeführte EPOC-Erhebung stützen. In bezug auf die Wahrscheinlichkeit, daß eine der vier genannten Initiativen ergriffen wurde, bestehen zwischen den einzelnen Ländern große Unterschiede. Das Vereinigte Königreich, Dänemark und Schweden gehören zu denjenigen Ländern, in denen die meisten entsprechenden Initiativen ergriffen wurden. Frankreich, Spanien und die Niederlande liegen im Mittelfeld, während Italien, Irland, Spanien und Portugal die Ländergruppe bilden, in denen die Wahrscheinlichkeit, daß Initiativen zur Einführung von flexiblen Arbeitsverfahren ergriffen wurden, am geringsten ist; diese Länder weisen auch, wie bereits an anderer Stelle dargelegt, die am strengsten regulierten Kündigungsschutzsysteme auf. In den Ländern, in denen die Wahrscheinlichkeit

2) In zwei Ländern, Griechenland und Portugal, ist der niedrigere Anteil der befristeten Beschäftigungsverhältnisse im Jahre 1994 im Vergleich zu den frühen 80er Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Anfang der 90er Jahre vorgenommene Definitionsänderungen zurückzuführen.

3) Die EPOC-Erhebung hat den entscheidenden Nachteil, daß nur Informationen über diejenigen Initiativen erfaßt werden, die in den drei Jahren unmittelbar vor der Erhebung von 1996 durchgeführt wurden. Die Untersuchungsergebnisse dürften damit die tatsächliche Häufigkeit solcher Vorgehensweisen höchstwahrscheinlich zu niedrig ansetzen, da Unternehmen, die in diesen Bereichen bereits seit langem aktiv sind, von der Erhebung nicht erfaßt werden.



Tabelle 4

Flexible Verfahren der Arbeitsorganisation in 10 europäischen Ländern. Rohwahrscheinlichkeit der Ergreifung entsprechender Initiativen in den einzelnen Ländern (Placierungen in Klammern), EPOC-Erhebung, 1996

Land	Einführung flacherer Führungsstrukturen	Stärkere Einbeziehung von Arbeitnehmern der unteren Ebenen	Einführung einer teambasierten Arbeitsorganisation	Jobrotation	Aggregierter Rang (Durchschnitt aller Placierungen)
Dänemark	44 (3)	10 (9)	43 (1)	24 (2)	(3)
Frankreich	20 (6)	40 (4)	26 (5)	6 (8)	(4)
Deutschland	31 (5)	18 (8)	18 (8)	7 (7)	(7)
Irland	18 (7)	31 (6)	22 (7)	7 (7)	(6)
Italien	9 (8)	25 (7)	29 (4)	13 (5)	(5)
Niederlande	38 (4)	46 (3)	8 (9)	7 (7)	(4)
Portugal	3 (9)	10 (9)	22 (7)	11 (6)	(8)
Spanien	..	35 (5)	40 (2)	17 (3)	(2)
Schweden	41 (2)	58 (1)	24 (6)	34 (1)	(1)
Vereinigtes Königreich	48 (1)	51 (2)	39 (3)	16 (4)	(1)
(N=....)	(4 244)	(4 640)	(4 640)	(4 640)	

Quelle: OECD, Employment Outlook 1999, und eigene Berechnungen

der Ergreifung derartiger Initiativen am höchsten ist, wie etwa im Vereinigten Königreich und in Dänemark, war der Umfang der Arbeitsplatzschutzvorschriften am geringsten. Einige Staaten jedoch, so z.B. Irland, Frankreich und Schweden, lassen sich nicht so recht in dieses Muster einfügen. Die Beziehung zwischen der Arbeitsplatzschutzgesetzgebung und der funktionellen oder zahlenmäßigen Flexibilität ist offensichtlich doch sehr viel komplexer, wobei auch andere Faktoren mit hineinspielen, wie etwa kulturelle Unterschiede z.B. bei der Einstellung der Arbeitnehmer sowie Unterschiede im Bereich der Technik oder bezüglich des Führungsstils. Zu dem gleichen Schluß gelangt auch die OECD in ihrer Untersuchung der Beziehungen zwischen dem Einsatz von flexiblen Arbeitsverfahren und der Inanspruchnahme von Bedarfsarbeitskräften (zahlenmäßige Flexibilität). Nach Auffassung der OECD braucht die Anwendung von flexiblen Arbeitsverfahren deshalb nicht zwangsläufig auch eine wachsende Polarisierung zwischen der „Kernbelegschaft“ und den „peripheren Arbeitskräften“ herbeizuführen (OECD, 1999). Zwar sind diese Untersuchungsergebnisse angesichts der Begrenzungen des Datenumfanges mit einer gewissen Vorsicht zu

genießen, doch brachte eine kürzlich in den Niederlanden durchgeführte Studie (Kleinknecht et al., 1997) eine sehr ähnliche Schlußfolgerung hervor.

Auch wenn sich manche Abweichungen zwischen Ländern nur schwer erklären lassen, konnte die OECD dennoch eine positive Korrelation zwischen Initiativen zur Einführung flexibler Arbeitsverfahren, der Flexibilität der Arbeitszeit und dem Vorliegen von ausbildungs- und stärker leistungs- oder kompetenzbezogenen Lohn- und Gehaltssystemen feststellen. Was bedeutet dies nun für die Stellung älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt? Die Korrelation zur Flexibilität der Arbeitszeit erscheint logisch und entspricht dem Gedanken, daß z.B. das Arbeiten in selbstverwaltenden oder eigenständigen Teams größere Möglichkeiten zur Abkehr von der Standardarbeitszeit eröffnet. Die positive Korrelation zwischen den Initiativen zur Einführung flexibler Arbeitsverfahren und dem Vorliegen von ausbildungs- und leistungsbezogenen Lohn- und Gehaltssystemen läßt sich möglicherweise durch den damit verbundenen Anstieg der Kompetenzanforderungen an die Arbeitnehmer erklären. Untersuchungen aus zahlreichen eu-



ropäischen Ländern deuten darauf hin, daß in den meisten Unternehmen derzeit die Praxis vorherrscht, berufsbezogene Aus- und Weiterbildungsangebote vor allem auf junge Arbeitnehmer in der Anfangsphase ihrer beruflichen Laufbahn auszurichten. Offenbar ist insbesondere in den südlichen Ländern wie Spanien, Portugal und Griechenland, aber auch in Frankreich, Deutschland und den Niederlanden das Angebot von berufsbezogenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in hohem Maße altersgebunden.

Die zunehmende Verbreitung flexibler Arbeitsverfahren wird, sofern es nicht zu einer radikalen Änderung der gegenwärtigen altersbezogenen Aus- und Weiterbildungspraktiken kommt, eine Schwächung der Position von älteren Arbeitnehmern bewirken. Durch den wachsenden Bedarf an flexiblen Arbeitsorganisationen wird die Stellung von älteren Arbeitnehmern langfristig gefährdet, wenn sich die derzeitigen Personalstrategien der Betriebe nicht grundsätzlich wandeln. Aus diesem Grunde dürfte die drohende Polarisierung auf dem Arbeitsmarkt weniger zwischen den Kernbelegschaften und den peripheren Arbeitskräften eintreten, als vielmehr zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern. Zeigen sich die Unternehmen jedoch bereit, eine im Hinblick auf die berufliche Aus- und Weiterbildung und die Berufslaufbahnberatung altersneutrale Personalpolitik zu entwickeln, könnte die Flexibilisierung der Arbeitsverfahren eigenständige Impulse zur verstärkten Investition in die Aus- und Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern liefern. Eine altersneutrale Flexibilisierungsstrategie könnte somit die aus der Flexibilisierung der Arbeitsverfahren resultierenden Produktivitätszuwächse noch weiter erhöhen. Wenn sich an der gegenwärtigen Praxis nichts ändert, wird dies die direkten und indirekten Lohn- und Gehaltskosten für jüngere Arbeitnehmer in die Höhe treiben. Als Folge davon werden die Investitionen der Betriebe in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für jüngere Arbeitnehmer allmählich zurückgehen. Steigende Lohn- und Gehaltskosten und sinkende Bildungsinvestitionen bringen indessen die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft in Gefahr, insbesondere in einer wissensbasierten globalen Gesellschaft. Somit wird eine negative Spirale in Gang gesetzt, die sich auf die Ein-

kommensperspektiven älterer wie auch jüngerer Arbeitnehmer nachteilig auswirkt.

Lehren für die Unternehmen und den Sozialstaat

Welche Lehren lassen sich daraus für die Gestaltung der betrieblichen Personalpolitik und den Sozialstaat ziehen? Die konventionelle Herangehensweise liefert keine klare Antwort auf die grundlegenden Fragen, die sich aus der Thematik des Alterns und der Flexibilisierung ergeben. Zur Ermittlung von Lösungen ist eine andere Sichtweise gefordert, die den landläufigen Annahmen über das Altern widerspricht. Eine solche neue Perspektive bietet die Lebenszyklustheorie, welche von einem dynamischeren Ansatz ausgeht. Ihre wesentlichen Komponenten lassen sich entsprechend obiger Diskussion in drei Punkten zusammenfassen:

- a) eine Reform der Rentensysteme, durch die diese flexibler und langfristig tragbar werden;
- b) altersneutrale allgemeine und berufliche Aus- und Weiterbildungsangebote, die die Betriebe dazu ermuntern, stärker in das Humankapital von älteren Beschäftigten zu investieren, um so ihre Produktivität zu steigern. Dies setzt die Schaffung von Möglichkeiten zum lebenslangen berufsbezogenen Lernen, Angeboten zur Berufslaufbahnberatung und individuellen Betreuungs- und Schulungsmaßnahmen voraus;
- c) die Umverteilung von Erwerbsarbeit, Ausbildung und Freizeit über den gesamten Lebenszyklus durch Schaffung von Möglichkeiten zur Unterbrechung der beruflichen Laufbahn, zur Freistellung zu Bildungszwecken und zur Beurlaubung zur Wahrnehmung von familiären Pflegeverpflichtungen.

Neugestaltung der Rentensysteme

Im Zuge der Flexibilisierung des Lebenslaufs sollte es zu institutionellen Veränderungen an den bestehenden Rentensystemen kommen. Eine Reform der Rentensysteme erscheint insbesondere im Hinblick auf die Flexibilisierung der Aus-

„Die positive Korrelation zwischen den Initiativen zur Einführung flexibler Arbeitsverfahren und dem Vorliegen von ausbildungs- und leistungsbezogenen Lohn- und Gehaltssystemen läßt sich möglicherweise durch den damit verbundenen Anstieg der Kompetenzanforderungen an die Arbeitnehmer erklären. Untersuchungen aus zahlreichen europäischen Ländern deuten darauf hin, daß in den meisten Unternehmen derzeit die Praxis vorherrscht, berufsbezogene Aus- und Weiterbildungsangebote vor allem auf junge Arbeitnehmer in der Anfangsphase ihrer beruflichen Laufbahn auszurichten. (...) Die zunehmende Verbreitung flexibler Arbeitsverfahren wird, sofern es nicht zu einer radikalen Änderung der gegenwärtigen altersbezogenen Aus- und Weiterbildungspraktiken kommt, eine Schwächung der Position von älteren Arbeitnehmern bewirken.“

„Eine Reform der Rentensysteme erscheint insbesondere im Hinblick auf die Flexibilisierung der Ausstiegswege aus dem Erwerbsleben angebracht. Eine Veränderung der Ruhestandsregelungen ist erforderlich, damit sichergestellt werden kann, daß die beruflichen Altersrenten auch in Zukunft noch finanzierbar sind und langfristig tragbar bleiben.“



„Präventive altersbezogene Personalentwicklungsstrategien können zudem die Arbeitsproduktivität älterer Arbeitnehmer erhöhen und einem vorzeitigen Auftreten der mit dem Altern verbundenen Produktivitätseinbußen vorbeugen. Durch Humankapitalinvestitionen in Form von allgemeinen und beruflichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen während des gesamten Berufslebens verlängert sich die Zeitspanne, während derer die Produktivität des Arbeitnehmers mit fortschreitendem Alter zunimmt.“

stiegswege aus dem Erwerbsleben angebracht. Eine Veränderung der Ruhestandsregelungen ist erforderlich, damit sichergestellt werden kann, daß die beruflichen Altersrenten auch in Zukunft noch finanzierbar sind und langfristig tragbar bleiben. Die geregelten Leistungs- und Altersversorgungssysteme in vielen europäischen Ländern beeinträchtigen die Flexibilität des Arbeitsmarktes und halten die Arbeitnehmer davon ab, in den späteren Phasen ihres Erwerbslebens eine weniger anspruchsvolle und geringer bezahlte Beschäftigung anzunehmen. Insofern bildet das Rentensystem ein bedeutendes Hemmnis für eine flexiblere Verteilung der Berufstätigkeit über das Erwerbsleben (Muffels, 1993). Zur Erhöhung der Flexibilität müssen in den bestehenden Rentensystemen Reformen vorgenommen werden, die mehr Spielraum für einen schrittweisen oder gleitenden (Teil-)Rückzug aus dem Erwerbsleben schaffen. Zugleich sollten die Wahlmöglichkeiten beim Übergang in den Ruhestand erweitert werden, wobei klarere finanzielle Anreize für eine Hinauszögerung des Rentenbeginns geschaffen werden sollten. Diese Änderungen sollten gewährleisten, daß sich die Ruhestandsregelungen im Detail auf die jeweiligen Möglichkeiten und Vorlieben der Arbeitgeber und Arbeitnehmer in jeder einzelnen Branche abstimmen lassen.

Änderung der betrieblichen Personalstrategien

Zahlreiche Studienergebnisse belegen die benachteiligte Arbeitsmarktposition älterer Arbeitnehmer sowohl bei der innerbetrieblichen Stellenbesetzung als auch auf dem offenen Arbeitsmarkt. Auf dem innerbetrieblichen Stellenmarkt bewirkt die vermeintliche Diskrepanz zwischen dem Kompetenzangebot älterer Arbeitnehmer und der Kompetenznachfrage, daß diese Beschäftigten als Erste entlassen werden, wenn ein Unternehmen seine Belegschaftsstärke verringert. Auf dem offenen Arbeitsmarkt ist die berufliche Mobilität älterer Arbeitnehmer gering, und es ist ziemlich unwahrscheinlich, daß diese nach einer Kündigung wieder eine neue Stelle finden werden. Durch den wachsenden Anteil flexibler Arbeitsverhältnisse verringert sich die Zahl der Dauerarbeitsplätze, und das Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt wird weiter forciert, da flexible Stellen

zumeist mit jüngeren Arbeitskräften besetzt werden. Aus diesen Beobachtungen folgt, daß sowohl die Verweildauer älterer Beschäftigten auf demselben Arbeitsplatz als auch die Dauer der Arbeitslosigkeit bei älteren Arbeitnehmern im Durchschnitt länger ist. Angesichts des Alterungsprozesses wird die Position älterer Arbeitnehmer immer mehr vom Angebot an Nachwuchsarbeitskräften abhängig. Geht dieses zurück, weil sinkende Geburtenzahlen nicht durch eine wachsende Arbeitskräftezuwanderung kompensiert werden, wird sich die Stellung älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt verbessern, da die Gesamtbeschäftigung aller Voraussicht nach gleich bleiben dürfte.

Das Altern der Erwerbsbevölkerung kann somit bei im übrigen gleichbleibenden Bedingungen die Politik des Sozialstaates ernsthaft in Frage stellen. Wie zuvor dargestellt, ergeben sich diese Erwartungen aus den landläufigen Annahmen über das Produktivitätspotential älterer Arbeitnehmer. Die Alterungsproblematik setzt durchgreifende Änderungen in der Personalpolitik der Unternehmen voraus. Die sinnvollste Strategie besteht für die Betriebe darin, auf eine lebenslange Laufbahnbezogene Personalentwicklung zu setzen, und zwar durch Investitionen in die allgemeine und berufliche Aus- und Weiterbildung, Personalbetreuung und eine maßgeschneiderte Beratung für die Betriebsangehörigen im Laufe ihres gesamten Erwerbslebens.

Präventive altersbezogene Personalentwicklungsstrategien können zudem die Arbeitsproduktivität älterer Arbeitnehmer erhöhen und einem vorzeitigen Auftreten der mit dem Altern verbundenen Produktivitätseinbußen vorbeugen. Durch Humankapitalinvestitionen in Form von allgemeinen und beruflichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen während des gesamten Berufslebens verlängert sich die Zeitspanne, während derer die Produktivität des Arbeitnehmers mit fortschreitendem Alter zunimmt.

Die Politik des Sozialstaates muß den Unternehmen entsprechende Anreize bieten, z.B. durch Förderung von Investitionen in die allgemeine und berufliche Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten während ihres gesamten Erwerbslebens. Im Rah-



men der sozialstaatlichen Politik müssen geeignete Instrumente zur Umverteilung der Berufstätigkeit über das gesamte Erwerbsleben entwickelt werden, indem Vereinbarungen zur Flexibilisierung und Individualisierung der Ruhestandsregelungen gestützt bzw. in die Wege geleitet werden. Dabei sollte die Politik Anreize zur Hinauszögerung des Rentenbeginns und zur Einführung von Altersteilzeitregelungen bzw. Möglichkeiten zum schrittweisen Übergang in den Ruhestand bieten, wie sie etwa in Schweden und den Vereinigten Staaten bestehen. Des weiteren sollte Instrumente geschaffen werden, die eine bessere Verbindung von Erwerbstätigkeit und Pflegeverpflichtungen für Männer wie Frauen ermöglichen. Derartige Maßnahmen wären etwa die Förderung von innovativen flexiblen Arbeitsversuchen, die Verabschiedung von Gesetzen zur Schaffung von flexiblen Beschäftigungs- und Teilzeitarbeitsmöglichkeiten, gesetzliche vorgeschriebene Aufwendungen für die Aus- und Weiterbildung älterer Arbeitnehmer und Maßnahmen zur Verbesserung des Zugangs zu Informationen und des Informationsaustauschs über innovative Verfahrensweisen im Bereich des Personalmanagements.

Umverteilung von Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit über den Lebenszyklus

Ein weiteres Element der Lebenszyklusperspektive ist die Umstellung der Politik des Sozialstaates von einem statischen auf einen dynamischen lebenszyklusbezogenen Ansatz. Im Rahmen dieser Perspektive sollte der Sozialstaat eine Umverteilung der wirtschaftlichen Ressourcen über den Lebenszyklus herbeiführen. Dies erfordert ein gründliches Überdenken der Instrumente, die dem Sozialstaat zur Verfügung stehen oder noch von ihm entwickelt werden können. Ein sinnvolles Konzept ist in dieser Beziehung der „Generationenvertrag“ (Walker, 1996), der „gesellschaftlich“ definiert und modifiziert wird. Diese Veränderung wird als Wende von der Altersdifferenzierung zur Altersintegration bezeichnet, bei der Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit gleichzeitig erfolgen und nicht etwa nacheinander. Politische Vorgehensweisen aus einer solchen Perspektive zielen auf eine Umverteilung von Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit über den Lebenszyklus

ab. Die Politik des Sozialstaates strebt dabei danach, Beschäftigungsmöglichkeiten für Unterbeschäftigte und Ausbildungs- und Freizeitmöglichkeiten für Überbeschäftigte zu schaffen. Dies beinhaltet ebenso einen Ausbau der Möglichkeiten zur Beurlaubung von der Arbeit zum Zwecke der Kinderbetreuung bzw. der Pflege von Angehörigen oder zu Bildungszwecken im Laufe des gesamten Lebens. Eine von vielen denkbaren Verfahrensweisen zur Verwirklichung einer solchen Lebenszyklusperspektive ist die Einführung eines Gutscheinsystems. Dabei könnten Arbeitnehmer durch Ausübung beruflicher Tätigkeiten Bildungs- oder Freizeitgutscheine erwerben, die ihnen ein Recht auf Freistellung von der Arbeit zur persönlichen Weiterbildung oder für Freizeitaktivitäten einräumen. Im Hinblick auf die Thematik des Alterns und der Flexibilisierung bedeutet dies, daß die allgemeinen und beruflichen Bildungsmöglichkeiten gleichmäßiger über die Generationen verteilt werden. Allerdings liegen kaum Kenntnisse darüber vor, wie Menschen verhaltensmäßig auf Gutscheinsysteme ansprechen und welche wirtschaftlichen Auswirkungen solche Systeme haben.

Zusammenfassende Bemerkungen und Ausgangspunkte für die Forschung

Unter den derzeit gegebenen Umständen, in denen landläufige Annahmen über das Altern das wirtschaftliche Verhalten bestimmen, wird die vermeintliche negative Wirkung des Alterns auf Produktivität, Arbeitnehmerkosten und berufliche Mobilität zu einer selbst bewahrheitenden Prophezeiung und bringt somit die internationale Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der europäischen Volkswirtschaften in Gefahr. Es herrscht die Auffassung vor, daß Altern und Flexibilisierung zwei gegenläufige Entwicklungstendenzen seien, die sich nur schwer vereinbaren ließen. Dieser Artikel hat indessen gezeigt, daß die eher pessimistische Annahme über die Wirkung des Alterns auf die Wirtschaft empirisch kaum nachgewiesen ist und weitgehend auf einer traditionellen Sichtweise der Rolle der Arbeitsmarktpolitik und der Politik des Sozialstaates beruht.

„Unter den derzeit gegebenen Umständen, in denen landläufige Annahmen über das Altern das wirtschaftliche Verhalten bestimmen, wird die vermeintliche negative Wirkung des Alterns auf Produktivität, Arbeitnehmerkosten und berufliche Mobilität zu einer selbst bewahrheitenden Prophezeiung und bringt somit die internationale Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der europäischen Volkswirtschaften in Gefahr.“



„Welche Auswirkungen dies für die einzelnen Unternehmen hat, wird weitgehend davon abhängen, wie die Betriebe jeweils auf die veränderte Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung reagieren. Entweder reagieren sie nach traditionellem Muster durch Beibehaltung von defensiven altersselektiven Beschäftigungsstrategien, oder aber sie begegnen dem Wandel auf positivere Weise durch Investitionen in das Humankapital ihrer alternden Belegschaften. (...) Solche Maßnahmen werden eine Produktivitätssteigerung herbeiführen, die den durch das Altern der Erwerbsbevölkerung bedingten Anstieg der Lohn- und Gehaltskosten ausgleicht.“

Faßt man die Erkenntnisse zusammen, sieht es aus demographischer Perspektive danach aus, daß sich infolge des Alterungsprozesses der Druck auf das Lohn- und Gehaltsverhältnis zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern erhöhen wird. Welche Auswirkungen dies für die einzelnen Unternehmen hat, wird weitgehend davon abhängen, wie die Betriebe jeweils auf die veränderte Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung reagieren. Entweder reagieren sie nach traditionellem Muster durch Beibehaltung von defensiven altersselektiven Beschäftigungsstrategien, oder aber sie begegnen dem Wandel auf positivere Weise durch Investitionen in das Humankapital ihrer alternden Belegschaften. Erstere Vorgehensweise führt langfristig zu einer Erhöhung der direkten und indirekten Lohn- und Gehaltskosten für jüngere Arbeitnehmer und zu einer Verteuerung des Ausscheidens älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben. Infolgedessen wird die durchschnittliche Produktivität im Verhältnis zu den Löhnen und Gehältern sinken. Die letztere Vorgehensweise beinhaltet dagegen eine Neugestaltung und Flexibilisierung der Verfahren der Arbeitsorganisation (stärkere Einbeziehung der Arbeitnehmer, Teamarbeit und Jobrotation sowie flexible leistungsbezogene Lohn- und Gehaltssysteme) und die Flexibilisierung der Ausstiegswege aus dem Erwerbsleben (Altersteilzeit, flexible Altersgrenzen und schrittweiser Übergang in den Ruhestand). Solche Maßnahmen werden eine Produktivitätssteigerung herbeiführen, die den durch das Altern der Erwerbsbevölkerung bedingten Anstieg der Lohn- und Gehaltskosten ausgleicht.

Aus einer Lebenszyklusperspektive fallen nicht nur das Altern der Arbeitnehmerschaft und die Flexibilisierung des Erwerbslebens ins Gewicht, sondern auch die steigende Lebenserwartung, die rückläufigen Geburtenziffern, das geänderte Geschlechterverhältnis in bezug auf die Teilnahme am Erwerbsleben, schwindende familiäre Strukturen sowie der allgemeinere Wandel der Einstellungen und des Lebensstils der Arbeitnehmer. Der standardisierte Lebenslauf ist verschwunden, an seine Stelle ist eine Vielzahl verschiedenartiger Lebensverläufe getreten, die nicht mehr in die konventionelle Vorstellung von den drei klar voneinander abgegrenzten Lebensabschnitten hinein-

passen. Das Modell der Altersdifferenzierung entspricht nicht mehr den heutigen Lebensstilmustern und muß deshalb zu einem Modell der Altersintegration umgeändert werden, bei dem Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit gleichzeitig erfolgen. Die Grenzen zwischen Erwerbstätigkeit, Bildung und Freizeit verwischen sich immer mehr, und die für diese drei Aktivitäten aufgewendete Zeit wird gleichmäßiger über den beruflichen Werdegang und den Lebenszyklus verteilt. Hierzu ist eine neue Sichtweise erforderlich, die die Vielfalt der Lebensstile berücksichtigt. Dadurch könnte eine bessere Verteilung von Arbeitszeit, Pflegeverpflichtungen und Weiterbildungsurlaub über das gesamte Erwerbsleben herbeigeführt werden. Die Flexibilisierung der Arbeitsverfahren steht im Einklang mit dieser neuen Betrachtungsweise, indem die Arbeitsorganisation somit besser dafür gerüstet wird, die vielfältigen Wünsche der Menschen in puncto Erwerbsarbeit, Familienbetreuung und Freizeit auf die Erfordernisse des flexiblen Unternehmens abzustimmen.

Abgesehen von diesen strukturellen Veränderungen im äußeren Umfeld des Unternehmens ist die Abwicklung der betrieblichen Aktivitäten ebenso von den institutionellen Rahmenbedingungen und Beschränkungen abhängig, die sich aus den rechtlichen Gepflogenheiten, der Funktionsweise des Marktes und den jeweils vorliegenden formalen Vorschriften und ungeschriebenen Regeln ergeben. Wie aus den weiter oben vorgelegten Daten hervorgeht, bestehen zwischen verschiedenen Ländern offenbar erhebliche Unterschiede in bezug auf die Existenz und Entwicklung von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen und flexiblen Arbeitsverfahren. Dies deutet darauf hin, daß institutionelle Faktoren vorliegen, die die starken Unterschiede zwischen den Ländern erklären könnten. Ungeachtet der großen Variationsbreite können die Arbeitsmärkte in vielen europäischen Ländern, insbesondere in Südeuropa, als traditionsgebunden, zunehmend segmentiert und in hohem Maße reguliert charakterisiert werden. Wie Untersuchungsergebnisse nahelegen, dürfte die Polarisierung zwischen den Kernbelegschaften und den peripheren Arbeitskräften zumindest in einigen europäischen Volkswirtschaften teilweise auf einen hochgradig regulier-



ten Arbeitsmarkt zurückzuführen sein. Im vorliegenden Artikel wird jedoch der Standpunkt vertreten, daß europäische Arbeitsmärkte, bedingt durch die traditionellen defensiven altersselektiven Praktiken der Unternehmen, stärker von einer Polarisierung zwischen den Generationen bedroht sind als von der Polarisierung zwischen Kernbelegschaften und peripheren Arbeitskräften. In Anbetracht des fortschreitenden Alterns der Erwerbsbevölkerung und der Notwendigkeit zur Flexibilisierung besteht die Gefahr, daß sich die Polarisierung zwischen den Generationen langfristig zu einer schweren Belastung für die europäischen Volkswirtschaften entwickeln wird.

Deshalb wird im vorliegenden Artikel für altersneutrale Investitionen in die allgemeine und berufliche Aus- und Weiterbildung plädiert, durch die Möglichkeiten zum lebenslangen berufsbezogenen Lernen, zur Berufslaufbahnberatung und zur individuellen Betreuung geschaffen werden. Zusammen mit der dringend erforderlichen Flexibilisierung der Arbeitsverfahren dürfte dies den Weg zu einem erfolgreicherem Funktionieren der europäischen Arbeitsmärkte ebnen. Ein solcher Erfolg setzt den Rückhalt der Regierungen in den einzelnen Staaten für die Schaffung bzw. Förderung von Regelungen voraus, die eine Umverteilung von Ausbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit über den Lebenszyklus zum Ziel haben. Dies könnte etwa durch Verabschiedung von Gesetzen angestrebt werden, die die Verbindung von Berufstätigkeit, Ausbildung und Pflegeverpflichtungen erleichtern und altersneutrale Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen begünstigen, durch finanzpolitische Anreize zur Förderung von Aus- und Weiterbildungsinitiativen sowie zur Flexibilisierung der Arbeitsverfahren und durch Informationskampagnen zur Ausdehnung der Reichweite neuer Initiativen. Es wird vorgeschlagen, ein Gutschein-system einzuführen, durch das jeder Arbeitnehmer das Recht auf Beurlaubung zu Weiterbildungszwecken erwirbt.

Zusammenfassend wird im vorliegenden Beitrag dafür argumentiert, daß in einer flexiblen Volkswirtschaft, die sich im raschen Wandel befindet, eine überzeugendere Antwort der Unternehmen und der Sozialstaaten auf die Alterungsproblematik gefordert ist. Die Wohlstandseinbußen, die nach der gegenwärtig vorherrschenden Auffassung infolge des Alterns eintreten, lassen sich nur durch eine ausgewogenere Verteilung von Erwerbsarbeit, Ausbildung und Freizeit über den Lebenszyklus überwinden, welche sich auf eine Art von „Generationenvertrag“ stützt. Ein solcher „Generationenvertrag“ wird die Bilanz zwischen Kosten und Erträgen des Alterns verbessern. Aus einem solchen Blickwinkel stellen Altern und Flexibilisierung keine Beeinträchtigung, sondern vielmehr positive Herausforderungen für die Unternehmen und Sozialstaaten des 21. Jahrhunderts dar.

Es liegen derzeit nur wenig empirische Forschungsarbeiten vor, in denen die Fragen der Flexibilisierung und des Alterns gemeinsam beleuchtet werden. In Anbetracht der Herausforderungen, die aus diesen beiden Entwicklungstendenzen für die Politik der Zukunft erwachsen, lohnt es sich jedoch, diese Forschungsthematik weiter auszuloten. Beide Konzepte müssen in ein Forschungsvorhaben integriert werden, das die Untersuchung der gemeinsamen Auswirkungen des Alterns und der Flexibilisierung zum Ziel hat, die durch den Wandel des wirtschaftlichen und politischen Umfelds auf einzelstaatlicher und internationaler Ebene bedingt sind. Dies stellt die Wissenschaft vor eine große Herausforderung, denn bislang ist nur sehr wenig über die Folgen einer flexiblen alternenden Gesellschaft für den einzelnen Betrieb, den einzelnen Arbeitnehmer und die Gesellschaft bekannt. Es steht zu hoffen, daß die Politiker künftig besser dafür gerüstet sein werden, die Probleme einer alternenden flexiblen Gesellschaft anzugehen, wenn sie durch solide Forschungsarbeiten von ungeeigneten politischen Verfahrensweisen abgehalten werden können.

„(...) Die europäischen Arbeitsmärkte (sind), bedingt durch die traditionellen defensiven altersselektiven Praktiken der Unternehmen, stärker von einer Polarisierung zwischen den Generationen bedroht (...) als von der Polarisierung zwischen Kernbelegschaften und peripheren Arbeitskräften. In Anbetracht des fortschreitenden Alterns der Erwerbsbevölkerung und der Notwendigkeit zur Flexibilisierung besteht die Gefahr, daß sich die Polarisierung zwischen den Generationen langfristig zu einer schweren Belastung für die europäischen Volkswirtschaften entwickeln wird. Deshalb wird im vorliegenden Artikel für altersneutrale Investitionen in die allgemeine und berufliche Aus- und Weiterbildung plädiert, durch die Möglichkeiten zum lebenslangen berufsbezogenen Lernen, zur Berufslaufbahnberatung und zur individuellen Betreuung geschaffen werden.“



Bibliographie

- Bartel, A. P.** (1995): Training, Wage Growth and Job Performance: Evidence from a Company Database, *Journal of Labor Economics*, No. 3, S. 401-425.
- Betten, L.** (1995): *The Employment Contract in Transforming Labour Relations*. Den Haag: Kluwer Law International.
- Becker, G.** (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New York: National Bureau of Economic Research.
- Black, S., Lynch, L. M.** (1996): Human Capital Investments and Productivity, *American Economic Review*, Mai, S. 263-267.
- Bosch, G.** (1995): *Flexibilität und Arbeitsorganisation: Maßnahmen im Anschluß an das Weißbuch Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung*, Bericht der Experten-Arbeitsgruppe. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Boon, M.** (1998): *Employee Training in Dutch Manufacturing: Determinants and Productivity Effects*, Statistisches Amt der Niederlande, mimeo.
- Danner, D. A.** (1996): The Flexible Workforce. In: *Journal of Labor Research*. Bd. XVIII, Nr. 4.
- Delsen, L., Hijgen, F.** (1994): *Analysis of Part-Time and Fixed-Term Employment in Europe Using Establishment Data*, Dublin: Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.
- Doeringer, P.** (1990): Economic Security, Labor Market Flexibility, and Bridges to Retirement. In: P. Doeringer (1990), *Bridges to Retirement*. Ithaca, NY: ILR: Cornell University Press.
- Droit, S., Guerin, F.** (1992): *Ageing at Work: Proceedings of a European Colloquium*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Emerson, M.** (1988): Regulation or Deregulation of the Labour Market. Policy Regimes for the Recruitment and Dismissal of Employees in the Industrialised Countries. In: *European Economic Review*, Bd. 32.
- Estes, C., Swan, C. L. und Gerard, L.** (1982): Dominant and Competing Paradigms in Gerontology: Towards a Political Economy of Old Age, Ageing and Society, Bd. 2, S. 151-64.
- Falkingham, J., Hills, J.** (1995): *The Dynamics of Welfare. The Welfare State and the Lifecycle*. New York: Prentice Hall, Harvester Wheatsheaf.
- Gelderblom, A., de Koning, J.** (1992): *Meerjarig, minder-waardig' een onderzoek naar de invloed van leeftijd op produktiviteit en beloning*. OSA-voorstudie V39. Leiden: Sdu-DOP.
- Grubb, D., Wells, W.** (1993): *Employment Regulation and Patterns of Work in EC Countries*, OECD Economic Studies, Nr. 21.
- Guillemard, A. M.** (1989): The Trend Towards Early Labour Force Withdrawal and the Reorganisation of the Life Course: a Cross-National Analysis, S. 163-80. In: Johnson, P., C. Conrad, D. Thomson (Hrsg.), *Workers Versus Pensioners*, Manchester: Manchester University Press.
- Hayward, M. D., Crimmins, E. M., Wray, L. A.** (1994): The Relationship Between Retirement Lifecycle Changes and Older Men's Labor Force Participation Rates. In: *Journal of Gerontology*, Bd. 49, Nr. 5.
- van den Heuvel, W., Illsey, R., Jamieson, A., Knipscheer, C. (Hrsg.)** (1992): *Opportunities and Challenges in an Ageing Society*. Amsterdam: KNAW, Nieuwe Reeks, Teil 151. Hof D. (1992), From Dinosaur to Gazelle. *Business Week* (Sonderausgabe).
- Hylton, M. O'Brien** (1996): Legal and Policy Implications of the Flexible Employment Relationship. In: *Journal of Labor Research*, Bd. XVIII, Nr. 4.
- Johnson, P., Falkingham, J.** (1992): *Ageing and Economic Welfare*. London: SAGE Publications.
- Johnson, P., Zimmerman, K. F.** (1993): *Labour Markets in an Ageing Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, P., Zimmerman, K. F., Carroll, E.** (1995): Labour Markets in an Ageing Europe. In: *Acta Sociologica: Scandinavian Review of Sociology*, Bd. 38, Nr. 1.
- Kalisch, D. W., Aman, T.** (1997): *Retirement Income Systems: The Reform Process Across OECD Countries*, Referat, gehalten auf dem gemeinsamen Workshop von IAO und OECD im Dezember 1997: Development and Reform of Pension Schemes, Paris: OECD.
- Kleinknecht, A. H., Oostendorp, R. H., Pradhan, M. P.** (1997): *Patronen en economische effecten van flexibiliteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Een exploratie op basis van OSA vraag- en aanbodpanels, WRR-Voorstudies en achtergronden*, V99, SDU-Publisher: Den Haag.
- Krain, M.A.** (1995): Policy Implications for a Society Aging Well. In: *American Behavioral Scientist*, Bd. 39, Nr. 2.
- Laczko, F., Phillipson, C.** (1991): *Changing Work and Retirement – Social Policy and the Older Worker*. Milton Keynes, Philadelphia: Open University Press.
- Marshall, V. W.** (1995): The State of Theory in Aging and the Social Sciences, In: Binstock, R.H. & L.K. George (Hrsg.), *Handbook of Ageing and Social Sciences*. London: Academic Press.
- Mincer, J.** (1974): *Education, Experience and Earnings*, New York: National Bureau of Economic Research.
- Mincer, J.** (1993): *Studies in Human Capital*, Aldershot: Elgar Publishers.
- Muffels, R. J. A.** (1993): *Staat de tijd gelijk' Ouderen tussen differentiatie en integratie* (Antrittsrede), Tilburg: Tilburg University Press.
- Muffels, R., Steyn, B. (Hrsg.)** (1999): *Flexible and Permanent Jobs on the Dutch Labour Market. Empirical Analyses of Labour Market Flows and Employments Statuses Using Labour Force Surveys and Panel Data*. AWSB-Arbeitspapierreihe, Utrecht (Niederlande), S. 92.
- Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)** (1986): *Labour Market Flexibility*. Paris: OECD.
- Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)** (1994): *Labour Force Statistics*. Paris: OECD.
- Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)** (1995), *The OECD Jobs Study*. Paris: OECD.
- Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)** (1996): *OECD Employment Outlook June 1996*. Paris: OECD.
- Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)** (1998): *The Retirement Decision in OECD Countries*, ECO/CPE/WPI, (98)2. Februar. Paris: OECD.
- Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)** (1999): *OECD Employment Outlook June 1999*. Paris: OECD.
- Phillipson, C.** (1982): *Capitalism and the Construction of Old Age*, London: Macmillan Press.
- Pollan, S. M., Levine, M.** (1995): The Rise and Fall of Retirement, *Worth*, S. 64-74.
- Riley, M. W., Kahn, R., Foner, A.** (1994): *Age and Structural Lag: The Mismatch Between People's Lives and Opportunities in Work, Family and Leisure*, New York: Wiley and Sons.
- Walker, A.** (1990): The economic „burden“ of ageing and the prospect of inter-generational conflict, *Ageing and Society*, Bd. 10, S. 377-99.
- Walker, A.** (1996): *The New Generational Contract. Intergenerational Relations, Old Age and Welfare*, London: UCL Press.
- Warr, P.** (1994): Age and Job Performance. In: Snel, J. und Cremer, R. (Hrsg.), *Work and Ageing: A European Perspective*, Taylor and Francis, London.



Der Betrieb der Zukunft: Auswirkungen auf die Berufsbildung¹



**Richard
Curtain**

*Curtain Consulting,
Melbourne*

Einleitung

In diesem Artikel wird beschrieben, wie der Betrieb der Zukunft wahrscheinlich aussehen wird und welche Auswirkungen sich daraus für die Berufsbildungssysteme ergeben. Die Ergebnisse basieren auf einer Analyse nationaler Untersuchungen aus den USA und Australien zu den Merkmalen von Betrieben, die sich durch bewährte Verfahrensweisen auszeichnen.

Die Verwendung von Untersuchungsdaten und Fallstudien zur Ermittlung der Eigenschaften von leistungsstarken Betrieben beruht auf der Annahme, daß auf dem Markt erfolgreich operierende Unternehmen sich höchstwahrscheinlich auch in der Zukunft behaupten werden. Es hat keinen Sinn, die Zukunft vorhersagen zu wollen. Aber es ist möglich – und auch nützlich –, die wichtigsten, bereits unwiderruflich eingetretenen Ereignisse zu benennen, die in den nächsten zehn oder zwanzig Jahren vorhersehbare Auswirkungen haben werden. Mit anderen Worten, man kann die bereits geschehene Zukunft erkennen und sich auf sie vorbereiten (Drucker, 1997). In diesem Artikel liegt der Schwerpunkt auf der Erfassung und Beschreibung der Merkmale leistungsstarker Betriebe der Gegenwart, um daraus abzuleiten, welche Betriebe in der Zukunft erfolgreich sein werden.

Insbesondere werden in diesem Artikel ursprüngliche Analyseergebnisse der 1995 vom australischen Federal Department of Industrial Relations (Bundesministerium für Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen) durchgeführten Australian Workplace Industrial Relation Survey (AWIS) vorgestellt. Bei der AWIS handelt es sich um eine landesweite Untersuchung von 2001 Betrieben mit mindestens 20 Beschäftig-

ten. Ergänzt wird diese Analyse durch eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse von vier Fallstudien, bei denen in Australien niedergelassene internationale Unternehmen untersucht werden.

Hauptmerkmale leistungsstarker Betriebe in Australien und den USA

Organisation und technologischer Wandel

Zur Erfassung der mit leistungsstarken Betrieben assoziierten Hauptmerkmale wurde eine multivariante Analyse der AWIS-Ergebnisse vorgenommen.² Als leistungsstarke Betriebe wurden solche definiert, die in den zwei Jahren vor Beginn der Untersuchung auf bedeutende Verbesserungen bei der Arbeitsproduktivität oder eine steigende Nachfrage nach ihren Produkten oder Kapitalinvestitionen jüngerer Datums verweisen konnten. Diese drei Gruppen machten zusammen 27 % aller Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten aus.

Anhand der Analyse wurde eine Reihe von Eigenschaften ermittelt, die mit leistungsstarken Betrieben in Zusammenhang gebracht werden. Dabei ist es hilfreich, diese einmal aus dem Blickwinkel der auf Unternehmensebene verfolgten Strategien und zum anderen aus dem der Art der Arbeitsorganisation auf Arbeitsplatzebene zu betrachten, d. h. die beiden entscheidenden betrieblichen Funktionsebenen ins Visier zu nehmen.

In der AWIS wird auf den engen Zusammenhang zwischen großen organisatorischen Neuerungen der jüngsten Vergangenheit und der Leistungskraft der Betrie-

Anhand einer Analyse von Daten aus Australien und den Vereinigten Staaten werden die voraussichtlichen Merkmale des Betriebes der Zukunft ermittelt sowie einige der Auswirkungen auf die Berufsbildung untersucht.

In diesem Artikel wird beschrieben, wie der Betrieb der Zukunft wahrscheinlich aussehen wird und welche Auswirkungen sich daraus für die Berufsbildungssysteme ergeben. Die Ergebnisse basieren auf einer Analyse nationaler Untersuchungen aus den USA und Australien zu den Merkmalen von Betrieben, die sich durch bewährte Verfahrensweisen auszeichnen.

Anhand der Analyse wurde eine Reihe von Eigenschaften ermittelt, die mit leistungsstarken Unternehmen in Zusammenhang gebracht werden. Dabei ist es hilfreich, diese einmal aus dem Blickwinkel der auf Unternehmensebene verfolgten Strategien und zum anderen aus dem der Art der Arbeitsorganisation auf Arbeitsplatzebene zu betrachten, d. h. die beiden entscheidenden betrieblichen Funktionsebenen ins Visier zu nehmen.

1) Dieser Artikel basiert auf Untersuchungen zu einem Bericht über zukünftige Veränderungen im Bereich der Beschäftigung, der von der Allen Consulting Group im Auftrag der Regierung des Bundesstaates Victoria ausgearbeitet wurde. Die in diesem Artikel geäußerten Ansichten sind ausschließlich die des Autors und nicht als Aussagen des Berichts zu verstehen. Einige der hier vorgestellten Analyseergebnisse wurden veröffentlicht, und zwar in „The workplace of the future: insights from future scenarios and today's high performance workplaces“, *Australian Bulletin of Labour*, November, 1998

2) Die Analyse der Daten, die auf den Angaben des Autors beruht, wurde von Frances Robertson von NILS mit Unterstützung von Mark Wooden vorgenommen.



be hingewiesen. So ist bei Betrieben, in denen in letzter Zeit organisatorische Veränderungen im Sinne einer Umstrukturierung und arbeitsorganisatorische Veränderungen für nicht-leitende Angestellte vorgenommen wurden, die Wahrscheinlichkeit, daß sie zu den Leistungsstarken gehören – vorausgesetzt, alle anderen Faktoren bleiben konstant – doppelt so hoch wie bei Firmen, in denen diese Veränderungen nicht erfolgen. In Australien kam es in fast allen leistungsstarken Betrieben (93 %) in den zwei Jahren vor der Untersuchung in der einen oder anderen Form zu organisatorischen Veränderungen, während dies nur in 77 % der nicht-leistungsstarken Betriebe der Fall war. Ein weiterer Faktor, der mit Leistungsstärke in Zusammenhang gebracht wird, sind technologische Veränderungen neueren Datums. Diese Variable ergab sich aus der Summe der positiven Antworten von Betrieben im Zusammenhang mit der Anschaffung neuer Anlagen oder Büroausstattungen in den vergangenen zwei Jahren.

Flexible Arbeitszeitvereinbarungen

Die Leistungsstärke von Betrieben wurde auch mit flexiblen Arbeitszeitvereinbarungen in Verbindung gebracht. Bei ihnen konnte mit größerer Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, daß sie in den 12 Monaten vor der Untersuchung die Zahl der Betriebsstunden erhöht hatten (26 % der leistungsstarken Betriebe gegenüber 16 % der nicht-leistungsstarken Betriebe). Auch arbeiten in leistungsstarken Betrieben (70 %) mehr Schichtarbeiter bzw. Gelegenheitsarbeiter als in nicht-leistungsstarken Betrieben (60 %). Ferner sind bei ihnen viel eher semi-autonome Arbeitsteams zu finden.

Unternehmenskultur und Human-kapitalinvestitionen haben hohen Stellenwert

Die Analyse der AWIS zeigt auch, daß es einen Zusammenhang zwischen leistungsstarken Betrieben und dem Stellenwert der Unternehmensethik/-kultur sowie des Personal-Managements gibt. Leistungsstarke Betriebe bejahen häufiger die Frage, ob sich das Unternehmen für die Entwicklung einer Unternehmensethik und -kultur Zeit nimmt (38 %), während das unter den nicht-leistungsstarken Firmen nur bei 29 %

der Fall ist. Ebenso antworten sie häufiger (33 %) als nicht-leistungsstarke Betriebe (24 %) eindeutig mit „ja“ auf die Frage, ob ihr Unternehmen gegenwärtig erhebliche Ressourcen für das Personal-Management bereitstellt.

Gute Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management

Anhand der oben genannten Ergebnisse läßt sich nachweisen, daß es einen engen Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitnehmer-Management-Beziehungen und der Leistungsstärke des Betriebes gibt. Die befragten Manager wurden in zwei verschiedenen Fragen gebeten, die Arbeitnehmer-Management-Beziehungen auf einer Fünf-Punkte-Skala von sehr gut bis sehr schlecht einzuschätzen (mit einer 60 %igen Überschneidung bei denselben Befragten). In leistungsstarken Betrieben (50 %) werden die Arbeitnehmer-Management-Beziehungen häufiger als sehr gut eingeschätzt als in nicht-leistungsstarken Betrieben (41 %).

Anwendung von Schlüsselindikatoren für die Leistungsmessung

In leistungsstarken Betrieben (60 %) ist die Wahrscheinlichkeit größer als in nicht-leistungsstarken Betrieben (53 %), daß Schlüsselindikatoren für die Leistungsmessung Anwendung finden. Auch wird in ihnen häufiger (80 %) die Zufriedenheit der Kunden mit den Dienstleistungen zum Maßstab gemacht als in nicht-leistungsstarken Betrieben (72 %). Ferner ist in leistungsstarken Betrieben (54 %) die regelmäßige Messung der Arbeitsproduktivität auf Abteilungs- oder Bereichsebene wahrscheinlicher als in nicht-leistungsstarken Betrieben (48 %). Zudem finden in leistungsstarken Betrieben häufiger (46 %) Schlüsselindikatoren für die Leistungsmessung Anwendung, die von den Mitarbeitern erarbeitet wurden, als dies in nicht-leistungsstarken Betrieben (36 %) der Fall ist.

Die in Australien geleistete Forschung zu den Merkmalen leistungsstarker Betriebe ermöglicht durch Extrapolation der entstehenden Strukturen und Abläufe Rückschlüsse auf zukünftige Tendenzen. Dennoch ist die Aussagekraft dieser Methode für die Form zukünftiger Betriebe in verschiedener Hinsicht begrenzt.



Die AWIS-Daten stammen aus den Jahren 1994-1995 und enthalten somit keine Aussagen zu den in letzter Zeit entstandenen Unternehmen. Zudem bedeutet die Festlegung der Beschäftigtenzahl der in der AWIS-Studie untersuchten Betriebe (auf mindestens 20 Beschäftigte), daß Neugründungen in ihrer ersten Wachstumsphase möglicherweise nicht berücksichtigt wurden. Außerdem können aus den vorformulierten Antworten in den Fragebögen nur teilweise Hinweise auf die vorgenommenen Veränderungen gewonnen werden.

Stellt man die existierenden, erfolgreichen Unternehmen in den Mittelpunkt, die sich auf den heutigen Märkten bewähren, läßt man möglicherweise außer acht, daß diese unter veränderten Marktbedingungen keinen Erfolg mehr haben werden. Viele „visionäre“ und sehr erfolgreiche Unternehmen besitzen eine starke Unternehmenskultur, die das Festhalten an den jeweiligen Unternehmenszielen und den Zusammenhalt innerhalb des Konzerns betont. Obwohl eine solche Unternehmenskultur geeignet ist, Leistung, Arbeitsmoral und Produktivität zu verbessern, hemmt sie gleichzeitig Innovationen, indem sie nicht nur die Äußerung „origineller“ Ideen, sondern auch deren Weiterentwicklung einschränkt (Nemeth 1997). Neue, dezentralisiert organisierte Unternehmen, die noch nicht als erfolgreich oder leistungsstark definiert werden, sind möglicherweise aufgeschlossener gegenüber innerbetrieblichem Dissens. So sind diese Unternehmen vielleicht besser in der Lage, interne Entscheidungsprozesse anzuregen und Innovationen hervorzubringen, und haben somit bessere Erfolgsaussichten (Nemeth op.cit.).

Forschung in den Vereinigten Staaten

Die großen Stichprobenerhebungen zu den Merkmalen leistungsstarker Betriebe in den Vereinigten Staaten (Gephart 1995, Smith 1997, Lester 1998) sind von relativ geringer Aussagekraft. Die verfügbaren Daten lassen jedoch ähnliche Schlußfolgerungen zu. Black und Lynch (1997) stützen sich auf Daten aus einer vom Statistischen Bundesamt der USA 1994 durchgeführten, nationalen Stichprobenerhebung, die über 1500 verarbeitende Betriebe der USA erfaßt. Ihre Ergebnisse belegen, daß Betriebe mit höherer Arbeitsproduktivität

eher über eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung verfügen. Ebenso ist die Arbeitsproduktivität in den Betrieben höher, in denen nicht-leitende Angestellte am Computer arbeiten und eine Ausbildung erhalten haben. Ferner verzeichnen verarbeitende Betriebe mit Gewinnbeteiligungsplänen für nicht-leitende Angestellte eine um 7 % höhere Arbeitsproduktivität als ihre Konkurrenten. Überdies gehören Leistungsvergleiche mit anderen Unternehmen durch Benchmarking zu den Merkmalen von Betrieben mit höherer Arbeitsproduktivität.

Aus der Analyse von Lynch und Black geht ferner hervor, daß ein Zusammenhang zwischen einer höheren Arbeitsproduktivität des Betriebs und neuen Formen der Arbeitsorganisation nur dann gegeben ist, wenn letztere mit einer stärkeren Einbeziehung der Arbeitnehmer einhergehen. Zudem zeigen ihre Ergebnisse, daß die Produktivität in gewerkschaftlich organisierten Betrieben mit traditionellen Arbeitnehmer-Management-Beziehungen extrem niedrig ist. Da, wo letztere neue Betriebspraktiken eingeführt haben, wie z. B. leistungsbezogene Vergütungssysteme und Arbeitnehmerbeteiligung, sind sie nicht nur produktiver als ihre altmodischen, gewerkschaftlich organisierten Pendanten, sondern stechen auch nicht gewerkschaftlich organisierte Unternehmen aus, die neue, ähnliche Betriebspraktiken eingeführt haben. In gewerkschaftlich organisierten Unternehmen, die formelle Qualitätssicherungsprogramme und regelmäßige Diskussionsforen eingeführt haben, beträgt die Produktivität 20 %. In nicht gewerkschaftlich organisierten Betrieben bringt die Einführung der gleichen Methoden zur Leistungssteigerung jedoch nur eine 10%ige Produktivitätssteigerung gegenüber dem Ausgangswert (Wallich 1998).

Belege aus den USA machen ferner deutlich, daß neue Formen der Arbeitsorganisation nur dann mit höherer Produktivitätsleistung im Zusammenhang stehen, wenn sie Teil einer kohärenten Strategie sind. Im Rahmen einer Studie, die 51 Stahlwerke der Vereinigten Staaten erfaßte, wurde untersucht, wie sich unterschiedliche Methoden der Personalpolitik auf die Produktivität auswirken (Ichniowski, Shaw und Prennushi 1995).

„Viele „visionäre“ und sehr erfolgreiche Unternehmen besitzen eine starke Unternehmenskultur, die das Festhalten an den jeweiligen Unternehmenszielen und den Zusammenhalt innerhalb des Konzerns betont. Obwohl eine solche Unternehmenskultur geeignet ist, Leistung, Arbeitsmoral und Produktivität zu verbessern, hemmt sie gleichzeitig Innovationen, indem sie nicht nur die Äußerung „origineller“ Ideen, sondern auch deren Weiterentwicklung einschränkt.“



Hauptmerkmale leistungsstarker Unternehmen als Antwort auf die Globalisierung

Angesichts des starken Wettbewerbsdrucks muß die wirkungsvollste Strategie zur Kostensenkung und zur Stärkung der zukünftigen Position gefunden werden.

Die Einführung der weltbesten Verfahrensweisen ist nicht bloß wünschenswert, sondern für das Überleben der Unternehmen unerlässlich.

Der Einsatz von kodifiziertem Wissen als Wettbewerbsmittel rückt in den Mittelpunkt.

Die Umwandlung des impliziten Wissens der Arbeitskräfte in kodifiziertes Wissen unter Anwendung von Qualitätssicherungssystemen gewinnt an Bedeutung.

Die Arbeitskräfte müssen sowohl funktional als auch zeitlich flexibel sein.

Der Schwerpunkt verlagert sich von harmonischen Arbeitsbeziehungen auf die Strategie der Humankapitalinvestition.

Die Ergebnisse belegen, daß einzelne Initiativen wie z. B. Teambildung, Qualitätszirkel und leistungsbezogene Vergütungssysteme für sich genommen keinen großen Einfluß auf die Leistung haben. Hingegen wirkt sich die Summe dieser Maßnahmen insgesamt stärker auf die Produktivität aus. Da, wo einzelne Arbeitsmethoden sich gegenseitig ergänzen oder ineinander greifen, ist der Einfluß auf die Leistung stärker als die Summe der einzelnen Maßnahmen (Lester 1998).

Eine Untersuchung von 62 Autofabriken in der ganzen Welt belegte, daß personalpolitische Maßnahmen zur Leistungssteigerung „gebündelt“ zu einer höheren Produktivität von Montagewerken (weniger Montagestunden pro Fahrzeug) und verbesserter Qualität führen (MacDuffie 1995). Außerdem wurde in der Untersuchung nachgewiesen, daß der Nutzen dieser personalpolitischen Maßnahmen dort am größten ist, wo sie in ein flexibles, schlankes Produktionssystem integriert sind (MacDuffie 1995).

Die oben genannte Untersuchung, die auf branchenübergreifenden Erhebungen und branchenspezifischen Studien der Industrie der USA basiert, läßt allgemeine Schlußfolgerungen über die Merkmale leistungsstarker Betriebe zu (Lester 1998). Diese Verallgemeinerungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

□ keine Gruppe von Arbeitsmethoden ist für sich genommen für die Leistungssteigerung geeignet;

□ jede einzelne Initiative zur Veränderung von Arbeitsmethoden hat offenbar nur geringen Einfluß auf die Produktivität, wenn sie isoliert umgesetzt wird;

□ Kopplungen von Veränderungen der Arbeitsmethoden lösen, wenn sie in die innerbetrieblichen Abläufe integriert werden, offenbar einen Synergieeffekt aus und wirken sich in größerem Maße auf die Produktivität aus als die Summe der zur Veränderung der Arbeitsmethoden getroffenen Einzelmaßnahmen;

□ ein Bündel in die innerbetrieblichen Abläufen integrierter veränderter Arbeitsmethoden ist vermutlich dann am effektivsten, wenn es mit der Wettbewerbsstrategie und -kultur des Unternehmens verknüpft wird. Dennoch setzen sich relativ wenige Unternehmen in den USA konsequent für wesentliche betriebliche Veränderungen und Verbesserungen ein.

Ausgehend von einer Extrapolation der oben genannten Ergebnisse läßt sich eine Vorstellung von den erfolgreichen Betrieben der Zukunft entwickeln. Die Organisationsstrukturen werden sich wahrscheinlich nicht nur verkleinern, sondern auch in hohem Grade autonom agieren. Zudem werden sie sich voraussichtlich in einem ständigen technologischen und organisatorischen Wandel befinden. Diese Veränderungen werden um so wirkungsvoller sein, je stärker die Arbeitnehmer durch verschiedene Mechanismen zur Förderung der Partizipation, einschließlich gewerkschaftlicher Förderung, in diesen Prozeß eingebunden sind. Die treibende Kraft der Veränderungen wird wahrscheinlich aus der Entwicklung eines starken Gefühls des Zusammenhalts erwachsen, das auf den im Betrieb vereinbarten Zielen basiert. Ein weiteres hervorstechendes Merkmal des erfolgreichen Betriebs der Zukunft wird sicherlich ein umsichtiges Personal-Management sein. Eine wichtige Rolle wird wohl auch die Flexibilität der Arbeitnehmer sowohl hinsichtlich der Arbeitszeit als auch ihrer Beziehungen untereinander spielen. Die Messung der Leistung, besonders nach nicht-finanziellen Maßstäben, wie z. B. Kundenzufriedenheit, wird in Zukunft si-



cher zu einer wichtigen Triebfeder der Veränderung werden.

Leistungsstärke als Antwort auf die Globalisierung

Nachdem die Ergebnisse der Untersuchungen betrachtet worden sind, soll nun beleuchtet werden, wie Leistungsstärke in der Praxis erreicht wird. Auch hier geschieht das wieder mit der Absicht, die Merkmale des Betriebs der Zukunft anhand praktischer Beispiele zu beschreiben.

Die Untersuchung stützt sich auf Informationen aus vier Fallstudien über leistungsstarke australische Unternehmen und ihre Reaktion auf die Weltwirtschaft. Zu den untersuchten Unternehmen zählten eine internationale Bank in australischem Besitz sowie drei internationale Unternehmen in amerikanischem Besitz aus den Bereichen Erdöl, Fahrzeugbau, Computerdesign, verarbeitendes Gewerbe und Vertrieb. Die Globalisierung wirkt sich auf die Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen unterschiedlich aus (siehe Tabelle).

Neue globale Strukturen

In den untersuchten Unternehmen führt das globale Operieren beispielsweise zu Veränderungen in der Produktion, im Vertrieb und in den Personalsystemen, um somit z. B. eine gemeinsame Plattform zu schaffen. Im Zuge dieser Veränderungen werden in der Regel auch neue Positionen, wie die des Globalproduktmanagers, und neue Geschäftsbereiche, wie etwa der für globales Marketing, geschaffen. Das kann mit einer Rationalisierung der Produktangebote sowie einer Verschlan-
kung der Prozesse, vom Verkauf, über den Kundendienst bis hin zum Inkasso der Erlöse einhergehen.

Dem Schritt zum globalen Operieren geht unweigerlich die Überlegung voraus, wie allgemein bewährte Verfahrensweisen über regionale Grenzen hinweg erfolgreich eingesetzt werden können, ohne daß dabei ein gewisses Maß an lokalen Eigenheiten verlorengeht. Das kann einen neuen Balanceakt erforderlich machen,

wenn es darum geht, allgemeine Prozesse global zu steuern und gleichzeitig regionale Märkte lokal zu bearbeiten.

Der Übergang zu einem globalen Unternehmen setzt zudem umfangreiche Maßnahmen voraus, um die Arbeitnehmer auf die neuen Arbeitsweisen vorzubereiten. Einerseits muß es dabei zu einer umfassenden Kommunikation kommen, damit die betreffenden Personen verstehen, wie und warum sie ihre Arbeitsweise ändern sollen. Andererseits müssen Ausbildungsmaßnahmen durchgeführt werden, damit die Arbeitnehmer die auf der neuen Ebene benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben. Ferner müssen die in den global agierenden Geschäftseinheiten tätigen Arbeitnehmer die Strukturen ihres Unternehmens genau verstehen. Von ihnen wird verlangt, in virtuellen Teams mit nur geringer Kontrolle durch das Management zu arbeiten. Sie sind für ihre Aus- und Weiterbildung selbst verantwortlich. Ferner müssen die Kommunikationswege, die Vergütungs- und Anerkennungssysteme sowie die Meßmethoden im Sinne der globalen Orientierung neu ausgerichtet werden.

Die Suche nach der besten Organisationsstrategie

Anhand der Fallstudien wurde deutlich, daß global geleitete Unternehmen unter einem ständigen Druck stehen, die Organisationsform zu finden, die ihren strategischen Zielen am besten entspricht. Dabei geht es um Fragen wie etwa den Wechsel von einer funktionellen, regional ausgerichteten Struktur zu einem global agierenden Unternehmen, „Make or Buy“ (Eigenproduktion oder Outsourcing), Akquisitionen zur Verbesserung bzw. Erweiterung der Kernkompetenzen des Unternehmens, Aufbau von Franchise-Betrieben, Bildung strategischer Allianzen mit anderen Unternehmen, oder sogar um die Frage der Fusion.

Die Einführung der weltbesten Verfahrensweisen ist von großer Bedeutung

In allen untersuchten Unternehmen fand ein Informationsaustausch hinsichtlich bewährter Verfahrensweisen statt. Im Fall des Erdölunternehmens ermöglichten es die niedrigen Informationsübertragungskosten, daß eine Reihe von Netzwerk-



„In den untersuchten Unternehmen gewinnen immaterielle Aktiva wie Kundenbetreuung, technische Unterstützung, F & E, Managementphilosophie, besondere Fähigkeiten des Unternehmens und Betriebssysteme zunehmend an Bedeutung. In mehreren Unternehmen wird der Einsatz von Wissen als Wettbewerbsinstrument immer mehr zu einer wichtigen Strategie.“

„In den vier untersuchten Unternehmen war an die Stelle der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen das umfassendere Konzept des Personal-Managements getreten. In einigen Fällen ging das bis zur Einführung einer Strategie der Humankapitalinvestition als zentrales Element der Unternehmensstrategie. Dies ging einher mit einer Veränderung der Einstellung der Arbeitnehmer zum Unternehmen dergestalt, daß sie ihre „Anspruchsmentalität“ ablegten und zunehmend Verantwortung übernahmen. Diese Veränderungen führten ferner dazu, daß eng begrenzte Tätigkeiten durch Aufgabenbereiche ersetzt wurden, die aufgrund der erzielten Ergebnisse beurteilt werden.“

gruppen Informationen über ihre betrieblichen Prozesse austauschen konnte. Solche Netzwerkgruppen gab es in den Bereichen: Raffineriebetrieb, Raffineriewartung, Raffinerieoptimierung, Raffinerielogistik, Tankstellenbau und Einzelhandelsvertrieb. Es wird erkannt, daß das funktionelle Fachwissen letztlich im globalen Unternehmen zu finden ist. In der Zukunft kann sich z. B. jemand, der eine Anlage bedient, von seinem Steuerepult direkt über ein globales Netz beraten lassen.

Einsatz des Wissens als Wettbewerbsinstrument

In den untersuchten Unternehmen gewinnen immaterielle Aktiva wie Kundenbetreuung, technische Unterstützung, F & E, Managementphilosophie, besondere Fähigkeiten des Unternehmens und Betriebssysteme zunehmend an Bedeutung. In mehreren Unternehmen wird der Einsatz von Wissen als Wettbewerbsinstrument immer mehr zu einer wichtigen Strategie.

Zu den wichtigsten immateriellen Aktiva des Computerunternehmens zählten die Qualität des Managements, der Produkte und der Dienstleistungen, die Innovationsfähigkeit, die Wertentwicklung langfristiger Kapitalanlagen, finanzielle Solidität sowie die Fähigkeit, talentierte Mitarbeiter anzuwerben und zu halten. Schätzungen zufolge war der Marktwert des Unternehmens bis zu 60 % auf diese immateriellen Aktiva zurückzuführen.

Qualitätssicherungssysteme und Diversifizierungsprogramme genießen hohen Stellenwert

Im Rahmen ihres Programms für organisatorische Veränderungen verwendete die Bank zur systematischen Überprüfung der Arbeitsprozesse innerhalb des Unternehmens bestimmte Qualitätskriterien. Die gesamte laufende Geschäftstätigkeit, sämtliche Strategien und Verbesserungsinitiativen wurden dabei einbezogen. Der Schwerpunkt lag auf einer kontinuierlichen Verbesserung aller Geschäftsbereiche, wobei Arbeitsinhalte und die Arbeitsweisen ständig hinterfragt wurden. Dieses Verfahren wurde durch eine Struktur ineinandergreifender Teams unterstützt, um so im ganzen Unternehmen ein Sy-

stem der Anleitung, der Kommunikation und der Verknüpfung der Entscheidungsprozesse zu schaffen.

Das Autounternehmen verfügte auf internationaler Ebene über ein eigenes Qualitätssicherungsprogramm, mit dessen Hilfe es sich zu einem global geführten, auf Qualität setzenden Unternehmen entwickeln will.

Bei der Computerfirma und dem Ölunternehmen liefen Programme zur Maximierung des Leistungsvermögens aller Mitarbeiter als Beitrag zum Unternehmenserfolg. Damit wollte das Ölunternehmen erreichen, daß sich seine Mitarbeiter dem Unternehmenserfolg verpflichtet fühlen und sich uneingeschränkt dafür einsetzen, daß ihre Firma Marktführer wird. Ferner sollten die Mitarbeiter auf diese Weise eine Vielzahl verschiedener Arbeitsstile und Herangehensweisen kennenlernen und ihre Kenntnisse und Fertigkeiten ständig vervollkommen.

Die Flexibilität der Arbeitskräfte ist von großer Bedeutung

In allen untersuchten Unternehmen spielt die fachliche und die zeitliche Flexibilität der Arbeitskräfte eine sehr große Rolle. So setzte die Computerfirma bei 30 % ihrer Mitarbeiter große Flexibilität hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung der Arbeitsverträge voraus. Ferner wurde Flexibilität in Form von Telecommuting erwartet, wobei die Mitarbeiter von der Firma des Kunden aus arbeiten. In Australien verfügen ca. 40 % aller Beschäftigten von Computerfirmen über einen Laptop. Außerdem wurde die Bereitschaft zur Wochenendarbeit vorausgesetzt. Funktionale Flexibilität war ebenfalls sehr gefragt, wobei es neben fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten auch auf Kommunikations- und Teamfähigkeit ankam.

Einführung einer Strategie der Humankapitalinvestition

In den vier untersuchten Unternehmen war an die Stelle der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen das umfassendere Konzept des Personal-Managements getreten. In einigen Fällen ging das bis zur Einführung einer Strategie der Humankapitalinvestition als zentrales Element der Unternehmensstrategie. Dies ging einher



mit einer Veränderung der Einstellung der Arbeitnehmer zum Unternehmen dergestalt, daß sie ihre „Anspruchsmentalität“ ablegten und zunehmend Verantwortung übernahmen. Diese Veränderungen führten ferner dazu, daß eng begrenzte Tätigkeiten durch Aufgabenbereiche ersetzt wurden, die aufgrund der erzielten Ergebnisse beurteilt werden.

In Unternehmen mit einer stark gewerkschaftlich organisierten Belegschaft wurden die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen umgestaltet. Dabei trat an die Stelle externer gewerkschaftlicher Einflußnahme und deren enger Fixierung auf Löhne und Arbeitsbedingungen eine Konzeption, die das Unternehmen und dessen Produktivität und Leistung in den Mittelpunkt stellt. Die meisten Initiativen hatten eine Diversifizierung der Mitarbeiter zum Ziel, wie z. B. durch familienfreundlichere Maßnahmen und Fremdsprachenausbildung.

Im Rahmen dieser Neuorientierung auf das Unternehmen selbst spielte der Aufbau von Teams und die Ausstattung einzelner Teammitglieder mit größeren Befugnissen eine zentrale Rolle. Das Ziel war eine Strategie der Humankapitalinvestition, die die gesamte Belegschaft erfaßt. Die Teams wurden ermutigt, ihre Bereiche wie kleine Unternehmen zu führen, Probleme zu lösen, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen. In dem untersuchten Autounternehmen wurde z. B. ca. 1.300 Beschäftigten die Möglichkeit geboten, an der Ausbildungsmaßnahme „Geschäftsinne und Geschäftsführung“ teilzunehmen, um ein besseres Verständnis für die Unternehmensprinzipien zu entwickeln.

Darüber hinaus wurde in dem Autounternehmen viel Energie darauf verwendet, für die Büroangestellten ein breit angelegtes und solides Weiterbildungsprogramm zu entwickeln. Auch viele der Produktionsarbeiter nahmen – teilweise in ihrer Freizeit – an akkreditierten Ausbildungsmaßnahmen teil. Es ist geplant, die gegenwärtigen auf die Büroangestellten beschränkten Maßnahmen hinsichtlich Leistungsbeurteilung sowie Aus- und Weiterbildung auf die Produktionsarbeiter auszudehnen. Manager und leitende Angestellte sind zunehmend für

ihre Aus- und Weiterbildung sowie ihre berufliche Entwicklung selbst verantwortlich.

In der Raffinerie des Ölunternehmens wurden die Managementebenen von sechs auf drei reduziert. Ferner wurde den Team-Leitern und den Teams größere Verantwortung für die Arbeitsergebnisse übertragen. Von den Team-Leitern wird ein hohes kommunikatives Niveau und gute Fähigkeiten im Umgang mit Menschen erwartet. Zudem werden alle Beschäftigten ermutigt, selbst aktiv zu werden und Initiativen zu ergreifen.

In der Computerfirma wurde eine umfassende Strategie der Humankapitalinvestition eingeführt. Dies ist möglicherweise auf den hohen Anteil der in der Firma beschäftigten Hochschulabsolventen zurückzuführen und kann Ausdruck des Wertes sein, den die Firma traditionsgemäß auf ihr technisches Fachwissen legt. Ganz besonderes Augenmerk galt einer eigenständigen Laufbahnplanung. Bei der Auswahl und Übernahme von Geschäftsfeldern ließ man sich vom Ziel der langfristigen Beschäftigungssicherung und des Aufstiegs und der Entwicklung des einzelnen leiten. Im Gegenzug wurde von den Mitarbeitern erwartet, daß sie die Initiative ergreifen und ihre Karriere vorausschauend planen, neue Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben und diese für das Unternehmen einsetzen. Dazu gehörte auch, daß sie an ihrem Arbeitsplatz bestimmte Vorgaben erfüllen und möglichst übertreffen, und gleichzeitig auf Veränderungen in puncto Aufgabenbereich, Ablaufpläne und Arbeitsumfeld flexibel reagieren.

Überblick über leistungsstarke Unternehmen

Die zuvor beschriebenen Untersuchungsergebnisse geben Aufschluß – wenn auch etwas zusammenhanglos – über die Merkmale leistungsstarker Betriebe in den USA und Australien. Daraus lassen sich Tendenzen für die Zukunft ableiten. Es ist davon auszugehen, daß die Organisationsstrukturen autonomer als in der Vergangenheit funktionieren werden. Wenn Betriebe in der Zukunft erfolgreich sein wollen, müssen sie ihre Maßnahmen bün-



deln, um mit Hilfe einer innovativen Arbeitsorganisation neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Dies wird dazu führen, daß die Betriebe einem ständigen technologischen und organisatorischen Wandel ausgesetzt sind.

Beispiele aus den USA lassen darauf schließen, daß diese Veränderungen um so wirkungsvoller sein werden, je stärker die Arbeitskräfte durch verschiedene Mechanismen zur Förderung der Partizipation – auch mit gewerkschaftlicher Unterstützung – in diesen Prozeß eingebunden sind. Ein weiteres gemeinsames Merkmal wird die Entwicklung einer starken, auf vereinbarten Zielen basierenden Unternehmenskultur sein.

Ferner werden sich die erfolgreichen Betriebe der Zukunft dadurch auszeichnen, daß sie sich auf einzelne Mitarbeiter konzentrieren und sie als Vehikel für Investitionen in das geistige Kapital nutzen. Das heißt jedoch nicht, daß in den Betrieben nur eitel Freude und Sonnenschein herrschen wird. Ein weiteres wichtiges Merkmal ist die Flexibilität der Arbeitskräfte, d. h. die Arbeitszeit wird auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sein. Ferner wird sicher ein hohes Maß an Flexibilität der Beteiligten untereinander erforderlich sein. Das kann bedeuten, daß in Teams gearbeitet wird, die für die Festsetzung ihrer Leistungsziele selbst verantwortlich sind. Bei der Festlegung des täglichen Arbeitsschwerpunkts werden sicherlich für die Leistungsbeurteilung nicht-finanzielle Schlüsselindikatoren, insbesondere der Gesichtspunkt der Kundenzufriedenheit, eine sehr große Rolle spielen.

Anhand der Fallstudien läßt sich ein umfassendes und ganzheitliches Bild davon entwickeln, was Leistungsstärke in der Praxis bedeutet. Die hier genannten Beispiele für Veränderungen, die im Zuge des Wachstums der globalen Wissenswirtschaft in jüngster Zeit durchgeführt worden sind, lassen einige der voraussichtlichen Hauptmerkmale des Betriebs der Zukunft erkennen. Dabei stellen die neuen Strukturen, die gegenwärtig als Grundlage für den Übergang zu global angelegten Operationen geschaffen werden, den bedeutendsten Faktor für die Ausrichtung und die Organisation der großen Unternehmen dar.

Erfolg im globalen Wettbewerb setzt eine optimale Anpassung der Organisationsstrukturen an die Erfordernisse des jeweiligen Markts voraus. Unter diesen Umständen ist die Einführung bewährter Verfahrensweisen unverzichtbar und darf nicht nur ein Lippenbekenntnis bleiben. Im Zuge sich schnell ändernder und zunehmend mannigfaltiger werdender Marktbedingungen werden sich voraussichtlich unterschiedliche Organisationsstrukturen herausbilden, deren gemeinsames Merkmal im Vergleich zu den Verfahrensweisen der Vergangenheit jedoch ein erheblich größeres Maß an Autonomie des Handelns sein wird.

Beim Operieren auf einem globalen Markt spielt für große wie für kleine Unternehmen der Einsatz von Wissen als Wettbewerbsmittel eine Schlüsselrolle. Zudem hat das Operieren in der globalen Wissenswirtschaft bedeutende Auswirkungen auf das Arbeitsleben der Beschäftigten eines Unternehmens. Von ihnen wird ein hohes Maß an Flexibilität erwartet. Dies muß jedoch insofern im Zusammenhang gesehen werden, als für die Unternehmen in diesem neuen Operationsumfeld die Förderung ihres geistigen Kapitals Priorität hat, wobei sie eine Strategie der Humankapitalinvestition verfolgen, die die Beschäftigten dazu anhält, ihre berufliche Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen.

Auswirkungen auf die Berufsbildungssysteme

In den Industrieländern haben die Veränderungen in der Arbeitsorganisation weitreichende Auswirkungen auf die Berufsbildung. Durch die neue wissensintensive Wirtschaft werden Systeme, die bisher als sehr erfolgreich galten, vor neue Herausforderungen gestellt. Die Beschäftigung nimmt immer mehr einen fließenden Charakter an. Berufsbilder verändern sich oder verschwinden sogar ganz. Die Unternehmen werden bestrebt sein, das Lernen zu fördern und gleichzeitig die Ausbildungskosten durch Online-Lernen zu senken (Stern 1998).

In vielerlei Hinsicht basiert die neue Wissenswirtschaft auf einer Verlagerung innerhalb der Organisationen, bei der



Hierarchien durch flachere Strukturen wie z. B. Netzwerke und unabhängige Teams ersetzt werden. Hierarchische Strukturen von „oben“ nach „unten“ sind besonders bei der Produktion und Bereitstellung standardisierter Güter und Dienstleistungen angemessen. Die Produktion von Wissen erfordert hingegen freiere Organisationsformen, in denen persönliche Autonomie und die Unabhängigkeit des Geistes in größerem Maße anerkannt werden (Stiglitz 1998). Wissen wird am ehesten erworben, wenn der Lernende aktiv beteiligt ist und sich Lerninhalte nicht nur passiv und mechanisch einprägt. Innerhalb der Unternehmen genießen Unabhängigkeit und Teamarbeit einen hohen Stellenwert, während die auf Unabhängigkeit und Selbständigkeit basierenden Arbeitsbedingungen an Bedeutung verlieren. Von den in zunehmend spezialisierten Arbeitsgruppen tätigen Personen wird immer häufiger die Fähigkeit zur funktionsübergreifenden Kommunikation und Koordination erwartet.

Zentrale Befehlsstrukturen werden durch semi-autonome Teams abgelöst, deren Arbeit horizontal entsprechend zentral vorgegebenen Regeln koordiniert wird. Zudem tritt an die Stelle der nach einem extern festgelegten „einzig besten Weg“ organisierten Arbeit das partizipative Experimentieren, was zu einer kontinuierlichen Leistungsverbesserung führt. Innerhalb der Firma erfolgt der Transfer von lokalisiertem, auf Erfahrungen basierendem Wissen hauptsächlich über horizontale Beziehungen, die denen unter Auszubildenden ähnlich sind, und nicht durch eine vertikale Ausbildung, bei der das Wissen von den Managern an die Beschäftigten weitergegeben wird (Stiglitz, 1999).

Diese Tendenz hat weitreichende Auswirkungen für die Berufsbildungssysteme. Ein wichtiges Merkmal der Berufsbildungssysteme der Zukunft werden voraussichtlich dezentralisierte Entscheidungsprozesse sein, an denen insbesondere die Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Endnutzer der Ausbildung beteiligt sind.

Von den Berufsbildungssystemen werden in Zukunft zwei Arten von Flexibilität erwartet (Sweet und Curtain, 1999), die eine betrifft den Kontext und die andere den zeitlichen Rahmen.

Das Lernen ist am effektivsten, wenn es situationsbezogen ist oder in einem bestimmten Kontext erfolgt. Flexibilität hinsichtlich des Kontexts bedeutet dabei, daß die Bildungsträger ein auf unterschiedliche Situationen bezogenes Lernen anbieten müssen. In den Betrieben der Zukunft hat der strategische Einsatz von Wissen einen hohen Stellenwert, so daß diese sich verstärkt um das auf Erfahrungen basierende implizite Wissen in den Köpfen der Menschen bemühen werden. Zur Nutzung dieses Wissens werden zum Teil bestimmte Verfahren wie z. B. Qualitätssicherungssysteme angewendet werden. In anderen Fällen wird es durch intensive Teamarbeit erschlossen. Ferner wird der zentrale Stellenwert des impliziten Wissens bedeuten, daß der größte Teil des Lernens nicht in Form des auf der deduktiven Methode beruhenden Erwerbs von Grundwissen im Klassenzimmer erfolgt. Insbesondere bei wissensintensiver Arbeitstätigkeit ist der Betrieb der beste Platz zum Lernen.

Arbeitsbezogenes Lernen hat sowohl für Pädagogen als auch für Unternehmen verschiedene Vorteile. So lassen sich drei Bereiche erkennen, in denen sich aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen Lehrer und Arbeitgeber Vorteile ergeben. Erstens können die Arbeitgeber den Schülern die im Unternehmen benötigten Fähigkeiten demonstrieren und ihnen so den Wert einer entsprechenden Ausbildung nahebringen. Zweitens werden sich die Schüler nach ihrer Rückkehr ins Klassenzimmer wahrscheinlich mehr anstrengen, da sie den Zusammenhang zwischen den schulischen Leistungen und ihrer zukünftigen beruflichen Laufbahn besser verstehen. Und drittens gewinnt das Lehrpersonal aufgrund seiner engen Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern zusätzlich an Autorität. Ob und wie diese Vorteile zum Tragen kommen, hängt jedoch von den Arbeitgebern ab, die eine aktive Rolle bei der Ermittlung und der Beurteilung der Kompetenzen spielen müssen, die während eines Arbeitspraktikums erworben werden sollen.

Unbefriedigende Lernbedingungen im Betrieb können auf das Fehlen von entsprechend ausgebildeten Betreuern zurückzuführen sein. Ursache dafür kann auch ein schlechtes Arbeitsklima sein, wenn z. B. Auszubildende zum Sünden-

„Von den Berufsbildungssystemen werden in Zukunft zwei Arten von Flexibilität erwartet, die eine betrifft den Kontext und die andere den zeitlichen Rahmen.“

„Flexibilität hinsichtlich des Kontexts bedeutet dabei, daß die Bildungsträger ein auf unterschiedliche Situationen bezogenes Lernen anbieten müssen.“



„Neben der flexiblen zeitlichen Gestaltung ist darunter auch die Flexibilität hinsichtlich des Orts und der Form zu verstehen, die erforderlich ist, um den Bedürfnissen einer zunehmend heterogenen Nutzergruppe Rechnung zu tragen.“

bock gemacht oder ungerecht behandelt werden. Damit ein Arbeitspraktikum zu einer nützlichen Erfahrung für den Schüler wird, muß es sorgfältig von den Personen geplant und überwacht werden, die sowohl mit dem Arbeitsumfeld als auch mit dem Ausbildungsziel vertraut sind. Ferner müssen Praktikumskoordinatoren eng mit den Arbeitgebern zusammenarbeiten und sie dazu anregen, die für die Betreuung von Schülern im Betrieb benötigten Mittel bereitzustellen. Deshalb wäre es zweckmäßig, wenn als Koordinatoren Personen gewonnen werden können, die direkt aus der Industrie kommen und die in Organisationen vertreten sind, die bei den Arbeitgebern großes Ansehen genießen wie z. B. Arbeitgebervereinigungen.

In der Berufsbildung der Zukunft wird auch die zweite Flexibilitätsform – die zeitliche Flexibilität – von großer Bedeutung sein. Neben der flexiblen zeitlichen Gestaltung ist darunter auch die Flexibilität hinsichtlich des Orts und der Form zu verstehen, die erforderlich ist, um den Bedürfnissen einer zunehmend heterogenen Nutzergruppe Rechnung zu tragen. Insbesondere junge Menschen gestalten heute ihre Laufbahn selbst, indem sie hinsichtlich Beschäftigung und Weiterbildung

eine Reihe von Bedingungen aushandeln. Dennoch werden die Entscheidungen dieser jungen Menschen nicht linear erfolgen. So müssen Art und Zeit der Ausbildung auf eine Klientel zugeschnitten sein, die zunehmend alle ihre Möglichkeiten ausschöpfen will, insbesondere die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten von Arbeit und Studium.

Die Berufsbildungsträger werden das auf Kursen basierende Modell mit seinen festgesetzten Ausbildungszeiten durch ein Modell ersetzen müssen, das die Bedürfnisse des einzelnen stärker berücksichtigt. Die Frage ist also, wie das Konzept der individuellen Wahlmöglichkeiten und die Ausbildungsstrukturen am besten miteinander in Einklang gebracht werden können, um ein breiteres Spektrum an Karrieremöglichkeiten und -zielen zu bieten.

Außerdem werden die Berufsbildungsträger individuellere Lernansätze fördern müssen. Das beinhaltet auch die verbesserte Anerkennung früherer Lernleistungen, damit auch das informelle Lernen zu Buche schlägt. Individuelle Lernpläne können u. a. dazu beitragen, daß der einzelne seinen Ausbildungsweg selbst gestalten kann.

Literaturhinweise

ABS (1998a): *Retrenchment and Redundancy, Australia, July 1997*. ABS Catalogue Nr. 6266.0.

ABS (1998b): *Part-time, Casual and Temporary Employment, New South Wales, Oktober 1997*. ABS Catalogue Nr. 6247.1.

ABS (1998c): *Labour Mobility, Australia, February 1998*. ABS Catalogue Nr. 6209.0.

Adler P. (1997): „Work Organisation: from Taylorism to Teamwork“, *Perspectives on Work*, Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin.

Adler P., Borys B. (1996): „Two types of bureaucracy: enabling and coercive“, *Administrative Science Quarterly*, 41: 61-89.

Australian Manufacturing Council (1994): *Leading the Way: A Study of Best Manufacturing Practices in Australia and New Zealand*. Australian Manufacturing Council, Melbourne.

Bassi L., Cheney S., Van Buren M. (1997): *Training Industry Trends 1997*. American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia.

Black S., Lynch L. (1997): „How to compete: the impact of workplace practices and information on productivity“, *NBER Working Paper Nr. 6120*, National Bureau of Economic Research, Boston.

Curtain R. (1987): „Skill Formation and the Enterprise“, *Labour & Industry* (1)1:8-38.

Curtain R. (1996): *Meeting the Training Needs of Flexible Workers*. Canberra Institute of Technology, Canberra.

DeFillippi R., Arthur M. (1998): „Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making“, *California Management Review*, Band 39, Nr. 2 (Winter).

Drucker P. (1997): „The Future That Has Happened Already“ *Harvard Business Review* (Sept.-Okt.).

Gephart M. (1995): *The Road to High Performance*. American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia.

Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1995): *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, NBER Working Paper Nr. 5333*. National Bureau of Economic Research, Boston.



Lester R. (1998): *The Productive Edge: How US Industries are Pointing the Way to a New Era of Economic Growth*. W. W. Norton & Company, New York.

Lorenz E. (1992): „Trust and the Flexible Firm: International Comparisons“, *Industrial Relations*, Band 31, Nr. 3: 455- 472.

MacDuffie J. P. (1995): „Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in World Auto Industry“, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, Nr. 2 (Januar).

Magretta J. (1998): „The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell“, *Harvard Business Review*, (März-April) S. 73-84.

Morehead A., Steele M., Alexander M., Duffin L. (1997): *Changes at Work: The 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey*. Longman, Melbourne.

Nemeth C. (1997): „Managing Innovation: When Less Is More“, *California Management Review*, Band 38, Nr. 1 (Herbst).

Quinn J. B. (1997): „The intelligent organisation“, *Seminar at Skandia Future Center* 24. Juni, Skandia Insurance Company Ltd Website.

Smith V. (1997): „New forms of work organisation“, *Annual Review of Sociology*, 23: 315-39.

Stern D. (1998): „Developing Employability in a Learning Economy“, National Center for Vocational Education Research, University of California, Berkeley. Vortrag, National Issues Forum, Research Centre for Vocational Education, University of Technology, Sydney.

Sweet R., Curtain R. (1999): „Young People and Work: Is Vocational Education and Training the Answer?“ *A National Issues Forum Report*. Research Centre for Vocational Education and Training, University of Technology, Sydney, März 1999.

Stiglitz J. (1999): „Public Policy For A Knowledge Economy“, Vortrag, UK Department of Trade and Industry, London, 27. Januar.

Wallich P. (1998): „Look for the Union label: new analysis of economic data shows that unionisation could maximise productivity“, *Scientific American*, Scientific American Website.



**Massimo
Tomassini**

Leitender For-
schungsmitarbeiter
bei Isfol – Rom,
Italien



Wissensdynamik, Communities of Practice (Praktiker- gemeinschaften): Neue Perspektiven der Ausbildung¹

Diesem Artikel liegt die These zugrunde, daß sich Ausbildungsmaßnahmen entsprechend den Bedürfnissen der Wissensgesellschaft entwickeln und daß die Bedarfssituation erwerbstätiger Erwachsener stärker berücksichtigt werden muß. Neben dem herkömmlichen Ausbildungsparadigma, das auf der Wissensvermittlung beruht und sich zumeist am Bedarf an formalen Qualifikationen orientiert, bildet sich ein neues, auf dem Wissenserwerb basierendes Paradigma heraus, das den tatsächlichen Qualifikationsbedarf berücksichtigt und die Weiterbildung von Arbeitnehmern in Betrieben und komplexen Organisationen umfaßt.

Einleitung

Die Notwendigkeit einer engen Verbindung zwischen theoretischem Wissen und praktischen Erfahrungen in der beruflichen Arbeit wird von Berufsbildungsexperten und -praktikern gleichermaßen anerkannt. Lernen, d.h. der Erwerb praktischer und theoretischer Kenntnisse, ist der Grundgedanke beruflicher Ausbildung. Er hat seinen Ursprung in der Lehrlingsausbildung, bei der diese beiden Aspekte per definitionem untrennbar miteinander verbunden sind. Dennoch wird dieses Paradigma, auf dem die am meisten verbreiteten Ausbildungspraktiken beruhen, der Notwendigkeit, Theorie und Praxis miteinander zu verknüpfen, nicht ganz gerecht. Dafür gibt es mehrere Gründe.

Die sozialen und institutionellen Aspekte der Ausbildung haben die stärker auf die Bedürfnisse der Produktion ausgerichteten Aufgaben in den Hintergrund gedrängt. Heutzutage ist es beinahe wichtiger zu gewährleisten, daß die in der Ausbildung erworbenen Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt rechtlich anerkannt werden, als sie entsprechend dem Bedarf zu entwickeln. In den westlichen Gesellschaften, insbesondere in Europa, erfüllt der Großteil der gegenwärtigen Ausbildung in erster Linie den Zweck, das Vorhandensein bestimmter Kenntnisse und Fertigkeiten auf präzise und von der Gesellschaft anerkannte Weise, d.h. in Form von Qualifikationsstufen, zu zertifizieren. Die Qualifikationen werden in formalisierten Ausbildungsgängen erworben,

wobei die praktische Komponente zwar eine große Rolle spielen mag, aber dennoch zweitrangig ist im Vergleich zu den Zielen, die aufgrund von Gesetzen bzw. auf Betreiben allgemeine Interessen vertretender Gruppen (wie z.B. die Sozialpartner) festgelegt werden. Diese Ausbildungsgänge unterscheiden sich im Grunde kaum von der schulischen Ausbildung. Obwohl in bestimmten Fällen theoretische und praktische Ausbildung alterniert, dominiert das Konzept „Erst lernen, dann handeln“.

Dieses Paradigma sichert im wesentlichen eine stabile Nutzung der Arbeitskräfteressourcen, d.h. deckt die Bedürfnisse:

- der Arbeitnehmer (deren Wert damit auf dem Arbeitsmarkt anerkannt wird), und
- der Betriebe sowie anderer, Waren produzierender Organisationen oder Dienstleistungsunternehmen (die die von ihnen benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben können, ohne daß sie jede in ihre betrieblichen Abläufe zu integrierende Arbeitskräfteeinheit auswählen und intern ausbilden müssen – ein Verfahren, das kostspielig und in der Praxis kaum durchführbar ist).

Daher ist dieses Paradigma für das reibungslose Funktionieren des Arbeitsmarktes unersetzlich. Zudem ist es äußerst effizient und erreicht in einigen Bereichen (z.B. im dualen System) ein hohes Maß

1) Bei diesem Artikel handelt sich um eine gekürzte Fassung eines auf dem EU-Seminar zum Thema „Knowledge production and dissemination to business and the labour market“ (Erzeugung von Wissen und seine Verbreitung in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt) gehaltenen Vortrags (Goote-Institut, Universität Amsterdam, 23. – 24. April 1997).



an sozialem Konsens. Dennoch beruht es auf dem Marktwert der Kompetenzen und wird den an ihren Gebrauchswert gestellten Anforderungen nicht gerecht.

Der Gebrauchswert von Kompetenzen steht mit ihrer Effizienz in Zusammenhang. Veränderungen in den Fertigungsprozessen und Organisationssystemen wirken sich unmittelbar auf ihn aus. Auf dieser Ebene beginnt sich der Schwerpunkt zu verlagern, von den regulären Arbeitsleistungen (die innerhalb genau definierter Tätigkeiten und stabiler Qualifikationen festgelegt sind) zu ihrem Wert in puncto Qualität und Wettbewerbsfähigkeit. Die Art und Weise, wie die Arbeit erbracht wird, ob von Gruppen, Individuen, Teilzeitkräften oder Arbeitnehmern, die nicht nach Qualifikationen organisiert sind, unterliegt einem ständigen Wandel. Daher ist ein neues Ausbildungsparadigma im Entstehen, das dem Umstand Rechnung trägt, daß sich viele Ausbildungsmaßnahmen nicht an formalen Qualifikationen, sondern am tatsächlichen Kompetenzbedarf orientieren. Dabei ist Folgendes zu berücksichtigen:

□ Die Ausbildung erfaßt zunehmend Personen, die zum ersten Mal erwerbstätig sind. Dabei handelt es sich nicht nur um Jugendliche. Angesichts der demographischen Veränderungen und der Erfordernisse der Produktion nehmen an Ausbildungsmaßnahmen auch Erwachsene teil, die bereits im Arbeitsleben stehen und von den ständigen organisatorischen und technischen Neuentwicklungen betroffen sind. Auf diesen Personenkreis treffen viele Prinzipien der herkömmlichen Ausbildung nicht zu. Der Grundsatz „Erst lernen, dann handeln“, auf dem sich das traditionelle Ausbildungsparadigma stützt, ist insbesondere auf Erwachsene nur sehr begrenzt anwendbar.

□ Die Ausbildung muß Produktions- und Organisationsformen Rechnung tragen, für die die Reihenfolge „Erst lernen, dann handeln“ einen Widerspruch darstellt. In allen Wirtschaftszweigen sind Dynamik und Innovation die wesentlichen Merkmale moderner Produktionsabläufe. Sie setzen voraus, daß Arbeits-, Lern- und Innovationsprozesse parallel erfolgen, d.h. daß die Einführung von Innovationen mit dem Erlernen neuer Arbeitsmethoden und -techniken einhergehen muß.

Diese müssen die Neuerungen durch kompetente Anwendung unterschiedlicher Arten von Wissen begleiten und ermöglichen. Ein spezifisch struktureller Aspekt, dem die neuen Schulen der Betriebswirtschaft immer mehr Bedeutung beimessen, ist das Verhältnis zwischen Wissen und Produktion. Das Wissen ist der wichtigste Faktor der gegenwärtigen Fertigungsprozesse. Auf jeder Stufe, mit Ausnahme der ökonomisch marginalen Bereiche der manuellen Arbeit, entstehen Kompetenzen durch Wissenstransformation. Der Erwerb von Kompetenzen, die auf Kernwissen basieren, ist die eigentliche Quelle des Wettbewerbsvorteils.

□ Die Ausbildung übernimmt eine strategische Rolle und zwar nicht nur in der Produktion, sondern auch in der sozialen Entwicklung, von der das gesellschaftliche Wachstum und die Lebensqualität abhängen, wie im Fall der öffentlichen Dienstleistungen oder der öffentlichen Verwaltung im allgemeinen. Angesichts des Bedarfs an zunehmend hochwertigen und komplexen Dienstleistungen zu immer geringeren Kosten sollten auch hier kontinuierlich Innovationen erfolgen und zwar auf der Grundlage der kompetenten Wissensanwendung und -verbreitung.

Grundsätzlich bietet das herkömmliche Ausbildungsparadigma, das auf der Wissensvermittlung beruht und im großen und ganzen dem schulischen System entliehen ist, den Jugendlichen noch immer eine verlässliche institutionelle Kompetenzgarantie. Ferner sichert es die soziale Unterstützung der auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen, die mit den Veränderungen in der Wissensgesellschaft nur schwer Schritt halten können. Andererseits eignet sich dieses Modell nicht für Arbeitsbereiche, die in engerer Beziehung zu Innovationsprozessen stehen, d.h. Tätigkeitsbereiche, die allgemein als Weiterbildung bezeichnet werden, worunter notwendigerweise die Weiterentwicklung des Lernens auf allen Ebenen zu verstehen ist.

Während das traditionelle, auf der Wissensvermittlung basierende Paradigma, strukturell stabil ist (obwohl die Methoden und Inhalte ständig aktualisiert und verbessert werden müssen), unterliegt das innovative, am Lernen ausgerichtete Paradigma einem ständigen Wandel. In vielerlei Hinsicht besteht die Gefahr, daß die

„Grundsätzlich bietet das herkömmliche Ausbildungsparadigma, das auf der Wissensvermittlung beruht und im großen und ganzen dem schulischen System entliehen ist, den Jugendlichen noch immer eine verlässliche institutionelle Kompetenzgarantie. Ferner sichert es die soziale Unterstützung der auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen, die mit den Veränderungen in der Wissensgesellschaft nur schwer Schritt halten können. Andererseits eignet sich dieses Modell nicht für Arbeitsbereiche, die in engerer Beziehung zu Innovationsprozessen stehen, d.h. Tätigkeitsbereiche, die allgemein als Weiterbildung bezeichnet werden, worunter notwendigerweise die Weiterentwicklung des Lernens auf allen Ebenen zu verstehen ist.“



„Demzufolge ist Ausbildung nicht nur Wissenstransfer (jemand, der Wissen besitzt, gibt es an einen anderen weiter, der es nicht besitzt), sondern ein komplexer Vorgang, bei dem der Wissenstransfer gleichzeitig die Prozesse der Wissenstransformation fördert, wobei der Begriff Wissen selbst unterschiedliche Aspekte und Bedeutungen beinhaltet.“

Weiterbildung ihre „institutionelle Identität“ verliert, da von ihr zunehmend erwartet wird, daß sie organisationale Innovation und Entwicklungstätigkeit in sich aufnimmt, wobei die charakteristischen Ausbildungsformen (Unterricht und andere Formen der Arbeit im Klassenzimmer) nur eine Komponente sind.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, daß die Methoden und selbst Ziele der Weiterbildung immer wieder überprüft und verändert werden. Das Problem dabei ist, daß Weiterbildung auf eine Art und Weise umgestaltet und betrieben werden muß, die die Aufgaben und die Rolle aller Beteiligten (Ausbilder, Leiter von Unternehmen und anderer großer Organisationen, Sozialpartner, Entscheidungsträger auf nationaler und auf EU-Ebene) erfaßt.

Zur Lösung dieses Problems soll dieser Artikel einen Beitrag leisten. Es werden Ansätze vorgestellt, die die Herausbildung eines neuen, auf dem Wissenserwerb beruhenden Paradigmas und seine Weiterentwicklung entscheidend vorantreiben könnten. Genauer gesagt: Wie läßt sich, wenn wir davon ausgehen, daß es sich bei der Ausbildung um eine Funktion handelt, die in engem Zusammenhang mit der Dynamik des Wissenserwerbs in Organisationen steht, diese Dynamik definieren? Welches sind die Hauptmerkmale der Weiterbildung in der Wissensgesellschaft? Und weiter: Lassen sich angesichts der Unterschiede zwischen den Zielen und Methoden der Erstausbildung (die auf dem Paradigma der Wissensvermittlung beruht) und der Weiterbildung (die sich am Paradigma des Wissenserwerbs orientiert) neue Weiterbildungsansätze auch auf die Erstausbildung anwenden? In diesem Artikel werden einige Schlußfolgerungen gezogen sowie denkbare Forschungsrichtungen aufgezeigt, die im Rahmen der EU-Maßnahmen im Weiterbildungsbereich gefördert werden sollten.

Wissensdynamik

Ausbildungsprobleme lassen sich in einem Kontext interpretieren, der konzeptionell der gegenwärtigen wirtschaftlichen und sozialen Situation besser entspricht, wenn davon ausgegangen wird, daß Ausbildung eine kontinuierliche Transformation von

Wissen als wichtigster Ressource der Gegenwart darstellt. Wissen ist nicht bloß ein weiterer Faktor, der neben den traditionellen Produktionsfaktoren – Arbeit, Kapital und Boden – entwickelt wird, sondern der bedeutendste Produktionsfaktor der Gegenwart überhaupt: Wissen ist nicht eine von mehreren Ressourcen, sondern die Ressource, die die neue Gesellschaft so einzigartig macht (Drucker, 1993). Demzufolge ist Ausbildung nicht nur Wissenstransfer (jemand, der Wissen besitzt, gibt es an einen anderen weiter, der es nicht besitzt), sondern ein komplexer Vorgang, bei dem der Wissenstransfer gleichzeitig die Prozesse der Wissenstransformation fördert, wobei der Begriff Wissen selbst unterschiedliche Aspekte und Bedeutungen beinhaltet.

Wissenstransformation umfaßt gleichzeitig verschiedene Dimensionen des Wissens, darunter die folgenden, die sich sowohl im Hinblick auf den einzelnen als auch auf Organisationen (Ludvall und Johnson, 1994) wie folgt unterscheiden lassen:

□ „know-what“ (Sachwissen) – bezieht sich auf die Kenntnis der „Fakten“ und entspricht dem, was gemeinhin als Informationen bezeichnet wird bzw. den Wissensfundus ausmacht, über den jede Expertengruppe verfügen muß.

□ „know-why“ (Kenntnis der Zusammenhänge) – umfaßt die wissenschaftlichen Kenntnisse, die die technische Entwicklung, ihr Tempo und typische Formen ihrer Anwendung beeinflussen.

□ „know-how“ (Gewußt wie) – bezieht sich auf fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten, die Fähigkeit zu kompetentem Handeln in einem bestimmten Kontext (z.B. Beurteilung der Marktchancen eines neuen Produkts, Bedienung einer Werkzeugmaschine usw.). Know-how ist in der Regel eine von Individuen entwickelte Art des Wissens, die im Zusammenhang mit der inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und Kooperation eine Rolle spielt (so entstanden die industriellen Netze in erster Linie aus dem Bedürfnis der Unternehmen, ihr Know-how auszutauschen und zu ergänzen).

□ „know-who“ (Quellenkenntnis) – eine Art des Wissens, die immer mehr an Be-



deutung gewinnt. Sie umfaßt die sozialen Kompetenzen, ermöglicht den Zugang zu fremdem Wissen und seine Nutzbarmachung.

In welchem Zusammenhang stehen diese Wissensformen miteinander? Wodurch werden sie produktiv? Zur Beantwortung dieser Fragen leistet die Theorie vom „wissensschaffenden Unternehmen“ (Nonaka, 1991; Nonaka und Takeuchi, 1995) einen wesentlichen Beitrag. Sie soll speziell die Entwicklung von Management-Modellen für komplexe und hochinnovative Unternehmen konzeptionell fördern, wobei die japanischen Konzerne zur Zeit ihrer größten Erfolge als Vorbild dienen. Mit dieser Theorie, die östliche und westliche Denkmuster und Anregungen vereinigt, wird versucht, die dringend benötigte theoretische Basis für neue Management-Methoden in Unternehmen zu schaffen.

Nonakas Konzept beruht auf der These, daß Wissen in Organisationen, insbesondere in hochinnovativen Unternehmen, durch das Zusammenspiel von implizitem und explizitem Wissen geschaffen wird, wobei eine ständige „Umwandlung“ von der einen in die andere Wissensform stattfindet. Dabei geht Nonaka von den folgenden vier Formen der „Wissensumwandlung“ aus:

- ❑ Sozialisierung (Wandlung von implizitem zu anderem impliziten Wissen)
- ❑ Externalisierung (wird als Übergang von implizitem zu explizitem Wissen verstanden)
- ❑ Kombination (Wandlung von explizitem zu explizitem Wissen) und
- ❑ Internalisierung (Übergang von explizitem zu implizitem Wissen)

Auf diese vier Formen der Wissensumwandlung soll in den folgenden Absätzen eingegangen werden.

Sozialisierung

Unter Sozialisierung ist der Prozeß zu verstehen, bei dem Erfahrungen ausgetauscht werden, wodurch implizites Wissen geschaffen wird, das in gemeinsamen Denkmustern und fachlichen und sozia-

len Kompetenzen eingebettet ist. Dies trifft z.B. auf die Lehrlingsausbildung zu, bei der das implizite Wissen direkt vom Meister – durch Sprache, Beobachtung, Nachahmung und Praxis – übernommen und vom Lehrling in implizites Wissen umgewandelt wird. Es handelt sich um einen Prozeß, der nicht von den assoziierten Emotionen und einem bestimmten Kontext zu trennen ist, in dem die gemeinsamen Erfahrungen eingebettet sind. Japanische Unternehmen liefern weitere Beispiele dafür, wie Wissen sozialisiert wird. Sogenannte „brainstorming camps“ sollen z.B. ein positives Umfeld für die Entwicklung neuer Produkte, neuer Management-Systeme und Unternehmensstrategien schaffen. Bei dieser Art von Zusammenkünften wird Wissen durch kreativen Dialog und Stärkung des gegenseitigen Vertrauens der Teilnehmer sozialisiert.

Externalisierung

Externalisierung bezeichnet den Prozeß, bei dem implizites Wissen in expliziten Konzepten zum Ausdruck kommt. Er beruht im allgemeinen auf Metaphern, Analogien, Hypothesen, Bildern oder Modellen, die aufgrund der Interaktion zwischen Individuen, die das gleiche Ergebnis anstreben, zur Entwicklung neuer Gedanken und Produkte führen können. Dies geschieht im Rahmen der Konzeptbildung, wobei unterschiedliche Argumentationsmethoden (Deduktion und Induktion) miteinander kombiniert werden. Beispielsweise spielten beim Design eines neuen Autos die Unternehmensmottos (wie z.B. neue Werte schaffen und Freude am Fahren) eine wichtige Rolle ebenso wie die „concept clinics“, in denen Meinungen der Kunden und Fachleute gesammelt wurden. Externalisierung läßt sich oft mit nicht-analytischen, auf Metaphern und Analogien beruhenden Methoden erreichen. Ein weiteres Beispiel dafür, wie kollektive Überlegungen zur Gestaltung eines neuen Autos befruchtet werden, ist die Metapher von der „Automobilevolution“, die die Vorstellung von einem Auto als einem Organismus weckte.

Kombination

Kombination ist ein Prozeß, bei dem Konzepten in einem Wissenssystem systemati-



„Das Konzept der Communities of Practice liefert dafür einige interessante Anhaltspunkte, die in der Berufsbildungsdebatte weiterverfolgt werden sollten. (...) Im allgemeinen ist unter Community of Practice ein organisationaler informeller Zusammenschluß von Menschen zu verstehen, die die Zugehörigkeit zum gleichen Unternehmen eint und die im Rahmen ihrer gemeinsamen Tätigkeit Arbeitsmethoden, Methoden der Gesprächsführung, Überzeugungen und Werte entwickeln und austauschen, d.h. praktisch erproben.“

siert und verschiedene Bereiche expliziten Wissens miteinander verknüpft werden. Zu diesem Zweck können sehr unterschiedliche Medien (schriftliche Unterlagen, Zusammenkünfte, Telefongespräche, computergestützte Datenbanken usw.) eingesetzt werden. Die Aufbereitung vorhandener Informationen mittels Auswahl, Ergänzung, Kombination und Kategorisierung von explizitem Wissen kann zu neuem Wissen führen. Ein Beispiel dafür ist die Nutzung der im „Point-of-Sales“-System gesammelten Daten der Händler, anhand derer sich nicht nur feststellen läßt, was sich gut verkauft, sondern die auch neue Verkaufsformen, d.h. neue Verkaufssysteme und -methoden, hervorbringen können. Bei der Schaffung neuer Konzepte durch die Vernetzung kodifizierter Informationen und Kenntnisse spielt das mittlere Management eine entscheidende Rolle. Die kreative Nutzung computergestützter Kommunikationsnetze und großer Datenbanken erleichtert diese Art der Wissensumwandlung.

Internalisierung

Mit Internalisierung wird der Prozeß bezeichnet, in dem explizites Wissen als implizites Wissen zum Ausdruck kommt. Er steht in engem Zusammenhang mit „learning by doing“ und ist die Summe der von Individuen durch Sozialisierung, Externalisierung und Kombination gesammelten Erfahrungen, die zu einer expliziten Wissensbasis der Individuen in Form gemeinsamer Denkmodelle oder des gemeinsamen technischen Know-how werden. Internalisierung kann aber auch mit Hilfe anderer Formen erreicht werden. Die Beschäftigung mit „Erfolgsgeschichten“ kann bei den Mitgliedern einer Organisation neue Stufen impliziten Wissens hervorrufen und die Herausbildung neuer gemeinsamer Denkmodelle innerhalb der Organisationskultur bewirken.

In Nonakas Modell sind die vier Formen der Wissensumwandlung strukturell miteinander verbunden. Verschiedene Ereignisse im Leben einer Organisation können in den Prozessen der Wissensschaffung unter dem Aspekt jeder dieser Formen betrachtet werden. Das implizite Wissen der Individuen ist die Grundlage der Wissensschaffung, die durch das Wirken der vier Formen der Wissensumwandlung im Unternehmen verstärkt wird.

Nonaka definiert diesen Prozeß als „Wissensspirale“, wobei das Ausmaß der Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen zunimmt, da die Beziehungen zwischen den vier Formen sich ständig intensivieren und immer neu geregelt werden müssen.

Unter diesem Gesichtspunkt stellt die Wissensschaffung in Organisationen (eine subtilere Bezeichnung für den in anderen Ansätzen verwendeten Begriff des organisationalen Lernens) eine Spirale dar, die auf der Ebene der Individuen beginnt, sich durch die expandierenden Interaktionsgemeinschaften weiter nach oben bewegt und dabei interne und selbst externe Grenzen der Organisation überwindet.

Nach Nonakas Ansatz können die Prozesse der Wissensumwandlung vor allem durch das kontinuierliche Handeln des Managements entsprechend den Merkmalen und Bedingungen der „Spirale“ gefördert werden, wobei die mittleren Führungskräfte als die Hauptakteure auftreten. Einem Ansatz zufolge, der als „middle-up-down“ bezeichnet wird, besteht deren Hauptaufgabe darin, zwischen den „Visionen“ des oberen Managements und den in der gesamten Organisation vorhandenen kreativen Fähigkeiten, d.h. zwischen den top-down- und den bottom-up-Konzepten, zu vermitteln. Diese Sichtweise kennt keine Trennung zwischen Lernen und Wissensschaffung: Es muß eine Annäherung stattfinden, damit ein geeigneter Rahmen für die Gruppen-tätigkeit sowie für die Schaffung und Ansammlung von Wissen auf individueller Ebene zur Verfügung steht.

Communities of Practice

Die Wirkung der Wissensspirale wird nicht durch rein mechanisches Eingreifen des Managements zur Geltung gebracht. In jeder einzelnen Organisation bedarf es dazu eines entsprechenden kulturellen Hintergrunds, gemeinsamer Auffassungen sowie einer gemeinsamen Interpretations- und Verständigungsgrundlage („wer wir sind und was wir anstreben“). Das Konzept der Communities of Practice liefert dafür einige interessante Anhaltspunkte, die in der Berufsbildungsdebatte weiterverfolgt werden sollten. Bei dem Modell der Community of Practice handelt es sich



nicht um eine eigenständige Theorie, sondern um eine Reihe von Konzepten, die erstmals Anfang der neunziger Jahre entwickelt wurden. Sie gingen davon aus, daß eine enge Wechselwirkung besteht zwischen der Art und Weise, wie die Beteiligung der Individuen an der Arbeit entsteht und aufrechterhalten wird, einerseits, und den Formen, die die Beteiligung je nach sozialem und kulturellem Arbeitskontext annimmt, andererseits. Auch hier spielt das Wissen eine entscheidende Rolle, diesmal jedoch als eine kontextgebundene Ressource, die durch eine vielschichtige Dynamik der Wissensschaffung und -reproduktion gekennzeichnet ist.

Im allgemeinen ist unter Community of Practice ein organisationaler informeller Zusammenschluß von Menschen zu verstehen, die die Zugehörigkeit zum gleichen Unternehmen eint und die im Rahmen ihrer gemeinsamen Tätigkeit Arbeitsmethoden, Methoden der Gesprächsführung, Überzeugungen und Werte entwickeln und austauschen, d.h. praktisch erproben. Die Communities of Practice lassen sich nicht nur über ihre Mitglieder, sondern auch anhand gemeinsamer Arbeitsmethoden definieren (IRL, 1993). Unter diesem Gesichtspunkt ist Lernen nicht bloß individuelle Tätigkeit, sondern vor allem Auseinandersetzung mit anderen. Der Schlüssel zum Erfolg durch Lernen und zur Lernmotivation liegt im engen Zusammenhang zwischen dem Wunsch nach Beteiligung und der Rolle des Wissens als Mittel dazu.

Arbeiten, Lernen und das Einführen von Innovationen sind demzufolge alles Tätigkeiten, die auf der Wissenstransformation beruhen, d.h. es handelt sich um die kontinuierliche Verbreitung und Anwendung des Wissens einer Organisation und der Erzeugung neuen Wissens entsprechend den Innovationserfordernissen. Explizites und implizites Wissen gehen im Arbeitskontext eine synergetische Verbindung ein, so daß ein dynamisches Gleichgewicht zwischen „know-what“ (theoretische Ebene) und „know-how“ (praktische Ebene) entsteht, ohne daß dabei die eine oder andere Form dominiert. Aufgrund der großen gegenseitigen Abhängigkeit kommt es zu einem „Zusammenspiel“ zwischen theoretischem und praktischem Wissen (Seely Brown et al., 1989).

Der Gedanke, daß Wissen eine direkte Reflexion der Wahrnehmungen des einzelnen in der physischen Welt darstellt, wird im Community-of-Practice-Ansatz heftig kritisiert. Die Auswertung von Erfahrungen auf der Grundlage idiosynkratischer Strukturen, die individuelle Prozesse der Sinngebung gleichzeitig begünstigen und einschränken, wird als wichtigstes Element der Entstehung von Wissen betrachtet (Resnick, 1993). Große Bedeutung kommt dem Wissenskontext zu, oder vielmehr der Situation, in der kognitive Leistungen stattfinden. Triebfeder dieses Ansatzes sind situationsbezogene Erkenntnisse. Er berücksichtigt, daß Individuen den kulturellen Kontext seismographisch registrieren, der ein dichtes Netz von Assoziationen darstellt, die letztendlich das Wissen eines Individuums prägen und die soziale Struktur des Wissens ausmachen.

Einige empirische Studien haben diese Hypothese untermauert und zweifellos wichtige Beweise geliefert. In einer anthropologischen Analyse des Arbeitsverhaltens in einer Community of Practice von Wartungstechnikern für Kopiergeräte (Orr, 1993) wird der soziale Charakter des Arbeitswissens hervorgehoben. Im Laufe der Zeit entwickeln die Wartungstechniker sehr spezifische Formen der Interaktion und Problemlösung. Die Mängel, die sie beheben müssen, unterscheiden sich oft erheblich von dem, was sich die Hersteller in ihren offiziellen Handbüchern als eventuell auftretende Defekte vorgestellt haben. Folglich müssen Problemdefinitionen und -lösungen gemeinsam erarbeitet werden, wobei man sich auf die Erfahrungen eines jeden Mitglieds der Gruppe stützen kann. In diesem Zusammenhang spielen verschiedene Kommunikationsformen, darunter die zwanglose Unterhaltung – auch außerhalb der Arbeit –, eine wichtige Rolle. Sie bilden einen Grundstock von „stories“ (die nicht einer gewissen anekdotenhaften Ausschmückung entbehren; weshalb Orr sie als „war stories“ bezeichnet). Diese Geschichten sind Zusammenfassung der kollektiven Diagnosen und Ausdruck des sozialen Kontexts des Arbeitsplatzes. Sie ermöglichen somit, daß aktuelle Interpretationen mit den von verschiedenen Mitarbeitern des Unternehmens in der Vergangenheit in ähnlichen Fällen und Situationen gesammelten Erfahrungen in Zu-



sammenhang gebracht werden. Da sie in die vom Kunden vermittelten Erfahrungen integriert sind, liefern diese „stories“ den Wartungstechnikern ein Repertoire an erprobten Problemlösungen, das ständig ergänzt und aktualisiert werden kann.

Die Arbeit in den Communities of Practice ist durch eine enge Verflechtung der folgenden drei wesentlichen Faktoren gekennzeichnet:

- das Erzählen, das das Entstehen und den Austausch von „stories“ ermöglicht, wodurch der in zwanglosem Umgang gewonnene Erfahrungsschatz gepflegt und bewertet wird;
- die Zusammenarbeit, die es den Beteiligten ermöglicht, am situationsbezogenen Fluß kollektiven Wissens zu partizipieren;
- die soziale Struktur, die die Herausbildung beruflicher Identitäten sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene ermöglicht.

Ein insbesondere vom Standpunkt der Ausbildungsentwicklung relevanter Aspekt dieses Ansatzes ist die Frage, wie Neulinge die Communities of Practice einschätzen. Wie wird man Mitglied einer solchen Gemeinschaft? Wie wird aus einem Neuling ein gleichberechtigtes Mitglied? Das in diesem Zusammenhang vorgeschlagene Konzept lautet: „legitimate peripheral participation“ (Lave Wenger, 1991; Pontecorvo et al., 1995; Zucchermaglio, 1996). Darunter ist der Weg zu verstehen, den der Neuling einschlagen muß, um das erforderliche Fachwissen und den Status eines „alten Hasen“ in der Organisation zu erwerben. Dabei handelt es sich nur zum Teil um direktes und deklaratives Lernen. In der Regel lernen Neulinge nicht, indem sie direkt an einer bestimmten Aufgabe beteiligt sind, sondern indem sie ganz legitim eine Position an der Peripherie der Organisation einnehmen. Diese Art der Teilnahme spielt für Neulinge, die mit dem kulturellen Kontext nicht vertraut sind, eine wichtige Rolle. Sie müssen beobachten können, wie sich Praktiker auf unterschiedlichen Ebenen verhalten und wie sie reden, um ein Gespür dafür zu entwickeln, wie sich Fachwissen in Gesprächen und anderen Tätigkeiten äußert (Seely Brown et al.,

1989). Die „kognitive Lehrzeit“ der Neulinge ist ein umfassender Lernprozeß, der sich angesichts der großen Bedeutung, die der kollektiven Dimension bei der Eingliederung in die Arbeitspraxis zukommt, als gemeinsames Lernen oder Lernen in der Gruppe definieren läßt.

Ausgehend von den improvisierten Möglichkeiten einer peripheren Teilnahme an der tagtäglichen Arbeit der Gemeinschaft lernen die Neulinge so im Verlauf der Zeit die Praxis immer besser zu verstehen. Wissenskompetenz ist Teil des Prozesses, den der Neuling durchläuft, bevor er den Status eines praktisch tätigen Mitarbeiters mit allen Rechten und Pflichten erwirbt, d.h. ein „alter Hase“ wird. Somit zeigt die Dynamik des legitimen Beobachtens aus peripherer Position, daß in den Communities of Practice kontinuierliche Prozesse der Wissenstransformation ablaufen, die wesentliche Elemente wie Lernen, soziale Interaktion und kollektive Interpretation von Situationen prägen. Unter dem Aspekt der Ausbildung besteht die Aufgabe darin, entsprechend der Dynamik der Wissenstransformation Maßnahmen zu planen, die diese Dynamik fördern und befruchten.

Perspektiven für die Entwicklung der Ausbildung

Ansätze wie das wissenschaftsfördernde Unternehmen und die Communities of Practice unterstützen die Herausbildung eines Lernparadigmas als notwendigen Schritt, um sich von dem auf der Wissensvermittlung beruhenden Paradigma in der Arbeitnehmersausbildung zu lösen. Die Art und Weise, wie die Dynamik des Konzepts des wissenschaftsfördernden Unternehmens dargestellt wird, ist sehr auf die Bedürfnisse des Managements zugeschnitten, insbesondere was das Gruppen- und Teammanagement betrifft. Das Konzept der Communities of Practice ist in gewisser Hinsicht eine Erweiterung des ersten und stellt die interne Funktionsweise der Gruppen als Communities, in denen bedeutende sozio-kognitive Mechanismen wirksam werden, in den Mittelpunkt.

Bei beiden Konzepten gibt es Berührungspunkte mit anderen Ansätzen, die in jüngerer



ster Zeit entwickelt wurden, um die Dynamik von Organisationen zu definieren. Dies bringt uns zurück zur Frage nach der Rolle und den Zielen der Ausbildung. Das Konzept von der lernenden Organisation hat viel mit den zuvor beschriebenen Ansätzen gemein und wird insbesondere von Managern und Fachleuten geschätzt. Unter den Berufsbildungspraktikern hat es Überlegungen zu Formen der Ausbildung ausgelöst, die das Lernen in Organisationen ermöglichen sollen, statt einem bloßen Wissenstransfer zu dienen (Tomasini, 1993, 1996).

Beide Konzepte bieten interessante Bezugspunkte für eine innovative Ausbildungstätigkeit auf verschiedenen Ebenen innerhalb des Lernparadigmas.

Zunächst ist da die Ebene, auf der es um die Definition kohärenter Ziele der Ausbildungstätigkeit geht, die in nicht-generischer Weise an die Entwicklungserfordernisse der Organisationen gekoppelt sind und die unmittelbare Einbeziehung aller Beteiligten fördern. In Betrieben, die von technologischen Veränderungen betroffen sind, wird von Ausbildungsleitern häufig der Standpunkt vertreten, daß es ausreiche, nur für die unmittelbar Beteiligten Programme aufzustellen, um sie mit den Prinzipien und Abläufen der neuen Technologien vertraut zu machen. Das führt dazu, daß die Ergebnisse nicht immer mit den Erwartungen übereinstimmen. Die Auswirkungen technischer Neuerungen sind unabsehbar. Im Vergleich zur linearen Anwendung technischer Standards werden hier ganz andere Anpassungs- und Integrationsanforderungen gestellt. In Kenntnis der Prozesse der Wissenstransformation sollte es in solchen Fällen möglich sein, die kritischsten Aspekte der Veränderung mit Hilfe der Beteiligten, insbesondere auf der Management-Ebene des jeweiligen Unternehmensbereichs, zu erkennen. Dies könnte ferner beitragen zu einem besseren Verständnis der Innovationsentscheidungen, zur Analyse des impliziten und expliziten Wissensflusses in der Organisation sowie zu Erkenntnissen darüber, wie die von der Innovation betroffenen Communities of Practice ihre Funktionsweise in puncto Lernen, Situationsinterpretation und Kooptierung von Neulingen neu organisieren können.

Grundprinzip bei der Planung innerbetrieblicher Ausbildungsmaßnahmen sollte sein, daß die Beteiligten nicht mehr oder weniger passiv eine „Ausbildung“ durchlaufen, sondern von ihnen verlangt wird, daß sie Vorschläge und Lösungen formulieren, Sachzwänge aufzeigen, gemeinsam lernen und Situationen immer wieder neu interpretieren und gleichzeitig die im Zusammenhang mit den Innovationen erforderlichen fachspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben.

Die Kenntnis von den Wissensumwandlungsprozessen sollte die Auswahl geeigneter Ausbildungsmethoden erleichtern. Für neuartige Formen der Weiterbildung steht eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden zur Verfügung, die etwa wie folgt beschrieben werden können:

□ Entwicklung eines neuen Verständnisses für gegenwärtige Erscheinungen und Vermittlung realistischerer Entscheidungsmuster. Interessante Beispiele sind die Methoden zur Simulation unterschiedlicher Variablen und Situationen der Organisation wie z.B. die vom Centre for Organisational Learning entwickelten „Micro-Worlds“ (Senge, 1991). Als spezifische Software-Tools, die verschiedene reale Situationen aus dem Arbeitsalltag der Betreffenden simulieren, stehen sie inzwischen auch einem größeren Personenkreis zur Verfügung.

□ Verbesserung der Kenntnisse und Fertigkeiten, die Nonaka zufolge aufgrund der Autonomie der Individuen, der Teamarbeit und unter Nutzung der Kreativität beider Komponenten das wirtschaftliche Wachstum des wissensschaffenden Unternehmens ermöglichen. Zu diesem Zweck wird auf verschiedene Formen des handlungsorientierten Lernens zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um Methoden, bei denen Teams tatsächliche Firmenprobleme konzentriert und selbst-reflektorisches lösen. Auf diese Weise werden die Integration von explizitem und implizitem Wissen, die gemeinsame Interpretation von Situationen und die Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinschaft gefördert. Andere, herkömmlichere Methoden wie das Rollenspiel machen die Teilnehmer mit unterschiedlichem Rollenverhalten vertraut und vermitteln die Fähigkeit, auf turbulente äußere Einflüsse zu reagieren, indem die Vielschich-

„In Betrieben, die von technologischen Veränderungen betroffen sind, wird von Ausbildungsleitern häufig der Standpunkt vertreten, daß es ausreiche, nur für die unmittelbar Beteiligten Programme aufzustellen (...). Das führt dazu, daß die Ergebnisse nicht immer mit den Erwartungen übereinstimmen. Die Auswirkungen technischer Neuerungen sind unabsehbar. (...) In Kenntnis der Prozesse der Wissenstransformation sollte es (...) möglich sein, die kritischsten Aspekte der Veränderung mit Hilfe der Beteiligten, insbesondere auf der Management-Ebene des jeweiligen Unternehmensbereichs, zu erkennen.“



„In vielerlei Hinsicht sollte die Kluft zwischen dem Ausbilder und dem Initiator neuer Organisationsprozesse aufgehoben werden, denn bei beiden handelt es sich um Handlungsträger der Veränderung.“

„Folglich sollte die Ausbildung von Ausbildern nicht auf die endlose Aktualisierung bestimmter Berufsfelder und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen abstellen, sondern sich soweit möglich auf die Arbeit in funktionsübergreifenden Teams und die Optimierung der Arbeitsmethoden nach Art der Communities of Practice orientieren.“

tigkeit solcher Situationen in den Teams imitiert wird. Eine Reihe von Instrumenten (wie z.B. der „Metaplan“) können eingesetzt werden, um sowohl den Austausch von Visionen unter den Mitgliedern eines oder mehrerer Teams zu unterstützen als auch aus deren unterschiedlichen Rollen heraus funktionsübergreifende Synergien zu fördern.

□ Fernunterricht und Selbststudium: Das im Arbeitsprozeß benötigte Wissen wird aus einer Vielzahl von Quellen außerhalb des Arbeitsplatzes erworben. Aufgrund der zunehmenden Nutzung des Internets und der Anwendungssoftware, die die Interaktion der Nutzer innerhalb computergestützter Kommunikationssysteme ermöglicht, gewinnt dieser Bereich immer mehr an Bedeutung. Das Selbststudium ist ein wesentliches Element der Weiterbildung. Um es jedoch effektiv zu gestalten, bedarf es der Koordinierung und Optimierung mittels geeigneter Betreuungsmethoden und -formen.

□ im Bereich der Organisationsanalyse: Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sind nicht unbedingt die Ausbildungsmaßnahmen am besten geeignet, bei denen die gegenwärtige Organisation als gegeben angesehen wird, sondern diejenigen, die eine Definition und kontinuierliche Einschätzung der Ausbildungswege durch die Betroffenen selbst auslösen.

Diese Prozesse sollten die Akteure in den Organisationen in die Lage versetzen, ihren Wissensbedarf soweit wie möglich selbst zu decken und eventuelle Wissenslücken mit Hilfe von Experten, Informationssystemen, Datenbanken oder anderen Quellen zu schließen. Bei einigen Ansätzen der Handlungsforschung und des Handlungslernens geht die Tendenz dahin, Unternehmensebenen in die Bestimmung weitreichender und langfristiger Veränderungsziele einzubeziehen. Dadurch sollen multipolare Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Auf diese Weise können Gruppen in Organisationen im Wege der organisierten und sachkundig betreuten innerbetrieblichen Selbstanalyse sowie der internen und externen Kommunikation gemeinsame Wertvorstellungen, Inhalte, Methoden und Lösungen für Veränderungen erarbeiten (Di Gregorio, 1995, 1996).

Zur Auslösung dieser Prozesse sind besondere Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Organisationsanalyse erforderlich, über die der neue Typus von Ausbildern in großem Maße verfügen sollte. Die Überlegungen, auf die hier nur kurz eingegangen wurde, sollen unterstreichen, wie wichtig es ist, neue Generationen von Weiterbildern nach Konzepten heranzubilden, die in bezug auf das Lehrparadigma von einem Höchstmaß an Innovationen geprägt sind. Bei den neu entstehenden Ausbilderprofilen sind neben pädagogischen Fähigkeiten auch Kenntnisse in der Organisationsentwicklung gefragt. Ferner müssen die Ausbilder in der Lage sein, auf komplexe Sachverhalte Einfluß zu nehmen. In vielerlei Hinsicht sollte die Kluft zwischen dem Ausbilder und dem Initiator neuer Organisationsprozesse aufgehoben werden, denn bei beiden handelt es sich um Handlungsträger der Veränderung. Ferner sollten Ausbildungs- und Koordinationsaufgaben innerhalb der Arbeitsgruppen und Teams in engerem Zusammenhang gesehen werden. In innovativen Organisationen sind Koordinatoren weniger streng hierarchisch eingeordnet. Mit Methoden des Coaching regen sie zunehmend kollektive Prozesse an und befördern sie.

Ausbilder sollten sich, um mit den Veränderungen Schritt zu halten, kontinuierlich mit Innovationen vertraut machen. Dabei können sie sich natürlich nicht auf den gesamten (und nahezu endlosen) Bereich der vorhandenen Konzepte und Instrumente spezialisieren. Folglich sollte die Ausbildung von Ausbildern nicht auf die endlose Aktualisierung bestimmter Berufsfelder und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen abstellen, sondern sich soweit möglich auf die Arbeit in funktionsübergreifenden Teams und die Optimierung der Arbeitsmethoden nach Art der Communities of Practice orientieren. Die Teams sollten intern eine Vielzahl spezieller Rollen entwickeln, um die Vielfalt der ihnen zugewiesenen Aufgaben zu meistern. Sie sollten in der Lage sein, erforderlichenfalls externes Wissen, insbesondere im Hinblick auf die fachlichen Aspekte der Ausbildung einzubeziehen, wobei mit der Vermittlung dieses Wissens Experten zu betrauen sind, die je nach Bedarf hinzugezogen werden sollten.



Schlußbemerkungen und neue Aufgaben für die Berufsbildungsforschung

Diesem Artikel liegt die These zugrunde, daß sich Ausbildungsmaßnahmen entsprechend den Bedürfnissen der Wissensgesellschaft entwickeln und daß die Bedarfssituation erwerbstätiger Erwachsener stärker berücksichtigt werden muß. Neben dem herkömmlichen Ausbildungsparadigma, das auf der Wissensvermittlung beruht und sich zumeist am Bedarf an formalen Qualifikationen orientiert, bildet sich ein neues, auf dem Wissenserwerb basierendes Paradigma heraus, das den tatsächlichen Qualifikationsbedarf berücksichtigt und die Weiterbildung von Arbeitnehmern in Betrieben und komplexen Organisationen umfaßt.

Die Entwicklung dieses neuen Paradigmas, bei dem das Prinzip „Erst lernen, dann handeln“ nur sehr begrenzt anwendbar ist, findet starken theoretischen Rückhalt in Ansätzen und Konzepten, die in ganz unterschiedlichen Disziplinen aufgestellt wurden. Alle diese Konzepte und Ansätze gehen davon aus, daß die Ausbildung die laufenden Prozesse der Wissenstransformation unterstützen soll.

Unter diesem Gesichtspunkt ist Ausbildung nicht nur Wissenstransfer (jemand, der Wissen besitzt, gibt es an einen anderen weiter, der es nicht besitzt), sondern hat in erster Linie auch die Aufgabe, die Umwandlung von Wissen zu ermöglichen.

In diesem Artikel wird auf zwei Ansätze der Wissenstransformation Bezug genommen: Bei dem ersten Ansatz, der im Management-Kontext entwickelt wurde, liegt der Schwerpunkt auf dem Verhältnis zwischen explizitem und implizitem Wissen im wissenschaftenden Unternehmen, während der zweite, der von Psychologen und Anthropologen ausgearbeitet wurde, die sich mit der sozialen Dynamik des Wissens beschäftigen, die Communities of Practice im alltäglichen Arbeitskontext betrifft.

Beide Ansätze, die bei weitem nicht erschöpfend sind, liefern die konzeptionelle Grundlage für die im Rahmen innovativer Ausbildungsmaßnahmen angestrebten

Ziele der Qualitätssicherung, Flexibilität und Kooperation.

In der Weiterbildung sollte die Konzentration auf die Prozesse der Wissenstransformation die Prämisse für die Planung der Ausbildungsmaßnahmen unter Einbeziehung aller Beteiligten sein. Die Beteiligten sollten nicht mehr oder weniger passiv eine „Ausbildung“ durchlaufen, sondern Vorschläge und Lösungen formulieren, Sachzwänge aufzeigen, gemeinsam lernen und Situationen immer wieder neu interpretieren. Dafür steht eine große Zahl von Instrumenten und Methoden zur Verfügung. Diese sollen u.a. die Herausbildung von Entscheidungsfähigkeiten fördern, zur Arbeit in autonomen Arbeitsgruppen befähigen, das Selbststudium unterstützen und Ausbildungsmaßnahmen auf der Grundlage von Organisationsanalysen unter Einbeziehung der unmittelbar Beteiligten umsetzen.

Die Konzentration auf die Prozesse der Wissenstransformation könnte jedoch auch die Grundlage für neue Ansätze in der Erstausbildung bilden. Die Evolution in der Weiterbildung kann auch der Erstausbildung Impulse verleihen. In diesem Bereich genügt es nicht mehr, davon auszugehen, daß die sogenannten Grundfertigkeiten oder Schlüsselkompetenzen die entscheidende Rolle spielen. Vielmehr sind Modelle zu entwickeln, die sich an neuen Formen der Lehrlingsausbildung auf der Grundlage des Gruppenlernens orientieren (wie z.B. im Ansatz vom „kooperativen Lernen“, Johnson et al., 1993).

Sowohl in der Weiterbildung als auch in der Erstausbildung wird die Wissenstransformation voraussichtlich eine weitreichende Reform bei der Formulierung von Ausbildungszielen, der Gestaltung der Ausbildungsmaßnahmen und der Ausbildung der Ausbilder einleiten.

Im Mittelpunkt der Ausbildung von Ausbildern sollte nicht nur die Weiterqualifizierung im Rahmen bestimmter Berufsfelder stehen, sondern soweit wie möglich auch die Schaffung funktionsübergreifender Teams in Form von Communities of Practice, die zwar über unterschiedliche Qualifikationen verfügen, aber durch gemeinsame Ziele und Wertvorstellungen geprägt sind. Diese Team-Communities sollten intern entsprechend den

„In der Weiterbildung sollte die Konzentration auf die Prozesse der Wissenstransformation die Prämisse für die Planung der Ausbildungsmaßnahmen unter Einbeziehung aller Beteiligten sein.“



gestellten Aufgaben eine Vielzahl von Rollen und Spezialisierungen entwickeln. Sie sollten gegebenenfalls in der Lage sein, externes Wissen einzubeziehen, insbesondere im Hinblick auf die Ausbildungswege und die fachlichen Aspekte der Ausbildung, mit deren Vermittlung Experten zu betrauen sind, die nach Bedarf hinzugezogen werden sollten.

Es ist dies jedoch eine sehr schematische Darstellung, die in vielerlei Hinsicht der Verbesserung bedarf. Im Rahmen weiterer Forschungen wären daher insbesondere folgende Fragen zu untersuchen:

- Analyse vorbildlicher Beispiele und bewährter Verfahrensweisen. Hierbei sollte auf neuartige, mit dem Lernparadigma übereinstimmende Ausbildungserfahrungen eingegangen werden. Aus den Analysen könnten sich wertvolle Bezugspunkte für die Ausbildung auf europäischer Ebene ergeben.
- Experimentelle Nutzung innovativer Forschungsmethoden zur Untersuchung des Arbeitskontexts (z.B. auf der Grundlage ethnographischer Ansätze, auf die sich ein Großteil der Forschung über die Communities of Practice stützt).
- Herstellung engerer Kontakte unter den Ausbildern auf europäischer Ebene. Angesichts der Erfahrungen aus den Pro-

grammen der Vergangenheit spielt dieser Aspekt eine sehr wichtige Rolle. Die Vernetzung der Ausbilder, insbesondere im Zusammenhang mit vorbildlichen Beispielen, sollte als eine vorrangige Aufgabe betrachtet werden. Dies geht auch aus den im Weißbuch der Europäischen Kommission „Lehren und Lernen: Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft“ enthaltenen Vorschlägen hervor, denn dort heißt es: „...keine Institution, und insbesondere weder die Schule noch das Unternehmen kann für sich in Anspruch nehmen, allein die erforderliche Kompetenz für die Eignung zur Erwerbstätigkeit zu entwickeln“ (Europäische Kommission, 1995).

Bei der weiteren Arbeit sollte von der Hypothese ausgegangen werden, daß die verschiedenen im Bereich der Ausbildung qualitativ führenden Communities of Practice sich zu Netzen der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs zusammenschließen können, die nicht nur für die Communities selbst, sondern auch für die Systeme insgesamt von Nutzen wären. Eine solche Vernetzung im europäischen Maßstab kann u.a. bewirken, daß die Ausbildung der Ausbilder unter einem neuen Gesichtspunkt betrachtet wird, und zwar nicht nur im Sinne einer Aktualisierung, sondern auch im Sinne der Verbreitung der erfolgreichsten Ausbildungspraktiken entsprechend dem neu entstehenden Lernparadigma.

Literaturverzeichnis

Di Gregorio R. (1997): Progetti di cambiamento nelle organizzazioni pubbliche e private Milano, Guerini e Associati.

Di Gregorio R. (1994): La formazione-intervento nelle organizzazioni Milano, Guerini e Associati.

Drucker P. (1993): Post-capitalist Society. Italienische Ausgabe (1993) La società post-capitalistica, Mailand Sperling & Kupfer.

Europäische Kommission (1996): Lehren und Lernen. Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft. Brüssel, KOM (96)389 endg.

Institute for Research on Learning (1993): bei Winslow Bramer zitiert.

Johnson D. W., Johnson R. T., Holubec E. J. (1993): Cooperation in the Classroom, Edina MN, Interaction Book Company.

Lave J., Wenger E. (1990): Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation Cambridge Mass., Cambridge University Press.

Lundvall B., Johnson B. (1994): „The Learning Economy“ Journal of Industrial Studies, Band 1, Nr. 2.

Nicolini D., Gherardi S., Odella F. (1996): Uncovering How People Learn in Organisations: the Notion of Situated Curriculum, Università di Trento, Vortrag, 1996 Eclo Conference, erscheint demnächst in „Management Learning“.

Nonaka J., Takeuchi H. (1995): The Knowledge-Creating Company, New York, Oxford Univ. Press.

Orr J. (1990): Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture, italienische Übersetzung in Pontecorvo et al.



Pontecorvo C., Ajello A. M., Zuccheromaglio C. (1995): I contesti sociali dell'apprendimento. Acquisire conoscenze a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana, Rom, Led.

Resnick L. B. (1993): „Shared Cognition: Thinking as Social Practice“, in Resnick L. B., Levine J., Bernard S. D. Perspective on Socially Shared Cognition. Washington, DC, American Psychological Association.

Seely Brown J., Collins A., Duguid P. (1989): „Situated cognition and the culture of learning“, Educational Researcher, 32.

Senge P. M. (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of Organisational Learning, New York, Doubleday Courrancy.

Senge P. M., Roberts C., Ross R., Smith B., Klei-ner A. (1994): The Fifth Discipline Fieldbook. Stra-

tegie and Tools for Building a Learning Organisati-on, New York, Doubleday Courrancy.

Tomassini M. (1993): Alla ricerca dell'organiz-zazione che apprende. L'apprendimento organiz-zativo nel futuro della formazione continua, Rom, Edizioni Lavoro.

Tomassini M., Hrsg. (1996): Training and Continu-ous Learning. Contributions on the Organisational, Social and Technological Dimensions of Learning, Mailand, Franco Angeli.

Winslow C. D., Bramer W. L. (1994): Future Work: Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy, New York, Free Press.

Zuccheromaglio C. (1996): Vygotskij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi, Rom, La Nuova Italia Scientifica.



**Miguel
Aurelio
Alonso
García**

Abteilung für
Differential- und
Arbeitspsychologie
der Fakultät für Psychologie
an der Universität Madrid.



Formen der Berufsausbildung und ihr Nutzen

Dieser Artikel behandelt die verschiedenen Formen der beruflichen Bildung in Spanien – staatlich geregelte Berufsbildung, berufliche Fortbildung und Umschulung, Weiterbildung und Ausbildung in Form von Praktika. Er analysiert die Antworten einer Stichprobe von Teilnehmern, die verschiedene Formen der beruflichen Bildung durchlaufen hatten, und untersucht ferner die unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich des Nutzens der erhaltenen Ausbildung in Abhängigkeit vom Geschlecht, der Berufsgruppe, der Leistung und dem Grad der Zufriedenheit der Befragten. Die Auszubildenden in der Umfrage unterscheiden deutlich zwischen den verschiedenen Formen der beruflichen Bildung und ihrem Nutzen. Die Ergebnisse stellen einige Punkte heraus, die Beachtung durch Bildungsbehörden und politische Entscheidungsträger verdienen; Ziel ist, ein hohes Maß an beruflichen Qualifikationen zu gewährleisten.

Einleitung

Die Berufsbildungssysteme in Spanien lassen sich in drei große Subsysteme unterteilen, die sogenannte **staatlich geregelte Berufsbildung** (*Formación Profesional Reglada*), die **berufliche Fortbildung und Umschulung** (*Formación Profesional Ocupacional*) und die **berufliche Weiterbildung** (*Formación Continua*).

Die **staatlich geregelte Berufsbildung** ist eine Form der beruflichen Erstausbildung, die dem staatlichen Bildungswesen unterstellt ist und sich an Auszubildende mit keinerlei beruflicher Vorerfahrung richtet. Sie hat sich im Laufe der Zeit erheblich weiterentwickelt (Cano, López und Ortega, 1993). Derzeit besteht ihre Hauptaufgabe darin, den Auszubildenden die erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln, um die Arbeitsaufgaben und -situationen, die ihnen im Berufsalltag begegnen, zu bewältigen. Der von der staatlich geregelten Berufsbildung dabei zu verfolgende Ansatz ist der Erwerb beruflicher Kompetenzen, so wie sie am Arbeitsplatz benötigt werden (Königliches Dekret 676/1993). Jeder Abschluß der staatlich geregelten Berufsbildung beinhaltet ein berufliches Profil, das sich aus einer Reihe von Tätigkeitsmerkmalen und Kompetenzebenen zusammensetzt, die von Absolventen, die in ihrer Ausbildung verschiedene Arbeitssituationen kennengelernt haben, erwartet werden. Diese werden als *berufliche Leistungen* bezeichnet. Prieto (1994) streicht klar und deutlich heraus, daß das Ziel der staatlich geregelten Berufsbildung darin bestehen soll, die Auszubildenden zur Ausübung einer Berufstätigkeit durch den Erwerb beruflicher Kompetenzen in Form von Wissen, sozialen Fähigkeiten, technischen Fertigkeiten usw. zu befähigen.

Die **berufliche Fortbildung und Umschulung** wird durch den Fondo de Formación (1992) als das Ergebnis der Bemühungen von Unterricht und Lehre definiert, um die Vorbereitung der Auszubildenden auf die Arbeitswelt zu verbessern. Eine andere Definition, die als Erläuterung dienen mag, ist die des Nationalen Instituts für Beschäftigung (INEM, 1992). Ihr zufolge handelt es sich um eine Ausbildung zur beruflichen Befähigung der Arbeitnehmer (Beschäftigte und Arbeitslose) für die Ausübung einer bestimmten Beschäftigung oder Arbeitstätigkeit durch kürzere oder längere Lehrgänge mit ausgesprochen praktischer Ausrichtung. Frías (1994) definiert die berufliche Fortbildung und Umschulung in einem engeren Sinne, nämlich als Entwicklung einer Reihe von Kompetenzen bei Arbeitslosen oder Personen, die eine erste Beschäftigung suchen, um deren Eingliederung in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Er schränkt damit den Personenkreis, an den sich diese Ausbildungsform richtet, ein, stimmt aber hinsichtlich der Ziele mit den anderen Definitionen überein.

Ein wesentliches Merkmal, das die berufliche Fortbildung und Umschulung von der staatlich geregelten Berufsbildung unterscheidet, ist, daß es sich um eine durch das staatliche Bildungssystem nicht anerkannte Art der Ausbildung handelt. Das zweite wichtige Merkmal besteht darin, daß ihr Hauptziel die berufliche Qualifizierung sein soll, weshalb allgemeiner oder persönlichkeitsbildende Lehrveranstaltungen ausgeklammert werden.

Die dritte Form der Ausbildung ist die **berufliche Weiterbildung**. Sie richtet sich an Beschäftigte im öffentlichen Dienst auf der Ebene des Staates, der Autonomen Gemeinschaften oder der Gemein-



Tabelle 1:

Häufigkeitsverteilung der Variablen hinsichtlich der Ausbildungsformen

	überhaupt nicht	kaum	mittel	ziemlich	sehr
Deine Berufsausbildung ist passend für das Finnova-Programm	6	23	46	150	73
Die Berufsausbildung befähigt für eine Arbeitstätigkeit	2	20	97	134	44
Die berufliche Fortbildung und Umschulung ist nützlich für eine Arbeitstätigkeit	5	8	48	147	47
Das Finnova-Programm ist nützlich für eine Arbeitstätigkeit	2	4	29	132	133
Nutzen der staatlich geregelten Berufsbildung		7	70	115	97
Nutzen der beruflichen Fortbildung und Umschulung	1	18	83	105	36
Nutzen des Finnova-Programms	2	11	26	98	163

den sowie an Angestellte in der Privatwirtschaft.

Eine weitere Form der beruflichen Bildung ist die **Ausbildung in Form von Praktika**. Hierunter sind praktische Ausbildungsabschnitte in Betrieben zu verstehen, die am Ende eines Fortbildungs- oder Umschulungslehrgangs oder einer Berufserfahrung stehen, die den Erwerb einer Vielzahl von Kenntnissen mit der Erfüllung einer Reihe von praktischen Funktionen und Aufgaben verbinden (Alonso, 1998). Obwohl diese Programme keinen Präsenzunterricht beinhalten, ermöglichen sie den Auszubildenden dennoch, einen Komplex bestehend aus Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen zu erwerben.¹

Das Ministerium für Bildung und Kultur hat ebenfalls seine eigene Modalität dieser Ausbildungsform entwickelt. Mit der kürzlich erfolgten Reformierung der staatlich geregelten Berufsbildung wurde ein Baustein der „Ausbildung in der Arbeitsstätte“ eingerichtet, dessen Hauptziel darin besteht, die Bildungsaktivitäten der Auszubildenden auf einen Arbeitsplatz hin auszurichten (Königliches Dekret 676/

1993). Die Ausbildung in der Arbeitsstätte findet in einem realen Arbeitsumfeld statt. Die Auszubildenden nehmen dabei die mit den unterschiedlichen Beschäftigungen verbundenen Aufgaben wahr, sie werden mit der Organisation von Produktionsprozessen und Dienstleistungsangeboten vertraut und lernen die Beziehungen des Arbeitsumfelds kennen (Dirección General de Formación Profesional Reglada, 1994). Diese Form der Ausbildung ist obligatorisch für Auszubildende, die eine Berufsausbildung mittleren oder höheren Grades (*ciclo formativo de grado medio y superior*) durchlaufen. Sie nimmt acht, zehn oder 15 Wochen des regulären Schuljahres in Anspruch, oder sie erfolgt in Form von einem oder zwei Trimestern nach Absolvierung aller Fächer, die für den Erwerb des entsprechenden Abschlusses vorgeschrieben sind.

Für Martínez (1996) wäre das System der Ausbildung in der Arbeitsstätte des Ministeriums für Bildung und Kultur sinnvoller, wenn über die derzeitigen Ziele hinausgehend stärker auf eine bessere Eingliederung in das Erwerbsleben der Teilnehmer hingewirkt würde, indem die

1) Ein gutes Beispiel hierfür sind die Programme, die die Gemeinde Madrid über das „Instituto Madrileño para la Formación“ seit 1994 unter dem Namen „Finnova“ durchführt.



Tabelle 2:

Validität der Selektion und der unterschiedlichen Ausbildungsformen

Bezeichnung der Variablen	FP_ADECU	FP_UTIL	FO_UTIL	FIN_UTIL	FP	FO	F_PRAC
Häufigkeit insgesamt	298	297	255	300	289	243	300
Durchschnitt	3,8758	3,6667	3,8745	4,3000	4,0450	3,6461	4,3633
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Häufigster Wert	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
Typische Abweichung	0,93637	0,83423	0,81324	0,75181	0,82162	0,83706	0,84084
Mittlerer Fehlerquotient	0,054	0,048	0,050	0,043	0,048	0,053	0,048
Abweichungskoeffizient	0,241	0,227	0,209	0,174	0,203	0,229	0,192
Mindestwert	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Erstes Quartil	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
Drittes Quartil	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Höchstwert	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

„Wir schlagen eine dreigliedrige Ausbildungsklassifizierung vor: staatlich geregelte Berufsbildung, berufliche Fortbildung und Umschulung (einschl. beruflicher Weiterbildung), sowie Ausbildung in Form von Praktika.“

„Die Umfrage wurde unter 332 Jugendlichen mit einem Durchschnittsalter von 24 Jahren durchgeführt, die eine Berufsausbildung zweiten Grades (FPII) absolviert hatten und in den Jahren 1994 und 1995 an dem Praktikumsprogramm „Finnova“ teilnahmen.“

Kompetenzen der Auszubildenden, die eine Anstellung gefunden haben, evaluiert werden.

Die Ausbildung in Form von Praktika ist die teuerste Art der Berufsausbildung. Einige Lehrgänge haben sie zusätzlich in ihr Programm aufgenommen, doch nur selten dauert der Aufenthalt im Betrieb länger als drei Monate. Noch seltener sind die Fälle, wo diese Form als einziges Ausbildungsinstrument zum Erwerb der gewünschten Qualifikation eingesetzt wird.

Die verschiedenen Ausbildungsformen haben im Laufe der Jahre ihre Nützlichkeit unter Beweis gestellt. Sie sind mittlerweile fest im Bildungsgefüge verankert und werden von den Regierungsbehörden unterstützt, die sie als ein Mittel zur individuellen Qualifikationsanhebung erachten.

Für die Zwecke dieser Erhebung wurde die berufliche Weiterbildung als eine Form der beruflichen Fortbildung und Umschulung gemäß der Definition des Fondo de Formación und des INEM behandelt.

Wir schlagen eine dreigliedrige Ausbildungsklassifizierung vor: staatlich geregelte Berufsbildung, berufliche Fortbildung und Umschulung (einschl. beruflicher Weiterbildung), sowie Ausbildung in Form von Praktika. Diese Unterscheidung wird im empirischen Abschnitt des vorliegenden Beitrags zugrunde gelegt.

Methodik

Ziele

Das Ziel dieses Beitrags besteht darin, festzustellen, welche der verschiedenen Ausbildungsformen (staatlich geregelte Berufsbildung, berufliche Fortbildung und Umschulung oder Ausbildung in Form von Praktika) von den Auszubildenden als am sinnvollsten angesehen werden, und darüber hinaus zu ermitteln, wie ihre Wahrnehmungen in Abhängigkeit ihres Bildungsniveaus differieren und ob die Auszubildenden deutlich zwischen den verschiedenen Ausbildungsformen unterscheiden.

Population und Stichprobe

Die Umfrage wurde unter 332 Jugendlichen mit einem Durchschnittsalter von 24 Jahren durchgeführt, die eine Berufsausbildung zweiten Grades (FPII) absolviert hatten und in den Jahren 1994 und 1995 an dem Praktikumsprogramm „Finnova“ teilnahmen. Das Programm erstreckte sich über ein Jahr, und das Hauptziel bestand darin, den Teilnehmern die erforderlichen Kenntnisse für die Verbesserung ihrer Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln. Es wurde an Universitäten und staatlichen Forschungsstätten der Autonomen Gemeinschaft Madrid durchgeführt. Da die Untersuchung alle Teilnehmer des Programms umfaßte, waren Population und Stichprobe in diesem Fall identisch.



Vorgehensweise

Die Teilnehmer an den Programmen Finnova '94 und Finnova '95 bestanden aus zwei verschiedenen Gruppen aus unterschiedlichen Jahrgängen. Der erste Schritt bestand darin, sicherzustellen, daß es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen gab. Nachdem sich dies bestätigt hatte, wurden die Gruppen für die Datenauswertung zu einer einzigen Population zusammengefaßt.

Es wurde eine kleine Umfrage entworfen, die in zwei aufeinander folgenden Jahren durchgeführt wurde. Die Fragen konzentrierten sich darauf, wie sinnvoll die Teilnehmer die verschiedenen Ausbildungsformen, die sie durchlaufen hatten und in denen sie sich zum aktuellen Zeitpunkt befanden, beurteilten. Das höchste Bildungsniveau der Teilnehmer war die Berufsausbildung zweiten Grades. Alle nahmen an einer Ausbildung in Form von Praktika teil, und viele unter ihnen hatten bereits berufliche Fortbildungs- und Umschulungskurse besucht.

Die Variablen für die verschiedenen Ausbildungsformen wurden in einer 5-Punkte-Skala nach Likert dargestellt. Sie lauteten wie folgt:

FP_ADECU: Sind die Kenntnisse, die du in deiner beruflichen Fachausbildung erworben hast, ausreichend, um die Arbeitsanforderungen deines Praktikumsplatzes im Rahmen des Finnova-Programms zu erfüllen?

FP_UTIL: Stellen die Kenntnisse, die du in deiner beruflichen Fachausbildung erworben hast, alleine schon eine ausreichende Vorbereitung dar, um eine Berufstätigkeit im Rahmen dieser Fachrichtung auszuüben?

FO_UTIL: Werden dir die Kenntnisse, die du in Fortbildungs- und Umschulungslehrgängen (CAM, IMAF, INEM, IMEFE usw.) erworben hast, von Nutzem sein, um eine Berufstätigkeit in der entsprechenden Fachrichtung auszuüben?

FIN_UTIL: Werden dir die Kenntnisse, die du im Rahmen des Finnova-Programms erwirbst, von Nutzem sein, um eine Berufstätigkeit in der entsprechenden Fachrichtung auszuüben?

Tabelle 3:

Nutzen der verschiedenen Ausbildungsformen

(durchschnittliche Punktzahl unter Zugrundelegung einer 5-Punkte-Skala)

Nutzen von Finnova	4,36
Nutzen der F.O.	3,65
Nutzen der F.P.	4,05
Nutzen von Finnova für Arbeit	4,30
Nutzen der F.O. für die Arbeit	3,87
Nutzen der F.P. bezügl. Arbeitsanforderungen	3,67
Entsprechung F.P. – Tätigkeit Finnova	3,88

Tabelle 4:

Übereinstimmungen und erklärte Varianz der Ausbildungsitems

Variable	Übereinstimmung	* Faktor	Eigener Wert	Varianz in %	Akkumulierte %
FP_ADECU	0,23167	* 1	2,29905	32,8	32,8
FP_UTIL	0,62547	* 2	1,16046	16,6	49,4
FO_UTIL	0,76342	* 3	0,69918	10,0	59,4
FIN_UTIL	0,75305	*			
FP	0,37792	*			
FO	0,52161	*			
F_PRAC	0,88553	*			

Tabelle 5:

Faktoren mit Ausbildungsitems

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
F_PRAC	0,92761		
FIN_UTIL	0,84577		
UTIL		0,83270	
FO		0,70094	
FP_UTIL			0,77950
FP			0,60808
FP_ADECU			0,35768



Tabelle 6:
Geschlechtsspezifische Unterschiede

Variablen	Mann-Whitney-Test	Probabilitätswert	Männer		Frauen	
			Mittelwert	N	Mittelwert	N
FP_UTIL	8778,5	0,0017	135,69	162	164,97	135
FIN_UTIL	8687,5	0,0003	135,13	162	168,55	138
FP	8619,5	0,0112	134,54	161	158,16	128
F_PRAC	8626,0	0,0001	134,58	161	168,94	139

FP: Nutzen der staatlich geregelten Berufsbildung (Berufsausbildung zweiten Grades)

FO: Nutzen der beruflichen Fortbildungs- und Umschulungslehrgänge

F_PRAC: Nutzen der Ausbildung in Form von Praktika (Finnova)

Es gab also je zwei Fragen zum Nutzen der staatlich geregelten Berufsbildung (FP_UTIL und FP), zur beruflichen Fortbildung und Umschulung (FO_UTIL und FO) und zur Ausbildung in Form von Praktika (FIN_UTIL und F_PRAC). Außerdem wurden die Teilnehmer gefragt, inwiefern ihre Ausbildung den Anforderungen der Tätigkeit entsprach, die sie im Rahmen ihres Praktikums ausübten.

Wir verfügten über die Durchschnittsqualifikation des Abschlusses einiger Teilnehmer bei der staatlich geregelten Berufsbildung (Variable Note).

Für die statistische Auswertung der Daten wurden parametrische und nicht-parametrische Methoden benutzt:

□ Die parametrischen Methoden waren die der Faktorenanalyse (Hauptachsenmethode mit Normalisierung nach Kaiser und Equamax-Rotation), um die Gruppenbildung innerhalb der verschiedenen Elemente festzustellen, und die Reliabilitätsanalyse (α) nach Cronbach, um die Folgerichtigkeit der gestellten Fragen zu untersuchen.

□ Die nicht-parametrischen Methoden waren die des Korrelationskoeffizienten nach Spearman, um den Grad der Beziehung zwischen den Variablen zu erkennen; der U-Test nach Mann-Whitney, um

statistisch signifikante Unterschiede zwischen den beiden Personengruppen festzustellen; der Kruskal-Wallis- (χ^2) -Test, um die Unterschiede zwischen mehr als zwei Gruppen zu analysieren, der Q-Test von Cochran, wenn es dichotomische Punktwerte und mehr als zwei Gruppen gab.

Zunächst wurde untersucht, ob es statistisch signifikante Unterschiede bei den Variablen der Umfrage in Abhängigkeit des Geschlechts, der dem Praktikumsplatz zugeordneten Berufsgruppe, der Leistung (bewertet durch einen für die Ausbildung jedes Einzelnen verantwortlichen Tutor) und der Zufriedenheit (mit Zuordnung auf einer Skala) gibt.

Um festzustellen, ob es Unterschiede in den persönlichen Wahrnehmungen des Ausbildungsnutzens gab, wurden die Befragten in zwei Gruppen geteilt: Diejenigen, die den Nutzen mit „mittelmäßig“, „niedrig“ oder „sehr niedrig“ angaben (3 Punkte oder weniger), und diejenigen, die ihre Ausbildung für „nützlich“ oder „sehr nützlich“ hielten (4 und 5 Punkte). Die Variablen wurden dichotomisiert, indem die niedrigsten Punktwerte gleich null und die höchsten Punktwerte gleich eins gesetzt wurden.

Für die statistische Analyse wurde das Software-Programm SPSS 7,5 2S verwandt, die Grafiken wurden in *Word Perfect 8.0* erstellt.

Ergebnisse

Für die sieben Variablen wurde ein Reliabilitätstest durchgeführt, um die innere Folgerichtigkeit der Erhebung zu gewährleisten. Es ergab sich ein hoher



Tabelle 7:
Unterschiede in Abhängigkeit der Berufsgruppe

Variablen	Test χ^2	Probabilitätswert	Berufsgruppen ² Mittelwert										
			1 (N=8)	3 (N=25)	4 (N=11)	5 (N=9)	6 (N=88)	7 (N=9)	8 (N=22)	9 (N=54)	10 (N=45)	12 (N=41)	13 (N=12)
FP_UTIL	39,70	0,00	164,50	142,59	202,50	111,07	168,71	152,75	137,79	105,64	179,43	132,23	100,58
FP	34,52	0,00	154,00	152,73	188,00	123,14	162,88	126,13	149,00	133,88	166,89	95,43	86,33
FIN_UTIL	25,91	0,01	145,71	119,28	182,75	124,21	165,01	133,75	116,74	133,25	175,43	158,24	96,17
F_PRAC	37,89	0,00	136,38	109,75	163,50	130,93	172,91	128,69	116,88	141,95	169,56	159,72	62,38

1 : Landwirtschaft

2 : Baugewerbe

3 : Verarbeitende Industrie

4 : Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte

5 : Schwer- und Bauindustrie

6 : Chemische Industrie

7 : Information und Kunst

8 : Bau und Montage

9 : Wartung und Reparatur

10 : Gesundheit

11 : Unternehmensdienstleistungen

12 : Transport und Verkehr

Reliabilitätskoeffizient ($\alpha = 0,71$) mit statistisch signifikanten Unterschieden zwischen den Mittelwerten.

Der erste Schritt bestand darin, die Häufigkeitsverteilung der Variablen (Tabelle 1) zu bestimmen, um Tendenzen in den Antworten zu erkennen und die Ausmaße zentraler Trends und deren Streuung (Tabelle 2) zu berechnen und so die Antworten der Befragten für jede Variable zu analysieren.

Mit der Variablen FP_ADECU (die Angemessenheit der Ausbildung für die Zuteilung eines Praktikumsplatzes) sollte die Auswahl für die Teilnahme am Programm validiert werden. Hierbei sollte insbesondere festgestellt werden, inwieweit die Anforderungen, die in bezug auf die staatlich geregelte Berufsbildung an die Teilnehmer gestellt wurden, angemessen waren, um sich für das Programm zu qualifizieren. 74,8 % der Befragten hielten die Anforderungen für ziemlich oder sehr angemessen. Der Mittelwert lag bei 3,88 und der Median bei 4 (von insgesamt 5) Punkten. Die Validität der Auswahl war somit in beiden Jahrgängen hoch, besonders jedoch im zweiten Jahrgang ($U=9369,5$; $P=0,01$), was den Wert vorheriger Erfahrungen aufzeigt, wenn sie in aufeinander folgenden Situationen erneut umgesetzt werden müssen.

Andere Fragen zielten auf den Nutzen der verschiedenen Ausbildungsformen im allgemeinen und für die Besetzung einer bestimmten Arbeitsstelle ab. Die durch-

schnittlich gegebene Punktzahl ist der Tabelle 3 zu entnehmen. Alle Punktwerte sind höher als 3,5 bei einem Maximum von 5 Punkten.

Alle Formen der Ausbildung werden von den Teilnehmern als nützlich für das Arbeitsleben eingestuft, insbesondere die Ausbildung in Form von Praktika, wo die Mittelwerte bei über 4 von maximal 5 Punkten lagen. Die Durchschnittswerte bei den Fragen nach dem Nutzen der staatlich geregelten Berufsbildung und der beruflichen Fortbildung und Umschulung sind höher als 3,6 von 5, mit einem Median von 4.

Es wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt (Tabelle 4 und 5), um herauszufinden, inwiefern die Antworten der Befragten auf die unterschiedlichen Fragen übereinstimmten und welche Art von Ausbildung als am sinnvollsten erachtet wurde. 59,4 % der Daten konnten mit drei Faktoren erklärt werden. Das Gewicht der Faktoren war hoch, außer im Falle von FP_ADECU (Angemessenheit der Ausbildung für die Zuteilung eines Praktikumsplatzes), da sich diese Variable auf die Validität der Auswahl bezog, und nicht wie die anderen Fragen auf den Nutzen der Ausbildung abzielte. Da ihre Herausnahme aus der Analyse das Ausmaß an erklärter Varianz auf 66,54 % ansteigen lassen würde, wurde sie aufgrund ihres Beitrags zum dritten Faktor beibehalten.

Der erste Faktor, der als „Fortbildung und Umschulung in Form von Praktika“ be-

„Alle Formen der Ausbildung werden von den Teilnehmern als nützlich für das Arbeitsleben eingestuft, insbesondere die Ausbildung in Form von Praktika, wo die Mittelwerte bei über 4 von maximal 5 Punkten lagen. Die Durchschnittswerte bei den Fragen nach dem Nutzen der staatlich geregelten Berufsbildung und der beruflichen Fortbildung und Umschulung sind höher als 3,6 von 5, mit einem Median von 4.“



Tabelle 8:
Unterschiede in Abhängigkeit der Leistung

Variablen	Mann-Whitney-Test	Probabilitätswert	Gruppe mit schlechter Leistung RTG ≤ 6		Gruppe mit hoher Leistung RTG > 6	
			Mean Rank	N	Mean Rank	N
FP	1952,5	0,0013	93,85	24	146,99	260
FO_UTIL	1913,5	0,0401	98,48	22	128,11	228
FO	1701,0	0,0164	88,82	22	123,70	218
FIN_UTIL	1539,0	0,0001	74,56	25	154,80	270
F_PRAC	1579,0	0,0001	76,16	25	154,65	270

„Es waren somit die Teilnehmer mit den besseren Abschlüssen in der staatlich geregelten Berufsbildung, die die berufliche Fortbildung und Umschulung und die Ausbildung in Form von Praktika als nützlicher erachteten.“

zeichnet werden könnte, erklärt 32,8 % der Daten. Der zweite Faktor (Fortbildung und Umschulung) erklärt 16,6 % der gesamten Varianz, der dritte Faktor (staatlich geregelte Berufsbildung) erklärt 10 %.

Die Faktorenanalyse zeigt, daß die Auszubildenden deutlich zwischen den drei Ausbildungsformen und ihrem Nutzen unterscheiden, nicht nur in Bezug auf das vermittelte Wissen, sondern auch hinsichtlich des Nutzens dieses Wissens für ihren derzeitigen Arbeitsplatz.

Der Korrelationskoeffizient nach Spearman zeigt nur Korrelationen von mehr als 0,4 zwischen den Variablen für die staatlich geregelte Berufsbildung FP und FP_UTIL (0,41), für die berufliche Fortbildung und Umschulung FO und FO_UTIL (0,62) und für die Ausbildung in Form von Praktika F_PRAC und FIN_UTIL (0,76). Mit anderen Worten, die am meisten zueinander in Beziehung stehenden Fragen waren diejenigen, die sich auf die gleichen Ausbildungsformen bezogen. Es scheint somit, daß die Befragten bei ihrer Einschätzung deutlich zwischen den verschiedenen Formen der Ausbildung unterscheiden. Die gewonnenen Daten können daher als zuverlässig erachtet werden.

Der Cochran-Q-Test ($Q=52,25$; $P=0,0001$) brachte statistisch signifikante Unterschiede zwischen den drei Ausbildungsformen hervor. Die Form der Ausbildung, welche die Befragten als am sinnvollsten empfanden, ist die Ausbildung in Form von Praktika, gefolgt von der staatlich geregelten Berufsbildung und der Fortbildung und Umschulung. Dabei muß allerdings

berücksichtigt werden, daß das Ergebnis möglicherweise durch die Tatsache beeinflusst wird, daß die Befragten zum Zeitpunkt der Umfrage ein solches Praktikum durchliefen, was sich in ihren Antworten widerspiegeln könnte.

Um herauszufinden, welche Ausbildungsform von den Teilnehmern, die die besten Abschlüsse in ihrer staatlich geregelten Berufsausbildung erzielt hatten, als am sinnvollsten erachtet wurde, haben wir den U-Test von Mann-Whitney angewandt. Dabei wurden hinsichtlich der Wahrnehmung des Nutzens keine statistisch signifikanten Unterschiede ($U=62,5$; $P=0,001$) zwischen den Absolventen mit besseren und schlechteren Noten gefunden. Allerdings ergaben sich Unterschiede im Falle der beruflichen Fortbildung und Umschulung ($U=114$; $P=0,008$) und der Ausbildung in Form von Praktika ($U=62,5$; $P=0,001$), die eine höhere Punktzahl bei den besseren Absolventen erhielten. Es waren somit die Teilnehmer mit den besseren Abschlüssen in der staatlich geregelten Berufsbildung, die die berufliche Fortbildung und Umschulung und die Ausbildung in Form von Praktika als nützlicher erachteten.

Diese Daten stimmen mit dem Korrelationskoeffizienten nach Spearman überein, denn die von den Auszubildenden in ihrer Vorbildung erzielte Qualifikation (die Note) weist eine Korrelation von 0,44 mit dem Nutzen auf, welcher der Ausbildung des Finnova-Programms für die Berufspraxis (FIN_UTIL) beigemessen wird. Hinsichtlich des Nutzens, den die Befragten den in einer beruflichen Fortbildung



Tabelle 9:
Unterschiede in Abhängigkeit der Zufriedenheit

Variablen	Mann-Whitney-Test	Probabilitätswert	Gruppe mit niedriger Zufriedenheit S_GLOBAL ≤ 5		Gruppe mit hoher Zufriedenheit S_GLOBAL > 5	
			Mean Rank	N	Mean Rank	N
FO_UTIL	1918,0	0,0463	83,00	28	105,60	176
FIN_UTIL	1324,0	0,0001	58,71	31	130,73	211
F_PRAC	1360,5	0,0001	59,02	32	131,55	211

und Umschulung erworbenen Kenntnissen für die Berufspraxis beimessen (FO_UTIL), betrug die Korrelation 0,42; hinsichtlich des Nutzens der Fortbildungs- und Umschulungslehrgänge (FO) lag sie bei 0,44. Diejenigen Teilnehmer, die sich offenbar besonders anstrengen mußten, um die Berufsausbildung zweiten Grades abzuschließen, fanden diese Ausbildungsform am sinnvollsten.

Statistisch signifikante Unterschiede ergaben sich hinsichtlich des Geschlechts der Befragten (Tabelle 6) bei der Variablen FP_UTIL, die sich auf den Nutzen der im Rahmen der Berufsausbildung erworbenen Kenntnissen für die Berufspraxis bezog ($\chi^2=8778,5$; $P=0,0017$), und bei der Variablen FIN_UTIL, die auf den Nutzen der durch das Finnova-Programm erworbenen Kenntnisse für die Berufspraxis anspielte ($\chi^2=8687,5$; $P=0,0003$). In beiden Fällen bewerteten die weiblichen Befragten den Nutzen höher als die männlichen Befragten. Die gleiche Tendenz läßt sich in bezug auf den Nutzen der Berufsbildung (FP) ($\chi^2=8619,5$; $P=0,0112$) und der Ausbildung in Form von Praktika (F_PRAC) ($\chi^2=8626$; $P=0,0001$) feststellen.

Frauen fanden die staatlich geregelte Berufsbildung und die Ausbildung in Form von Praktika deutlich sinnvoller, als dies bei den Männern der Fall war. Keine Unterschiede gab es in bezug auf den Nutzen der beruflichen Fortbildung und Umschulung.

Statistisch signifikante Unterschiede bei der Wahrnehmung des Nutzens der unterschiedlichen Ausbildungsformen gab es auch in Abhängigkeit von der Berufsgruppe,

zu der die Praktikumsstelle der Teilnehmer zählte (Tabelle 7). Die Unterschiede ergeben sich bei den Variablen für die staatlich geregelte Berufsbildung: FP_UTIL ($\chi^2=39,6984$; $P=0,0001$), FP ($\chi^2=34,5230$; $P=0,0003$), und die Ausbildung in Form von Praktika: FIN_UTIL ($\chi^2=25,9054$; $P=0,0067$) und F_PRAC ($\chi^2=27,8869$; $P=0,0001$).

Die Auszubildenden, die der staatlich geregelten Berufsbildung einen größeren Nutzen beimessen, sind diejenigen mit Praktikumsstellen im Bereich der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte, des Gesundheitswesens, der chemischen Industrie und des Landwirtschaftssektors. Als weniger sinnvoll wird sie von den Praktikanten aus den Bereichen Transport und Verkehr sowie Wartung und Reparatur empfunden.

Die Befragten, welche die Ausbildung in Form von Praktika als besonders nützlich empfinden, absolvieren ihr Praktikum ebenfalls in den Bereichen der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte, Gesundheit und Chemie sowie in Unternehmensdienstleistungen. Diejenigen, die sie als weniger nützlich empfinden, stammen aus den Bereichen Transport und Verkehr sowie der verarbeitenden Industrie. Es scheint, daß die Berufe aus der ersten Gruppe abwechslungsreichere Tätigkeiten mit sich bringen und ein intensiveres Lernen erfordern, während die Berufe der zweiten Gruppe monotoner sind.

Die berufliche Fortbildung und Umschulung wird von allen Teilnehmern als gleich nützlich empfunden, unabhängig von ihrer Berufsgruppe.

„Frauen fanden die staatlich geregelte Berufsbildung und die Ausbildung in Form von Praktika deutlich sinnvoller, als dies bei den Männern der Fall war. Keine Unterschiede gab es in bezug auf den Nutzen der beruflichen Fortbildung und Umschulung.“



„Die Ergebnisse zeigen, daß die Befragten die Ausbildung in Form von Praktika als die nützlichste Form der Ausbildung betrachten. Es wäre daher naheliegend, derartige Praktika auch bei den weiter verbreiteten Ausbildungstypen einzusetzen.“

Diejenigen, die in ihrem Praktikum besonders gute Leistungen zeigen, beurteilen alle drei Ausbildungsformen als nützlicher als es die weniger leistungsstarken Praktikanten tun (Tabelle 8). Diese Unterschiede sind sowohl bei der Variablen für die staatlich geregelte Berufsbildung FP ($U=1952,5$; $P=0,0013$) als auch bei den Variablen für die berufliche Fortbildung und Umschulung FO_UTIL ($U=1913,5$; $P=0,401$) und FO ($U=1701,0$; $P=0,0164$) sowie bei den Variablen für die Ausbildung in Form von Praktika FIN_UTIL ($U=1539$; $P=0,0001$) und F_PRAC ($U=1579$; $P=0,0001$) anzutreffen.

Diejenigen Befragten, die mit ihrem Praktikumsplatz zufriedener waren, schrieben der beruflichen Fortbildung und Umschulung und der Ausbildung in Form von Praktika einen größeren Nutzen zu als die weniger zufriedenen Praktikanten (Tabelle 9). Unterschiede zeigen sich bei den Variablen FO_UTIL ($U=1918$; $P=0,0463$), FIN_UTIL ($U=1324$; $P=0,0001$) und F_PRAC ($U=1360,5$; $P=0,0001$). Bei der Wahrnehmung des Nutzens der staatlich geregelten Berufsbildung gab es dagegen keine Unterschiede.

Schlußfolgerungen

Die Befragten unterscheiden sehr deutlich zwischen den drei Formen der Ausbildung und ihrem Nutzen. Im allgemeinen finden sie die Ausbildung in Form von Praktika am nützlichsten, gefolgt von der staatlich geregelten Berufsbildung und der beruflichen Fortbildung und Umschulung an letzter Stelle.

Eine eingehendere Analyse zeigt Unterschiede bei der Wahrnehmung des Nutzens in Abhängigkeit von:

□ Geschlecht (Frauen messen der staatlich geregelten Berufsbildung und der Ausbildung in Form von Praktika mehr Nutzen bei als die Männer);

□ Note (diejenigen mit besseren Noten in der staatlich geregelten Berufsbildung halten die Ausbildung in Form von Praktika und die berufliche Fortbildung und Umschulung für sinnvoller, während die Absolventen mit schlechteren Noten die Berufsbildung im Rahmen des staatlichen Bildungswesens vorziehen);

□ Leistung (diejenigen mit besseren Leistungen in ihrem Praktikum beurteilen dies besser als die Praktikanten mit schlechteren Leistungen);

□ Zufriedenheit (die zufriedensten Befragten beurteilen die Ausbildung in Form von Praktika und die berufliche Fortbildung und Umschulung besser als die weniger Zufriedenen).

Die Ergebnisse zeigen, daß die Befragten die Ausbildung in Form von Praktika als die nützlichste Form der Ausbildung betrachten. Es wäre daher naheliegend, derartige Praktika auch bei den weiter verbreiteten Ausbildungstypen einzusetzen. Dies würde bedeuten:

□ Eingliederung der Ausbildungspraktika in die Programme für Ausbildung in der Arbeitsstätte, wodurch diese Form der Ausbildung ein regulärer Bestandteil der staatlich geregelten Berufsbildung würde und mit den erforderlichen Mitteln ausgestattet würde.

□ Ausweitung der betrieblichen Praktika in Lehrgängen der beruflichen Fortbildung und Umschulung als eine zusätzliche Voraussetzung für den Erwerb des Abschlusses.

□ Ausweitung der Ad-Hoc-Programme für Ausbildung in Form von Praktika, wobei der Erfolg dieser Ausbildung in großem Maße von der klaren Definition des jeweiligen Berufsprofils und der richtigen Auswahl der Teilnehmer abhängen dürfte.

Für eine allgemeine Einführung derartiger Programme wäre es erforderlich, Vereinbarungen mit geeigneten Firmen zu treffen, die für solche Kooperationsformen normalerweise sehr empfänglich sind. Auf diese Weise würde ein doppeltes Ziel erreicht: Die Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und/oder Einstellungen, die Ziel jeder Bildungsmaßnahme sind, und deren anschließende Umsetzung in die Praxis in realen Arbeitssituationen und -zusammenhängen.

Der generelle Einsatz von Ausbildungsprogrammen in Form von Praktika erleichtert den Lernprozeß für die Auszubildenden und die Evaluation der Transferleistung, d.h. die Feststellung, welche



Punkte ausreichend gut beherrscht werden, um sie in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Auf diese Weise kann zweifellos die Rentabilität der Ausbildung evaluiert werden.

Die Ernennung eines Tutors mit der Aufgabe, eventuell auftretende Probleme zu lösen und die Auszubildenden nach ihren Fähigkeiten zu bewerten, erweist sich als besonders sinnvoll (Sparrow, 1994) und ermöglicht die individuelle Überwachung, die Bestandteil einer jeden Ausbildung sein sollte. In vielen Fällen kann diese Überwachung durch den Ausbilder selbst als Experte auf seinem Fachgebiet erfolgen (Buckley and Caple, 1991).

Die Unternehmen würden somit über Mitarbeiter verfügen, die nicht nur entsprechend gut ausgebildet sind, sondern darüber hinaus auch das praktische Know-how mitbringen, das so oft fehlt. Sie hätten die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Einstellungen des Auszubildenden zu testen, wenn dieser mit einer Reihe von Aufgaben konfrontiert wird, und so festzustellen, ob der Sozialisationsprozeß im Hinblick auf die Arbeitswelt erfolgreich war (Prieto, Peiró, Bravo und Caballer,

1996). Diese Verhaltensmerkmale sind zweifellos besser geeignet, die künftige Leistung eines Mitarbeiters vorherzusagen, als dies bei Einstellungstests (Levy-Leboyer, 1992) oder Ausbildungstests (Reilly und Manese, 1979; Robertson und Kandola, 1982) der Fall ist. Wenn Betriebe, die solche Praktika anbieten, zu einem späteren Zeitpunkt Personalbedarf haben, wird ihnen diese Information sehr zugute kommen.

Die Auszubildenden profitieren ihrerseits durch attraktivere Lebensläufe und bessere Einstellungschancen, entweder in derselben Firma, in einer Firma desselben Sektors oder in Stellen, die mit der gewonnenen praktischen Erfahrung in Beziehung stehen.

Damit der Einsatz der Ausbildung in Form von Praktika zur allgemeingültigen Norm wird, ist es notwendig, daß die Regierungsstellen auf allen Ebenen kontinuierliche Anstrengungen unternehmen, um das dreigliedrige System der staatlich geregelten Berufsbildung, der beruflichen Fortbildung und Umschulung und der Weiterbildung zu erhalten und zu verbessern.

Literaturnachweis

Alonso M.A. (1998): Formación en Prácticas y Socialización Laboral, Dissertation, Madrid, 1998.

Buckley R. & Caple J. (1991): La Formación, teoría y práctica, Díaz de Santos, Madrid, 1991.

Cano J., López J. & Ortega M. (1993): La nueva formación profesional. Ramas, Módulos Profesionales y Ciclos formativos. Escuela Española, Madrid, 1993.

Dirección General de Formación Profesional Reglad (1994): Formación en Centros de Trabajo, Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid, 1994.

Fondo de Formación (1992): Materiales AFFA, Madrid, 1992.

Frías J. (1994): Formación Profesional Ocupacional, Cuadernos de Relaciones Laborales 4 (1994), S. 15-22.

INEM (1992): Metodología de los Estudios Sectoriales, Madrid, 1992.

Levy-Leboyer C. (1992): Evaluación de personal. Los métodos a elegir, Díaz de Santos, Madrid, 1992.

Martínez B. (1996): Relaciones entre sistema educativo y mercado de trabajo, Estudios de Juventud 38 (1996) S. 9-29.

Prieto S. (1994): Incertidumbre y riesgos de la reforma de la formación profesional, Cuadernos de Relaciones Laborales 4 (1994) S. 33-40.

Priet, Peir, Bravo & Cabeller (1996): Socialización y Desarrollo del Rol Laboral, in J.M. Peiró and F. Prieto (Hrsg.): Tratado de Psicología del Trabajo, Bd. II: Aspectos psicosociales del trabajo, Síntesis Psicología, Valencia, 1996, S. 65-100.

Reilly R.R. & Manese W.R. (1979): The validity of a mini-course for telephone company personnel, Personnel Psychology 32 (1979) S. 83-90.

Robertson I.T. & Kandola R.S. (1982): Work sample tests: validity, adverse impact and applicant reaction, Journal of Occupational Psychology 55 (1982) S. 171-183.

Sparrow P.R. (1994): The psychology of strategic management, in: C. Coopers, I. Robertson (Hrsg.) International Review of Industrial and Organisational Psychology, Bd. 9 (1994), John Wiley, Chichester.

Diese Rubrik wurde von
Anne Waniart,
Bibliothekarin im
CEDEFOP, mit Unterstützung
der Mitglieder des
Dokumentations-
netzwerkes erstellt

Die Rubrik „Literaturhinweise“ enthält eine Sammlung jünger einschlägiger Veröffentlichungen über die Entwicklung der Berufsbildung und der Qualifikationen auf europäischer und internationaler Ebene. Berücksichtigt wurden in erster Linie vergleichende Untersuchungen, aber auch nationale Studien, sofern sie im Rahmen europäischer oder internationaler Programme realisiert wurden, Analysen über die Wirkung von Gemeinschaftsaktionen in den Mitgliedstaaten und Berichte über ein bestimmtes Land aus der Sicht Dritter.

Literaturhinweise

Europa International

Informationen, vergleichende Studien

Der Übergang vom Bildungssystem ins Erwerbsleben: Auswertung der nationalen statistischen Daten

MAINGUET, C.

Europäisches Zentrum für die Förderung
der Berufsbildung

CEDEFOP

Luxemburg: EUR-OP, 1999, 89 S.

(Dossier)

ISBN: 92-828-6748-X, de

EUR-OP, L-2985 Luxemburg,

oder von den nationalen

EU-Verkaufsstellen,

<http://eur-op.eu.int/en/general/s-ad.htm>

Kat. Nr.: HX-22-99-232-DE-C

EN FR DE

In dieser Zeit hoher Arbeitslosigkeit, und insbesondere hoher Jugendarbeitslosigkeit, ist die Untersuchung des Übergangs zwischen dem Bildungssystem und dem Erwerbsleben zu einem wichtigen Forschungsgebiet geworden: Es werden Erhebungen durchgeführt, Forschungsnetzwerke aufgebaut, usw. Das Ziel des vorliegenden Berichts besteht darin, die entscheidenden Determinanten für eine gelungene berufliche Eingliederung und einen ausreichenden Schutz gegen Arbeitslosigkeit zu ermitteln. Natürlich können die statistischen Untersuchungen über den Übergang zwischen Bildungssystem und Erwerbsleben gegenwärtig keine klaren Antworten liefern; sie werfen vielmehr Fragen auf und erschüttern unsere überkommenen Vorstellungen über die von den verschiedenen Ausbildungsgängen eröffneten Perspektiven. Dieser Bericht versteht sich als vorläufige Bilanz der verschiedenen nationalen Erhebungen, die in Europa durchgeführt wurden, der vergleichenden Forschungsarbeiten, die auf deren Grundlage durchgeführt wurden, der wichtigsten untersuchten Variablen, der aufgetretenen methodischen Probleme, der wichtigsten Ergebnisse sowie der noch bestehenden Fragen und Hypothesen. Er enthält auch eine Auflistung der nationalen Erhebungen, die Informationen über den Übergang zwischen

Bildungssystem und Erwerbsleben sammeln, der bestehenden Forschungsnetzwerke, der vergleichenden Forschungsarbeiten und schließlich ein umfassendes Literaturverzeichnis. Dieser Bericht bietet dem Forscher also eine Art Zwischenbilanz, indem er den Weg vorzeichnet für künftig zu entwickelnde Hypothesen, für die Verbesserung der Instrumente zur Datenerhebung, für die notwendigen Vergleiche der Variablen und ihre Harmonisierung und für die zu entwickelnden Indikatoren.

http://www.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/6002_de.pdf

Dokument kann heruntergeladen werden.

Adults in training: an international comparison of continuing education and training

O'CONNELL, P. J.

Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, OECD
Centre for Educational Research and Innovation, CERI

Paris: OECD, 1999, 37 S.

CERI/WD(99)1

OECD Publications,

2 rue André-Pascal,

F-75775 Paris Cedex 16,

Tel.: (33-1) 45248200,

Fax: 49104276,

E-Mail: sales@oecd.org,

URL: <http://www.oecd.org/publications>

In dieser Veröffentlichung wird versucht, die neuen Möglichkeiten der International Adult Literacy Survey (Internationale Erhebung über Erwachsenenbildung), die detaillierte Informationen über die Teilnahme an Berufsbildungsmaßnahmen in den zwölf Monaten vor der Erhebung zusammengetragen hat, dazu zu nutzen, um die allgemeine und berufliche Weiterbildung von Erwachsenen in verschiedenen Ländern miteinander zu vergleichen. Schwerpunkt des Papiers sind die zwischen den Ländern bestehenden Unterschiede in Bezug auf die Teilnahme an allgemeiner und beruflicher Bildung, die Dauer der Kurse und die finanzielle För-



derung. Außerdem werden in dem Papier Parallelen und Unterschiede zwischen den Ländern in der allgemeinen und beruflichen Bildung hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Ausbildungsabschluß, Bildungsstand, Beschäftigung sowie Größe und Art der Organisationen untersucht, in denen die Betreffenden arbeiten. Die Studie deckt erhebliche länderspezifische Unterschiede in Bezug auf Häufigkeit und Umfang der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung von Erwachsenen auf. Unbeschadet dieser ausgeprägten Unterschiede weist die Studie aber auch auf bemerkenswerte Parallelen zwischen den Ländern hin, was die Verteilung von allgemeiner und beruflicher Ausbildung innerhalb bestimmter Bevölkerungsgruppen angeht.

[http://www.oilis.oecd.org/OLIS/1999DOC.NSF/LINKTO/CERI-WD\(99\)1](http://www.oilis.oecd.org/OLIS/1999DOC.NSF/LINKTO/CERI-WD(99)1)
Dokument kann heruntergeladen werden.

Education policy analysis 1999

Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, OECD
Centre for Educational Research and Innovation, CERI
Paris: OECD, 1999, 94 S.
ISBN: 92-64-17136-3, en
ISBN: 92-64-17136-6, fr
OECD Publications,
2 rue André-Pascal,
F-75775 Paris Cedex 16,
Tel.: (33-1) 45248200,
Fax: 49104276,
E-Mail: sales@oecd.org,
URL: <http://www.oecd.org/publications>
EN, FR

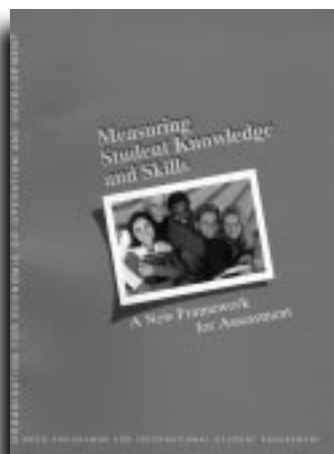
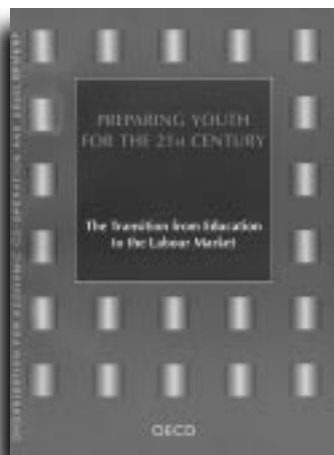
Um der wachsenden Nachfrage nach Lernmöglichkeiten gerecht zu werden, bemühen sich die OECD-Länder darum, den Lernenden schon ganz früh im Erwachsenenalter ein breiteres Spektrum an Ausbildungs- und Berufsbildungsmöglichkeiten anzubieten. Hat die vermehrte Teilnahme an allgemeiner und beruflicher Ausbildung in den 90er Jahren die Nachfrage nach lebensbegleitendem Lernen befriedigt? Welche Lücken gibt es noch, bei welchen Zielgruppen und bei welchen Lernarten? Welches sind die vielversprechendsten politischen Ansätze zur Förderung erweiterter Lernmöglichkeiten, die den Lernzielen und der Bedürfnissen des Lernenden entgegenkommen? Welchen

Beitrag kann die Politik zur Bereitstellung der nötigen Ressourcen für Investitionen in das Lernen und zur effizienten Verwendung dieser Mittel leisten? Diese Ausgabe der 'Education Policy Analysis' (Analyse der Bildungspolitik) 1999 untersucht diese und andere Fragen. Ausgehend von den politischen Erfahrungen und Trends in den OECD-Ländern behandeln die vier Kapitel in diesem Buch folgende Themen: Prognosen über den Anstieg der Beteiligung an formalen Ausbildungs- und Berufsbildungsgängen, um die Ziele des lebensbegleitenden Lernens zu verwirklichen, und Auswirkungen auf die Kosten; – politische Optionen zur Sicherstellung des Ausbildungs- und Betreuungsangebots in der frühen Kindheit; – Möglichkeiten für den Einsatz der IKT in der Ausbildung; – Verfolgung der Teilnahme unterrepräsentierter Gruppen an der tertiären Ausbildung.

Employment and growth in the knowledge-based economy

Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, OECD
Paris: OECD, 1999, Neuauflage, 392 S.
ISBN: 92-64-14813-2, en
OECD Publications,
2 rue André-Pascal,
F-75775 Paris Cedex 16,
Tel.: (33-1) 45248200,
Fax: 49104276,
E-Mail: sales@oecd.org,
URL: <http://www.oecd.org/publications>

Manager, politische Entscheidungsträger und Wirtschaftswissenschaftler sind sich zunehmend über die Bedeutung des Wissens und des Lernens für den wirtschaftlichen Erfolg von Einzelnen, Unternehmen und Volkswirtschaften einig. Aber wie wird Wissen angesichts der immer weiter verbreiteten Informationstechnologie generiert, weitergegeben und genutzt? Wie wirkt sich die Tatsache, daß die Produktion in Bezug auf ihren Input und Output immer wissensintensiver wird, auf Wirtschaftsanalyse und -politik aus? Wie können wir die wachsende Bedeutung des Wissens für die wirtschaftliche Entwicklung messen? Diese Veröffentlichung stellt Artikel von einer Reihe internationaler Experten und Wissenschaftler zusammen. Ihre Beobachtungen und Schlußfolgerungen erstrecken sich auf den komplexen



und entscheidenden Grenzbereich zwischen empirischer Messung, Wirtschaftstheorie und Politik.

Measuring student knowledge skills: a new framework for assessment

Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, OECD
 OECD Programme for International Student Assessment, PISA
 Paris: OECD, 1999, 81 S.
 ISBN: 92-64-17053-7
 ISBN: 92-64-17053-1
 OECD Publications,
 2 rue André-Pascal,
 F-75775 Paris Cedex 16,
 Tel.: (33-1) 45248200,
 Fax: 49104276,
 E-Mail: sales@oecd.org,
 URL: <http://www.oecd.org/publications>
 EN FR

Eltern, Schüler, die Öffentlichkeit und die Träger von Ausbildungssystemen müssen darüber unterrichtet sein, ob Kinder die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben, um Bürger von morgen werden und ihr ganzes Leben weiterlernen zu können. Mit Hilfe von internationalen Indikatoren lassen sich die Errungenschaften in diversen Ländern beschreiben, die anderen Ländern möglicherweise als Anreiz dienen können. Außerdem können sie als Wegweiser für das Unterrichtsangebot der Schulen und den Lernprozeß der Schüler dienen und Einblick in die Stärken und Schwächen der Curricula geben. Dies ist der erste Band der PISA-Reihe. Er steckt den konzeptuellen Rahmen ab, der die Grundlage für die Bewertung 'PISA 2000' bildet. Er definiert die Bereiche Erwerb der Lesefähigkeit sowie mathematische und wissenschaftliche Bildung, die im Rahmen von PISA als die vom Schüler zu erwerbenden Kerninhalte betrachtet werden, die zu durchlaufenden Prozesse und die jeweiligen Zusammenhänge, in denen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Anwendung kommen. Ferner beschreibt er, welche Verfahren entwickelt wurden, um sicherzustellen, daß die Bewertungen länderübergreifend gültig sind, die jeweiligen Fähigkeiten gut messen können und sich auf authentische Lebenssituationen stützen.

Preparing youth for the 21st century: the transition from education to the labour market: proceedings of the Washington D.C. Conference, 23-24 February 1999

Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, OECD
 Paris: OECD, 1999, 458 S.
 ISBN: 92-64-17076-6
 OECD Publications,
 2 rue André-Pascal,
 F-75775 Paris Cedex 16,
 Tel.: (33-1) 45248200,
 Fax: 49104276,
 E-Mail: sales@oecd.org,
 URL: <http://www.oecd.org/publications>

Diese Veröffentlichung zeigt den Weg für künftige Initiativen zur Verbesserung des Jugendarbeitsmarktes und der Ausbildungsergebnisse auf, so wie diese von politischen Entscheidungsträgern und Sachverständigen der OECD-Länder auf der Konferenz von Washington „Preparing youth for the 21st century: the policy lessons from the past two decades“ (Vorbereitung der Jugend auf das 21. Jahrhundert – die politischen Lektionen der beiden letzten Jahrzehnte) vom 23.-24. Februar 1999 formuliert worden sind. Um ein möglichst umfassendes Bild vom gegenwärtigen Stand zu vermitteln, werden zunächst die heutigen Herausforderungen aus einer historischen Perspektive heraus betrachtet, indem Bilanz über zwei Jahrzehnte politischer Maßnahmen zugunsten der Beschäftigung von Jugendlichen gezogen wird. Dieses Buch gewährt vor allem aber auch Einblick in Erfahrungen und politische Fragestellungen in den Vereinigten Staaten, Europa und Japan, wobei der Schwerpunkt auf den besonderen Bedürfnissen benachteiligter Jugendlicher liegt. Wer sicherstellen will, daß Jugendliche einen guten Einstieg in die Ausbildung und in die Gestaltung einer erfolgreichen beruflichen Karriere finden, wird dieses Handbuch als einen Meilenstein in der Diskussion über die Beschäftigung von Jugendlichen betrachten.

Quality and internationalisation in higher education

Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, OECD
 Programme on Institutional Management in Higher Education, IMHE



Paris: OECD, 1999, 268 S.
 ISBN: 92-64-17049-9
 ISBN: 92-64-27049-3
OECD Publications,
2 rue André-Pascal,
F-75775 Paris Cedex 16,
Tel.: (33-1) 45248200,
Fax: 49104276,
E-Mail: sales@oecd.org,
URL: <http://www.oecd.org/publications>
 EN, FR

Dieses Buch erörtert einige Herausforderungen für die Qualitätssicherung im Zuge der Internationalisierung und steckt einen Rahmen für die Unterstützung von Bildungseinrichtungen bei der Planung und Überprüfung ihrer eigenen Strategien und Politiken ab. Das sich verändernde politische Umfeld wird mit Hilfe von Beiträgen international anerkannter Sachverständiger analysiert und durch Fallstudien aus Australien, Finnland, Kenia, Mexiko, Polen und den Vereinigten Staaten ergänzt. Außerdem wird in diesem Buch der 'Internationalisation Quality Review Process' (Verfahren der Qualitätssicherung im Zuge der Internationalisierung) vorgestellt, ein einmaliges, praktisches Instrument für Leiter von Einrichtungen und Manager, die ihren Programmen und Dienstleistungen eine internationale Dimension verleihen wollen.

Employment revival in Europe: labour market success in Austria, Denmark, Ireland and the Netherlands

AUER, P.
 Internationale Arbeitsorganisation, IAO
 Genf: IAO, 2000, 140 S.
 ISBN: 92-2-110841-4
ILO Publications,
CH-1211 Genf 22,
oder auch von lokalen IAO-Ämtern
in zahlreichen Ländern,
Tel.: (41-22) 7997912,
Fax: (41-22) 7998577,
E-Mail: pubvente@ilo.org,
URL: <http://www.ilo.org>

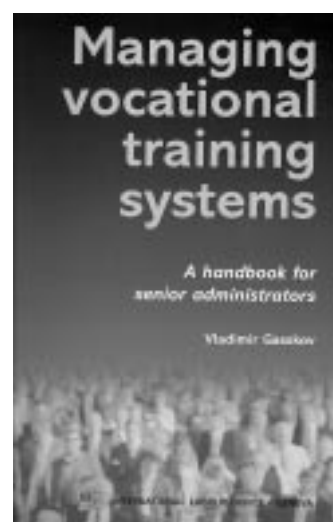
Diese innovative Studie beleuchtet die beeindruckende Erholung der Wirtschaft und der Arbeitsmärkte in vier kleinen europäischen Ländern: Österreich, Dänemark, Irland und den Niederlanden. Sie analysiert deren Erfolg und stellt die hierfür verantwortlichen spezifischen Faktoren heraus, insbesondere die Förderung

des sozialen Dialogs und die Einführung kritischer makroökonomischer und arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Während das Buch einerseits die Fortschritte bewertet und die noch verbleibenden Probleme in diesen vier Ländern untersucht, vergleicht es andererseits diese Fortschritte mit denen anderer Länder der Europäischen Union und prüft, inwieweit ähnliche Politiken und Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und zu Fortschritten in Richtung einer Vollbeschäftigung beitragen könnten. Außerdem weist es auf die Beschäftigungswirksamkeit des Wirtschaftswachstums hin und gibt den Lesern einen fundierten und umfassenden Überblick über die Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation in den einzelnen Ländern. Die Studie beleuchtet auch die Gründe für den Erfolg und zeigt auf, daß hochentwickelte Wohlfahrtsstaaten in Europa in letzter Zeit eine beachtliche Anpassungsfähigkeit unter Beweis gestellt haben, was zu Erfolgen auf dem Arbeitsmarkt geführt hat. Sie enthält einschlägige politische Empfehlungen für die Förderung von weiterem Wachstum und sozialem Fortschritt sowohl in diesen Ländern als auch in ganz Europa. Der allgemeinen und beruflichen Bildung ist ein gesonderter Anhang gewidmet.

Managing vocational training systems: a handbook for senior administrators

GASSKOV, V.
 Internationale Arbeitsorganisation, IAO
 Genf: IAO, 2000, 278 S.
 ISBN: 92-2-110867-8
ILO Publications,
CH-1211 Genf 22,
oder auch von lokalen IAO-Ämtern
in zahlreichen Ländern,
Tel.: (41-22) 7997912,
Fax: (41-22) 7998577,
E-Mail: pubvente@ilo.org,
URL: <http://www.ilo.org>

In diesem Buch werden die vielfältigen Herausforderungen angesprochen, mit denen die öffentlichen Programme der beruflichen Bildung und Ausbildung in der ganzen Welt konfrontiert sind. Es bietet aktuelles Material und nennt Rahmenbedingungen für die Koordinierung wichtiger Verwaltungs- und Strukturreformen. Es schlägt praktische Leitlinien für die Verwaltung von Haushalt und Finanzen, für die Bewertung von Leistungen und für die





Entwicklung strategischer Betriebspläne, sowie andere wertvolle Methoden und Techniken für einen effizienten Betrieb von beruflichen Bildungs- und Ausbildungssystemen vor. Das Handbuch ist in sechs verschiedene Module unterteilt und bietet unschätzbare Anregungen für das Erkennen und Aufgreifen von Signalen des Arbeitsmarkts und für die Lösung gemeinsamer Probleme bei der strategischen Planung. Ferner enthält es hilfreiche analytische Instrumente für die Bewertung von Programmen, beschreibt eine Struktur von Finanzierungsmechanismen und gibt einen Überblick über Systeme für die Finanzierung von Berufsbildung, für arbeitsmarktbezogene Berufsbildung und für eine von der Regierung gesteuerte Finanzierung von Berufsbildung in den Unternehmen. Darüber hinaus steckt das Buch einen allgemeinen Orientierungsrahmen für Berufsbildungsträger ab, der ihnen helfen soll, die Organisationsstruktur, die Personal- und Haushaltsverfahren sowie die Qualitätskontrolle zu verbessern.

World trends in adult education research

WERNER, M. (Hrsg.)

UNESCO Institute of Education, UIE

International Seminar on World Trends in Adult Education Research, Montreal, Kanada, 6.-9. September, 1994

Hamburg: UIE, 1999, 280 S.

UIE,

Feldbrunnennstraße 58,

D – 20148 Hamburg,

Tel. +49 40 4480410,

Fax: +49 40 4107723

Dieses Dokument gibt in drei Abschnitten die Beiträge zum Abschluß des 'International Seminar on World Trends in Adult Education Research' (internationales Seminar über Welttrends in der Forschung im Bereich der Erwachsenenbildung) in Montreal wieder. Der erste Abschnitt enthält unter anderem zwei Analysen der Trends und Perspektiven in der Forschung im Bereich der Erwachsenenbildung und ihrer Auswirkungen auf künftige Forschungsschwerpunkte. Der zweite Abschnitt besteht aus regionalen Studien, die im Rahmen dieser Trendanalyse erstellt wurden, ergänzt durch ausgewählte nationale Analysen. Dieser alphabetisch aufgebaute Abschnitt beginnt mit zwei

Beiträgen aus Afrika. Nach der Studie über die arabische Region folgt dann ein dreiteiliger Beitrag aus Asien. Die paneuropäische Erhebung ist ebenfalls in drei Teile unterteilt: 1) eine regionale Analyse der westeuropäischen Situation, 2) eine Analyse der mittel- und osteuropäischen Länder und eine Studie über Kanada und 3) zwei regionale Analysen, die abschließend die Situation in Lateinamerika und den Vereinigten Staaten beschreiben. Der dritte und letzte Abschnitt enthält einen zusammenfassenden Bericht über das Seminar von Montreal.

Getting the stakeholders involved: partnership at work in three countries from Africa, Asia and Eastern Europe

MUNBODH, S.; ATCHOARENA, D. (Hrsg.)
International Institute for Educational Planning, IIEP

Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur, UNESCO –

IIEP research and studies programme (Paris), 1999, 142 S.

ISBN: 92-803-1181-6

IIEP,

7-9 rue Eugène-Delacroix,

F-75116 Paris

Partnerschaft wird heutzutage oft als ein Mittel zur Verbesserung der Steuerung von technischen und beruflichen Ausbildungssystemen betrachtet. Die breite Anerkennung der Sozialpartner als Schlüsselfiguren und das Aufkommen des Konzepts des sozialen Dialogs haben in erheblichem Maße zu dieser Entwicklung beigetragen. In vielen Industrieländern ist die Partnerschaft schon seit langem ein wichtiges Element bei der Gestaltung, Bereitstellung und Finanzierung von technischer und beruflicher Ausbildung. In zunehmendem Maß führen auch die Schwellen- und Reformländer partnerschaftliche Rahmenstrukturen und Instrumente ein, um ihre Berufsbildungssysteme zu verbessern und sie stärker auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts und der Gesellschaft auszurichten. Dieses Buch soll ausführlich über spezielle Partnerschaftsprozesse informieren und anhand der jüngsten Erfahrungen in Mauritius, Ungarn und Indien Überlegungen über eine „nachahmenswerte Praxis“ anstellen. Auch wenn diese Veröffentlichung keine allgemeinen Antworten für eine erfolgreiche Partnerschaft



liefert, steht zu hoffen, daß sie Vertretern aus der Praxis und politischen Entscheidungsträgern weiterhilft, die mehr darüber erfahren wollen, wie man die Partnerschaft erfolgreich gestalten kann und welche Risiken und Hindernisse damit verbunden sind.

Lifelong learning in Europe: differences and divisions – Vol 2: strategies of social integration and individual learning biographies

WALTHER, A.; STAUBER, B. (Hrsg.)
Lifelong learning in Europe, Lissabon, Mai 1998
Tübingen: Neuling Verlag, 1999, 247 S.
Regionale und internationale Sozialforschung
ISBN: 3-922859-51-8

Dieses Buch greift die Diskussion über Möglichkeiten und Grenzen des lebensbegleitenden Lernens auf, die im ersten Band eingeleitet wurde. Es stützt sich ebenso wie der erste Band auf die Ergebnisse einer europäischen Konferenz in Lissabon von 1998. Dieser Band konzentriert sich auf die Widersprüche der Politik im Bereich des lebensbegleitenden Lernens: Flexibilisierung und Individualisierung setzen differenzierte Lernmöglichkeiten entsprechend den individuellen Bedürfnissen und Zielen, dem sozialen Status und den biographischen Perspektiven voraus. Unterschiedliche und trennende Merkmale werden sowohl theoretisch als auch anhand konkreter Fallbeispiele zueinander in Beziehung gesetzt.

Europäische Union: Politiken, Programme, Akteure

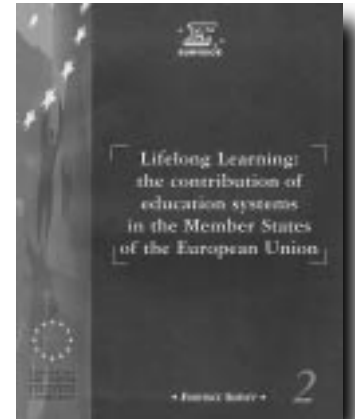
Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuß und den Ausschuß der Regionen über die Durchführung, die Ergebnisse und die Gesamtbewertung des Europäischen Jahres des lebensbegleitenden Lernens (1996): vorgelegt gemäß Artikel 8 des Beschlusses Nr. 2493/95/EG des Europäischen Parlaments und des Rates

Europäische Kommission
Luxemburg: EUR-OP, 1999, 21 S.
(Dokument KOM (99) 447 endg.)
ISSN: 0254-1467, de
EUR-OP,
L-2985 Luxemburg
oder von den nationalen
EU-Verkaufsstellen,
<http://eur-op.eu.int/en/general/s-ad.htm>
Kat. Nr.: CB-CO-99-452-DE-C
DA, DE, EL, EN, ES, FI, FR, IT, NL, PT, SV)

Seit dem Start der Initiative zugunsten des Europäischen Jahrs für lebensbegleitendes Lernen 1996 hat das Konzept des „lebensbegleitenden Lernens“ in der öffentlichen Meinung und im politischen Diskurs immer mehr Anerkennung gewonnen und die politische Debatte über die Anpassung des allgemeinen und beruflichen Bildungsangebots an eine zunehmend differenzierte Nachfrage angeregt. Die Kommission hat einen Aspekt ausgewählt, der die Komplementarität und Kontinuität zwischen der allgemeinen und der beruflichen Bildung im Hinblick auf die persönliche Entwicklung, die Einbindung der Menschen in die Gesellschaft, die Beschäftigungsfähigkeit und die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit unterstreicht. Diese Anerkennung kann somit als Zeichen dafür angesehen werden, daß das Europäische Jahr eine Initiative zum richtigen Zeitpunkt war, die zu einer grundlegenden Veränderung der Gesellschaft und der Einstellungen beigetragen hat und damit zurecht den Anspruch auf eine der erfolgreichsten Initiativen in diesem Bereich erheben kann.

Lifelong learning: the contribution of education systems in the member states of the European Union

Bildungsinformationsnetz der Europäischen Gemeinschaften, EURYDICE
Brüssel: Eurydice, 2000, 163 S.
ISBN: 2-87-116-294-8, en
ISBN: 2-87116-295-6, fr
Europäische Koordinierungsstelle
EURYDICE,
15 rue d'Arlon,
B-1050 Brüssel,
Tel.: (32 2) 2383011,
Fax: (32 2) 2306562,
E-Mail: info@eurydice.org,
URL: <http://www.eurydice.org>
EN, FR, PT





Die Lerngesellschaft kommt nicht auf uns zu, sondern gehört bereits zu unserem Alltag. Lebensbegleitendes Lernen ist einer der wichtigsten Grundsätze der Europäischen Union, die sich um eine Verstärkung der europäischen Zusammenarbeit in diesem Bereich bemüht. Die für Ausbildung und Berufsbildung zuständigen Minister in den europäischen Ländern haben beschlossen, ihre Politik an diesem Ziel auszurichten, doch wurde noch nicht verbindlich festgelegt, wie dies in die Praxis umgesetzt werden soll. Das Konzept des lebensbegleitenden Lernens wurde sehr rasch als selbstverständlich betrachtet und als eine fest verankerte Strategie gepriesen. Jetzt geht es demnach um die Frage, wie dieses Konzept institutionalisiert werden soll. Die von Eurydice zwischen Oktober 1999 und März 2000 durchgeführte Untersuchung zieht Bilanz über die Maßnahmen und Politiken, die die Regierungen der 15 Mitgliedstaaten durchgeführt haben, um jedem Bürger die Beteiligung am lebensbegleitenden Lernen in jedem Alter zu ermöglichen. Nach einem Rückblick auf die Begründung und die weitere Entwicklung des Konzepts, analysiert die Studie anschließend die Maßnahmen, die auf allen Ebenen des Bildungssystems ergriffen wurden (Vorschule, schulpflichtige Jahre, höhere Sekundarbildung und Hochschulbildung sowie Erwachsenenbildung). Die Ergebnisse machen deutlich, daß alle Mitgliedstaaten das Ziel des lebensbegleitenden Lernens dazu nutzen, um den von ihnen jetzt durchgeführten Reformen die erforderliche Lebendigkeit und Zweckmäßigkeit zu verleihen. Beim Umgang mit dem Konzept treten jedoch Unterschiede auf, was weitgehend mit den Besonderheiten der jeweiligen Systeme zusammenhängt. Dennoch lassen sich unabhängig von der betreffenden Ausbildungsebene vergleichbare Trends feststellen: Verbesserung, Verbreitung und Diversifizierung des Angebots, Bekämpfung des Schulversagens, Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, Aufbau der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Bildungssystems, Steigerung der Flexibilität und Erhöhung der Transparenz, usw. Die Untersuchung stützt sich auf Informationen, die von jedem einzelnen Land im Zuge einer Arbeitspartnerschaft zwischen den nationalen Stellen des EURYDICE-Netzes und den zuständigen Ministerialabteilungen zusammengetragen

wurden. Ihre Ergebnisse basieren somit auf zuverlässigen Informationen aus erster Hand.

http://www.eurydice.org/Documents/LLL/EN/ENQUETE_2_EN.pdf

Dokument kann heruntergeladen werden.

Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries

DE KONING, J. (Koord.); DENYS, J.; WALWEI, U.

Europäische Kommission – GD V Luxemburg; EUR-OP, 1999, 67 S.

ISBN: 92-828-6850-8, en

EUR-OP,

L-2985 Luxemburg,

oder von den nationalen

EU-Verkaufsstellen,

<http://eur-op.eu.int/en/general/s-ad.htm>

Kat. Nr.: CE-21-99-860-EN-C

EN

Bis in die 90er Jahre wurde die Vermittlung von Arbeitsplätzen als eine Aufgabe des Staates betrachtet, bei der das öffentliche Arbeitsamt die Hauptrolle zu spielen hatte. Unter dem Einfluß der allgemeinen Tendenz hin zu Deregulierung und Privatisierung und insbesondere in Folge der Kritik an der Leistung der öffentlichen Arbeitsämter veränderte sich dies. In vielen Ländern wurde das Monopol der öffentlichen Arbeitsämter bei der Arbeitsplatzvermittlung in der ersten Hälfte der 90er Jahre abgeschafft. Darauf folgte häufig eine weitere Liberalisierung des Marktes der Arbeitsvermittlungsdienste. Gestützt auf nationale Berichte über 8 Länder (Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Deutschland, die Niederlande, Schweden und das Vereinigte Königreich), versucht dieser zusammenfassende Bericht eine Reihe von allgemeinen Schlußfolgerungen über die Deregulierung von Arbeitsvermittlungsdiensten zu ziehen. Diese acht Länder wurden ausgewählt, weil die Deregulierung dort eine wichtige oder potentiell wichtige Entwicklung bei den Arbeitsvermittlungsdiensten darstellte. Die wichtigste Schlußfolgerung lautet, daß in diesen Ländern die privaten Arbeitsvermittlungsgesellschaften nur in den Niederlanden und im Vereinigten Königreich (sowie in der flämischen Gemeinschaft in Brüssel) einen hohen Marktanteil erreicht haben.

<http://www.europa.eu.int/comm/dg05/>



*publicat/employment/
deregulation_en.pdf* Down
Dokument kann heruntergeladen werden.

Erhebung zur Sozioökonomischen Situation von ERASMUS-Studierenden

Kommission der Europäischen Gemeinschaften Luxemburg; EUR-OP, 2000, Dokument KOM (2000) 4 endg., 2000, 82 S. ISSN: 0254-1467, de
EUR-OP,
L-2985 Luxemburg
oder von den nationalen
EU-Verkaufsstellen,
<http://eur-op.eu.int/en/general/s-ad.htm>
Kat. Nr.: KT-CO-00-014-DE-C
DA, DE, EN, ES, FI, FR, IT, NL, PT, SV

Im Zuge der Prüfung des Haushalts des ersten Sokrates-Programms forderte das Europäische Parlament die Europäische Kommission auf, einen Bericht über den sozialen und wirtschaftlichen Hintergrund der am Programmabschnitt ERASMUS teilnehmenden Hochschulstudenten vorzulegen. Daraufhin richtete die Kommission gemeinsam mit den nationalen ERASMUS-Stellen einen Mechanismus zur Erfassung von Informationen ein: eine repräsentative Umfrage unter ERASMUS-Studenten, die 1997/98 am Programm teilgenommen hatten. Das Programm, das 1987/88 mit dem Austausch von 3 000 Studenten begann und heute diese Möglichkeit mehr als 1 000 000 Studenten bietet, wird an den Hochschulen ganz Europas hochgeschätzt und wird derzeit auf viele mittel- und osteuropäische Länder ausgedehnt. Den Austauschstudenten vermittelt es viele verschiedene Erfahrungen, nicht nur bildungsmäßiger Art. Aus den Umfrageergebnissen geht deutlich hervor, welche Bedeutung Studienzeiten im Ausland beigemessen wird und welche Wirkung das Programm hat – was die wichtige Rolle der Gemeinschaftsprogramme im Bereich allgemeine und berufliche Bildung und Jugend bestätigt.

Die europäische Beschäftigungsstrategie: In Menschen investieren, mehr und bessere Arbeitsplätze schaffen

Europäische Kommission – GD V
Luxemburg; EUR-OP, 1999, 10 S.
EUR-OP,
L-2985 Luxemburg
oder von den nationalen

EU-Verkaufsstellen,
<http://eur-op.eu.int/en/general/s-ad.htm>
DA, DE, EN, ES, FI, FR, IT, NL, PT, SV

Europa ist es nicht gelungen, eines seiner Schlüsselziele zu verwirklichen, nämlich die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für alle. Allen Mitgliedstaaten sind die unterschiedlichen Facetten dieser gemeinsamen Herausforderung bekannt, die eine große Zahl von Menschen in Europa der Möglichkeit beraubt, sich Wohlstand zu verschaffen und in den Genuß des ihnen zustehenden Anteils am Wohlstand zu kommen. 16,5 Millionen Menschen suchen vergeblich nach einem Arbeitsplatz. Mehr als die Hälfte der Arbeitslosen sind seit mehr als einem Jahr, ein Drittel von ihnen seit mehr als zwei Jahren ohne Arbeit. Diese Situation verringert die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen und verschärft gleichzeitig das Problem der sozialen Ausgrenzung. Die Arbeitslosigkeit trifft vor allem Personen, die auf einem Arbeitsmarkt, auf dem die Wettbewerbsfähigkeit oberste Prämisse ist, ohnehin schon benachteiligt sind. Die Arbeitslosigkeit bringt hohe soziale Kosten für die betroffenen Personen und hohe wirtschaftliche Kosten für die Gesellschaft mit sich.

[http://europa.eu.int/comm/dg05/
empl&esf/empl2000/invest_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/dg05/empl&esf/empl2000/invest_de.pdf)
Dokument kann heruntergeladen werden.

Modernisation of Europe and the role of the social partners

LARSSON, A.
Europäische Kommission – GD V
Brüssel: Europäische Kommission – GD V, 1999, 10 S.
Presidency Conference on the Social Dialogue, Helsinki, 2/11/99
Europäische Kommission,
GD V,
200, rue de la Loi,
B-1049 Brüssel
EN

Auf der Konferenz der Präsidentschaft über den sozialen Dialog in Helsinki erläuterte der Generaldirektor der GD Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten die Rolle der Sozialpartner. Beim sozialen Dialog geht es darum, bessere Voraussetzungen für die Bewältigung von Veränderungen im privaten wie im öffentlichen Sektor zu schaffen. Die enorme



Vielfalt der Veränderungen und der neuen Bedingungen, die das Arbeitsleben bestimmen – von technologischen Neuerungen bis hin zu Verbraucherpräferenzen, von demographischen Veränderungen bis hin zu einem neuen Geschlechterprofil der Arbeitskräfte – sind in den privaten und den öffentlichen Sektoren weitgehend identisch. Der soziale Dialog muß

sich den Herausforderungen stellen, mit denen ihn die europäische Modernisierungsagenda konfrontiert, wenn wir alle im nächsten Jahrhundert vom wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt profitieren wollen.

<http://europa.eu.int/comm/dg05/speeches/991102alb.doc>

Dokument kann heruntergeladen werden.

Aus den Mitgliedstaaten

B Beleidsnota werkgelegenheid 2000 – 2004

Vlaams minister Werkgelegenheid en Toerisme

Brüssel: Vlaams minister Werkgelegenheid en Toerisme, 2000, 197 S.

Vlaams minister Werkgelegenheid en Toerisme,
Koolstraat 35,
B – 1000 Brüssel

Diese Abhandlung über die zu verfolgende Politik stellt eine konkretere Fassung der grundlegenden Optionen dar, die in der Regierungsvereinbarung für den Zeitraum 2000-2004 dargelegt sind. Wie es für eine solche Abhandlung typisch ist, werden darin die großen strategischen Wahlmöglichkeiten und Optionen im Bereich der Beschäftigung und im gleichen Zusammenhang im Bereich der Berufsbildung für die gesamte Amtszeit der Regierung dargelegt. Sie gibt die Ideen des zuständigen Ministers wieder und bildet die Grundlage für eine Debatte im Flämischen Parlament. Die Durchführungsmaßnahmen werden gegebenenfalls der flämischen Regierung oder dem flämischen Parlament zur Annahme vorgelegt.

Oudereneducatie en lokaal beleid

Vlaams Centrum voor Volksontwikkeling, VCVOVorming (Brüssel) 1, 2000, S. 10 – 11
ISSN: 0773-6150

Dieser Artikel verweist auf den Studientag vom 14. Dezember letzten Jahres, anlässlich dessen die für Berufsbildung zuständige Konzertierungsgruppe und das Flämische Zentrum für Sozialentwicklung in Zusammenarbeit mit dem für die Ausbildung älterer Menschen zuständigen

FOREM eine Konferenz zum Thema Ausbildung älterer Menschen und lokale Politik organisierten. Die Ausbildung der älteren Menschen ist eine Ausbildungsform, die unter anderem auf eine soziale Beteiligung der älteren Menschen, die Prävention und die persönliche Entfaltung ausgerichtet ist und zu einer längeren Teilhabe der älteren Menschen am gesellschaftlichen Leben beitragen kann.

D Arbeitsprogramm 1999 des Bundesinstituts für Berufsbildung

BOTT, P. (Zusammenst.)

Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB
Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 1999, 224 S.
ISBN: 3-88555-663-4

Das Arbeitsprogramm enthält neben einer Darstellung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) als Forschungs- und Dienstleistungseinrichtung für die berufliche Bildung die Forschungsprojekte für 1999, die drei Forschungsprioritäten zugeordnet sind. Es handelt sich um 43 Projekte, darunter acht internationale, die durch Dritte finanziell gefördert werden, sowie 59 Vorhaben. Es wird über die inhaltlichen Schwerpunkte, die Forschungsziele, den Zeitrahmen sowie die Ansprechpartner im BIBB informiert. Ein Schlagwortverzeichnis und ein Organigramm des BIBB vervollständigen die Publikation.

Berufliche Eingliederung: zur Entwicklung einer erziehungswissenschaftlichen Theorie des beruflichen Verbleibs

ZIMMERMANN, M.

München: Hampp, 1999, IX, 281 S. + Bibl.



(Wirtschaftspädagogische Studien zur individuellen und kollektiven Entwicklung, 2)

ISBN: 3-87988-379-3

Der Autor untersucht die Frage: In welchem Maße beeinflußt die berufliche Aus- und Weiterbildung die Art und Qualität des beruflichen Verbleibs des Absolventen? Im Mittelpunkt steht die Ausarbeitung und empirische Überprüfung eines Konzepts. Zusätzlich werden Perspektiven für die weitere Erforschung des Zusammenhangs zwischen Berufserziehung und beruflicher Eingliederung aufgezeigt. Die Arbeit ist für jene von Interesse, die sich in Wissenschaft, Politik und Praxis mit der Integration der jungen Generation in das Beschäftigungswesen befassen.

Dissertation, Universität Mannheim, 1998

Berufserziehung und sozialer Wandel

STRATMANN, K.; PAETZOLD, G.;

WAHLE, M.

Frankfurt/Main: Gesellschaft zur Förderung Arbeitsorientierter Forschung und Bildung, 1999, 677 S. + Bibl.

ISBN: 3-925070-25-7

Die Gesamtkonzeption der mehr als dreißigjährigen berufspädagogisch-historischen Forschung Karlwilhelm Stratmanns besteht darin, die Aktualität ausbildungsgeschichtlicher Analysen deutlich zu machen. Es zeigt sich, daß Berufsbildungsgeschichte eine Dimension hat, die die Spannungen zwischen dem Berufsbildungs- und dem gesellschaftlich-politischen System offenbart. Einer Aufsatzsammlung über „Berufserziehung in der ständischen Gesellschaft“ folgen Analysen der „Berufserziehung im 19. Jahrhundert“ sowie der „Berufsausbildung im 20. Jahrhundert“. Beiträge zur „Berufspädagogik als erziehungswissenschaftliche Disziplin“ runden den Sammelband ab.

Bildungscontrolling: Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit

KREKEL, E.

Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB
Bielefeld: Bertelsmann,
1999, 112 S. + Bibl.

(Berichte zur beruflichen Bildung, 233)

ISBN: 3-7639-0887-0

Veränderungen in Technik und Wirtschaft bedingen neue Organisations- und Produktionsstrukturen und erfordern hochqualifiziertes Personal. Die Unternehmen setzen zunehmend Bildungscontrolling ein als Instrument zur Planung und Steuerung der betrieblichen Weiterbildungsprozesse sowie zur Optimierung ihrer Effektivität und Effizienz. Die Beiträge erörtern verschiedene Aspekte des Bildungscontrolling, zeigen Umsetzungsbeispiele aus der betrieblichen Praxis auf und bieten einen Ausblick auf neue Herausforderungen für das Weiterbildungscontrolling.

Educación y formación a las puertas del siglo XXI:

la formación continua en España

CACHON RODRIGUEZ, L.; MOLSOSA I
PUJAL, J.

Madrid: Editorial Complutense,

1999, 411 S.

ISBN: 84-89784-67-1

Eine Zusammenstellung von Berichten, die auf dem Kolloquium der Universidad Complutense de Madrid zum Thema „Allgemeine und berufliche Bildung in Spanien an der Schwelle zum 21. Jahrhundert“ vorgelegt wurden. Dieses Kolloquium fand vom 3. bis zum 7. August 1999 in San Lorenzo del Escorial statt und wurde von der Fundación para la Formación Continua (FORCEM), der Stiftung für berufliche Weiterbildung, gesponsort. Ziel dieses Kolloquiums war es, die Hauptprioritäten für die berufliche Weiterbildung in Spanien aufzuzeigen und, ausgehend davon, festzulegen, welche Maßnahmen innerhalb des neuen, durch das Zweite Nationale Berufsbildungsprogramm geschaffenen Rahmens für Berufsbildung zu ergreifen sind. Die Berichtsammlung umfaßt sechs Teile. Der erste Teil, „Ausbildung, Berufsbildung und Lernen in der Wissensgesellschaft“, analysiert Ausbildungs- und Beschäftigungspolitiken, insbesondere den Beschäftigungsplan und das LOGSE (das allgemeine Bildungsgesetz). Im zweiten Teil, „Berufsbildung und Organisationen der Sozialpartner“, sind nationale Übereinkommen über berufliche Weiterbildung aufgeführt, in denen die Auffassungen der für Beschäftigung und Ausbildung zuständigen Verwaltungen sowie der Gewerkschaften und der Arbeitgeberorganisationen vom





Zweiten Nationalen Berufsbildungsprogramm zum Ausdruck kommen. Der dritte Teil ist der beruflichen Weiterbildung in Spanien, vor allem der Verwaltung und den Maßnahmen von Seiten der FORCEM, gewidmet. Der vierte Teil, „Berufsbildungspolitik und soziale Harmonie“, enthält Berichte aus dem Umkreis der Sektoren und Gebiete der FORCEM sowie eine Bewertung der ersten nationalen Übereinkommen über berufliche Weiterbildung. Der fünfte Teil befaßt sich mit der „Europäischen Dimension der Berufsbildung“ und konzentriert sich auf die Reform der Strukturfonds, auf den Verlauf bestimmter EU-Initiativen in Spanien (OPTIMA I und II) und auf die Vorstellungen der Gewerkschaften und der Arbeitgeber von den jüngsten industriellen Veränderungen. Der letzte Teil, „Neue Realitäten in der beruflichen Weiterbildung – Praktiken und Projekte“, beinhaltet einige Experimente, die in diesem Bereich durchgeführt wurden. Das Programm des Kolloquiums ist in einem Anhang enthalten.

F Technical and vocational training in the perspective of a lifelong education: the contribution of the French Commission for UNESCO

Commission Nationale Francaise, CNF – Französische UNESCO-Kommission
Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur, UNESCO

Second International Congress on Technical and Vocational Education, Seoul, Republik Korea, 26.-30. April 1999
Paris: UNESCO, 1999, 22 S.

EN

Dieses Dokument wurde für den ‚Second International Congress on Technical and Vocational Education‘ (Zweiter Internationaler Kongreß über technische und berufliche Bildung), der für den 26.-30. April 1999 in Seoul anberaumt war, ausgearbeitet. Es stellt den Beitrag der französischen UNESCO-Kommission dar. Die Erfahrungen Frankreichs im Unterrichtswesen und in der Berufsbildung und die neuen Perspektiven am Vorabend des 21. Jahrhunderts sind repräsentativ für eine Entwicklung, die in den 80er Jahren einsetzte und große Hoffnungen für die Systeme der Ausbildung und der beruflichen Erst- und

Weiterbildung mit sich brachte. Heutzutage müssen sich die Bürger bewußtmachen, daß jeder Weg, der Berufsbildung erfordert, bei der Suche nach einem Arbeitsplatz weiterhilft, jedoch keineswegs eine Garantie dafür bietet, daß man einen Arbeitsplatz findet und behalten kann. Die Berufsbildung muß ein Instrument für sozialen Aufstieg, ein Instrument für die Anpassung an neue Technologien bleiben bzw. erneut zu einem solchen Instrument werden.

Formation professionnelle initiale et continue en Europe: visa pour l'avenir: une étude CEREQ-Elf Aquitaine

AVENTUR, F. (Hrsg.); MOBUS, M. (Hrsg.); VERGNE, J.L. (Hrsg.)

Elf Aquitaine, Direction des Ressources humaines

Centre d'études et de recherches sur les qualifications, CEREQ Paris: Magnard Vuibert Multimédia, 1998, 376 S.

ISBN: 2-8434-8031-0

Diese Studie wurde in den elf Ländern, in denen Elf Aquitaine niedergelassen ist, durchgeführt. Ausgehend von einer Beschreibung der nationalen Berufsbildungssysteme analysiert der erste Teil, welchen Stellenwert die berufliche Weiterbildung in den einzelnen Ländern in diesen Systemen einnimmt. Der zweite Teil bietet einen Querschnitt durch die in den nationalen Dokumenten enthaltenen Informationen. Dabei werden nacheinander folgende Punkte behandelt: die Organisation und die Akteure der beruflichen Erstausbildung, die Dynamik dieser Systeme (Entwicklung der Nachfrage, Reformpolitik und berufliche Eingliederung), das Berufsbildungsniveau der Erwerbstätigen, die berufliche Weiterbildung (Praktiken und Regelungen für die Berufsbildung von Arbeitnehmern).

FI Aikuiskoulutus Suomessa ja muualla Euroopassa.

[Erwachsenenbildung in Finnland und in anderen europäischen Ländern]

RAHIKAINEN, M.

Government Institute for Economic Research

Government Institute for Economic Research. Discussion Papers (Helsinki), 192, 1999, 57 S.

ISSN: 0788-5016 ISBN: 951-561-271-3



*Government Institute for Economic Research,
P.O. Box 269,
FIN-00531 Helsinki*

Diese Veröffentlichung gibt einen Überblick über Trends in der Erwachsenenbildung in den 90er Jahren. Aufgeführt sind unter anderem Schlüsselzahlen zu den öffentlichen Kosten der Erwachsenenbildung, der Beteiligung an der Erwachsenenbildung und dem Umfang des Ausbildungsangebots. Zu den Zielen der Erwachsenenbildung gehören beispielsweise die Anpassung an die wissensorientierte Wirtschaft und die raschen technologischen Veränderungen, die Neuverteilung der Ausbildung innerhalb des Lebenszyklus, die Förderung aktiver Politiken und der soziale Zusammenhalt. Zu den Errungenschaften der Erwachsenenbildung ist zu zählen, daß sie Erträge aus der arbeitsmarktbezogenen Ausbildung und Berufsbildung und der betrieblichen Ausbildung erwirtschaftet und private Rückflüsse aus der Erwachsenenbildung und gesellschaftlich Rückflüsse aus dem lebensbegleitenden Lernen ermöglicht hat. Neben den charakteristischen Merkmalen und der Motivation der Teilnehmer wird auch die Frage der Akkumulation von Ausbildung erörtert.

**Ammatillinen koulutus 2010:
työvoiman tarve vuonna 2010 ja
ammattillisen koulutuksen mitoitus**

[Berufsbildung 2010: Arbeitskräftebedarf 2010 und die quantitative Planung der Berufsbildung]

AUTIO, V.

Opetushallitus, OPH – Finnisches Zentralamt für Unterrichtswesen

Helsinki: Hakapaino Oy, 1999, 290 S.

ISBN: 952-13-0518-5

Opetushallitus, Library, Hakaniemenkatu 2, FIN-00530 Helsinki

In dieser Veröffentlichung geht es um die quantitative Voraussage der Berufsbildung. Ausgangspunkt ist der geschätzte Arbeitskräftebedarf im Jahr 2010. Die Veröffentlichung enthält eine umfangreiche Sammlung von Hintergrundmaterial sowie eine ausführliche Beschreibung der Arbeitskräfteentwicklung und der Computergrundsätze und –methoden für die Berechnung des Bedarfs an Berufsbildung.

Ammatillisen koulutuksen arvostus Euroopassa ja Suomessa: ammattiin ja jatko-opintoihin toiselta asteelta

[Ansehen und Qualität der beruflichen Erstausbildung in Finnland und Europa: Wege von der höheren Sekundarausbildung zur Beschäftigung und zur weiterführenden Ausbildung].

LASONEN, J. (Hrsg.)

Jyväskylän University

Koulutuksen tutkimuslaitos.

Tutkimusluentoja (Jyväskylä) 6,

1999, 292 S.

ISSN: 1456-5153

ISBN: 951-39-0566-7

IER, P.O. Box 35 (Freda),

FIN-40351 Jyväskylä,

Tel.: (358-14) 2601211,

Fax: (358-14) 2603201,

URL: <http://www.jyu.fi/tdk/ktl/index2.html>

Diese Veröffentlichung stellt den Abschlußbericht für ein nationales Projekt mit dem Titel „Förderung des Ansehens der beruflichen Bildung und Ausbildung“ dar, der über die Ergebnisse zweier umfangreicher Projekte im Rahmen des Programms Leonardo da Vinci, nämlich „Strategien nach 16“ und INTEQUAL, informieren soll. In den beiden Projekten wurde untersucht und analysiert, welche Ziele bei den Reformen in der höheren Sekundarausbildung in Europa verfolgt, welche Strategien eingesetzt, welche Entwicklungsprojekte gestartet und welche Verbindungen zu Beschäftigung und weiterführender Ausbildung geschaffen wurden. Ferner wurden eine Reihe von innovativen Systemen zum Erwerb von Doppelqualifikationen miteinander verglichen. Die Veröffentlichung enthält 16 Artikel von verschiedenen Autoren.

Benchmarking ammatillisen aikuiskoulutuskeseuksen toiminnan kehittämisen välineenä

[Benchmarking als Entwicklungswerkzeug in einem Berufsbildungszentrum für Erwachsene]

KULMALA, J.

University of Tampere

Acta Universitatis Tamperensis (Tampere)

663, 1999

ISSN: 1455-1616

ISBN: 951-44-4569-4

University of Tampere,

Publications Sales, P.O. Box 617,

FIN-33101 Tampere



Mit Hilfe der dieser Doktorarbeit zugrundeliegenden Forschung sollte ermittelt werden, wie Berufsbildungszentren für Erwachsene durch den Einsatz des Benchmarking weiterentwickelt werden können. Die Forschung enthält sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte. Ziel war es, herauszufinden, welche Auffassung die Mitarbeiter von Berufsbildungszentren für Erwachsene vom Benchmarking haben und über welche Erfahrungen sie in diesem Bereich verfügen. Neben dem Benchmarking konzentrierte sich die Forschung auch auf einige individuelle und organisatorische Faktoren, die Voraussetzungen für das Benchmarking sind.

IRL Astonishing success: economic growth and the labour market in Ireland

O'CONNELL, P.

Internationale Arbeitsorganisation IAO –
Employment and Training Department

Genf: IAO, 1999, 77 S.; Bibl.

(Employment and training papers, 44)

ISSN: 1020-5322;

ISBN: 92-2-111756-1

Lokale IAO-Ämter

oder direkt von

ILO Publications,

International Labour Office,

CH-1211 Genf 22,

<http://www.ilo.org>

EN

Diese Studie über den Arbeitsmarkt Irlands ist Teil einer Reihe von Studien, in denen Länder mit beeindruckenden Erfolgen auf dem Arbeitsmarkt untersucht werden. Die anderen europäischen Länder sind Österreich, Dänemark und die Niederlande. Die irische Volkswirtschaft wurde in den letzten zehn Jahren von einem Staat mit geringen Wachstumsraten in eine außerordentlich leistungsfähige Volkswirtschaft verwandelt. Seit 1993 wuchs die Wirtschaft jährlich um mehr als 8 %, die Beschäftigung nahm jedes Jahr um 4 % zu und die Arbeitslosigkeit ging von 17 % 1993 auf weniger als 8 % 1998 zurück. In dieser Studie werden die wichtigsten Trends auf dem Arbeitsmarkt im Zeitraum 1981-1998 ausführlich dargelegt. Es wird auf die verteilungspolitischen Konsequenzen des Erfolgs in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt eingegangen und aufgezeigt, daß das rasche

Wachstum mit zunehmender Armut und niedrig bezahlter Arbeit einhergeht und daß es immer noch Hindernisse für die Beteiligung von Frauen an bezahlter Arbeit gibt. In dem Bericht wird untersucht, welchen Beitrag die Sozialpartner in Irland zu dem wirtschaftlichen Erfolg des Landes geleistet und welche anderen Faktoren zu diesem Erfolg beigetragen haben. Hierzu gehören unter anderem die finanzielle Unterstützung aus dem ESF, die demographische Struktur und das Bildungssystem.

NO Hva er yrkesetikk?: Om sammenheng mellom yrkes- og profesjonsdidaktikk, yrkeskunnskap og yrkesrelevant forskning.

[Was ist Berufsbildungsdidaktik? Über das Verhältnis zwischen Berufsbildungs- und professioneller Didaktik, Berufsbildungswissen und berufsbildungsrelevanter Forschung]

HIIM H; HIPPE E

Universitetsforlaget

Norsk Pedagogisk Tidsskrift (Oslo) 3,
1999, 7 S.

Universitetsforlaget,

P. O. Box 2959 Tøyen,

N-0608 Oslo

In diesem Artikel erörtern die beiden Autoren – beide Lehrer und Forscher im Bereich der Berufsbildung – Fragen, die sich aus einem neuen, praktisch-pädagogischen Ausbildungsprogramm für Lehrer ergeben. Das Programm umfaßt 1/2 Jahr (10 Wochen) an Berufsbildungsdidaktik; in dem Artikel werden die Querverbindungen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Berufsbildungsdidaktik, allgemeiner Didaktik und themenbezogener Didaktik untersucht. Außerdem argumentieren die Autoren, daß die Berufsbildungsdidaktik in engem Zusammenhang zur beschäftigungsrelevanten Kenntniserweiterung und -forschung gesehen und danach ausgerichtet werden muß. Zwei Fragen bilden die Grundlage für die Diskussion: 1. In welchen Punkten unterscheidet sich die Berufsbildungsdidaktik von der allgemeinen und der themenbezogenen Didaktik? Gibt es einen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Auffassungen von Berufsbildungsdidaktik einerseits und den verschiedenen Forschungsauffassungen andererseits?



Internationalising the curriculum for vocational education: problems and possibilities.

NORDKVELLE, Y.; FAUSKE, H.
European Journal of Intercultural Studies
(Basingstoke) 10/1, 1999, S. 105-121
ISSN: 0952-391X
Carfax Publishing Company,
P.O. Box 25, Abingdon,
UK-Oxfordshire OX14 3UE,
Tel.: (44-1235) 401000,
Fax: (44-1235) 401550,
E-Mail: enquiries@carfax.co.uk,
URL: <http://www.carfax.co.uk>

In diesem Dokument geht es um die Diskrepanz zwischen den erklärten Zielen der nationalen Berufsbildungs-Curricula in Norwegen, den Schülern Werte wie „Internationale Mitverantwortung“ zu vermitteln, und der gescheiterten Strategie zur Umsetzung dieser Ziele im Curriculum. In dem Dokument werden die möglichen Gründe für vorhandene negative Einstellungen gegenüber Immigranten sowie Fördermaßnahmen unter den Berufsschülern, insbesondere den männlichen Schülern, untersucht. Ferner wird der Teil des historischen und soziologischen Hintergrunds der Berufsbildungs-Curricula beschrieben, der für diese Fragen relevant ist. Dem Dokument zufolge ist es dringend notwendig, bei der Erstellung von Curricula dafür zu sorgen, daß die „Internationale Mitverantwortung“ innerhalb des Berufsbildungskontextes verwirklicht werden kann. Hierzu werden einige Vorschläge unterbreitet.

NOU 1999-17: Realkompetanse i høgre utdanning: Dokumentasjon av realkompetanse og etablering av kortere og tilpassede studieløp i høgre utdanning

[NOU 1999-17: Informelle Kompetenz in der Hochschulbildung: Erfassung informeller Kompetenzen und Einführung einer kürzeren und zielgerichteten Berufsbildung]
Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet, KUF
Oslo: KUF, 1999, 56 S. + Anhänge
Akademika AS, Møllergata 17,
P.O. Box 8134 Dep,
N-0033 Oslo

Dieses Grünbuch wurde von einem öffentlichen Ausschuß, bestehend aus Ver-

tretern der Privatindustrie, der öffentlichen Behörden und der Sozialpartner, erstellt, die vom Ministerium für Bildung, Forschung und Kirchenangelegenheiten ernannt wurden. Mit dem Ziel der Vorbereitung auf die geplante „Kompetenzreform“ prüft der Ausschuß die Möglichkeit der Erfassung informeller Kompetenzen, einschließlich von Kriterien für die Anerkennung von Fähigkeiten, Antragsverfahren und Durchführungsmaßnahmen. Darüber hinaus erörtert der Ausschuß den Status, der den so erfaßten informellen Kompetenzen in der Hochschulbildung in Bezug auf Zulassung, Anrechnung von Punkten und Dauer der Berufsbildung eingeräumt werden kann.
<http://odin.dep.no/nou/1999-17>

Anmerkung: Elektronische Adresse des Textes.

SE Estimation in a duration model for evaluating educational programs

BRÄNNÄS, K.
Umeå University. Department of Economics
Umeå: Umeå universitet 2000, 23 S.
(Umeå economic studies, 2000 (521))
ISSN: 0348-1018
Umeå university,
Department of Economics,
S-901 87 Umeå

Dieses Dokument konzentriert sich auf Schätztechniken zur Bewertung eines Ausbildungsprogramms im Hinblick auf die anschließende Dauer von Arbeitslosigkeit bzw. Beschäftigung. Im Mittelpunkt dieser empirischen Arbeit steht der gesamte Zeitraum, in dem die betreffenden Personen nach einer Teilnahme an der schwedischen Initiative für Erwachsenenbildung nicht als arbeitslos gelten. Bei dieser Initiative handelt es sich um ein 1997 eingeleitetes fünfjähriges Bildungsprogramm für Erwachsene, das in erster Linie auf arbeitslose Erwachsene ausgerichtet ist, die keine dreijährige Sekundärausbildung durchlaufen haben.

UK New Deal and ethnic minority participants

MOODY, A.
Labour Market Trends (London) 108/2,
2000, S. 77-82
ISSN: 1361-4819



ISBN: 0-11-621223-3

*Stationery Office Publications Centre,
Subscriptions Department,
P.O. Box 276, UK – London SW8 5DT,
www.the-stationery-office.co.uk*

Der ‚New Deal‘ für arbeitslose Jugendliche, das als beispielhaft gepriesene Regierungsprogramm „Berufsbildung mit dem Ziel der Beschäftigung“, läuft landesweit seit 1998; bisher haben sich 380 000 Jugendliche im Alter zwischen 18 und 24, einschließlich von mehr als 50 000 Teilnehmern von ethnischen Minderheiten, dem Programm angeschlossen. In diesem Artikel werden die charakteristischen Merkmale der Teilnehmer ethnischer Minderheiten beim Eintritt in das Programm beschrieben und ihre Fortschritte im Verlaufe des Programms sowie ihr weiterer

Werdegang untersucht. Dabei wird festgestellt, daß Teilnehmer von ethnischen Minderheiten eher dazu neigen, das Programm frühzeitig zu verlassen. Von denjenigen, die bis zum Optionsstadium des Programms (Wahl zwischen Vollzeitausbildung oder -berufsbildung, subventionierter Beschäftigung oder Umwelttätigkeit) vordringen, entscheiden sich die Angehörigen ethnischer Minderheiten eher für die Vollzeitausbildung. Teilnehmer von ethnischen Minderheiten steigen weniger häufig aus dem Programm aus, um einer nicht subventionierten Beschäftigung nachzugehen. Insgesamt schätzt der Artikel, daß Teilnehmer von ethnischen Minderheiten nur zu 97 % die Beschäftigungsergebnisse von weißen Teilnehmern erzielen, obwohl ethnische Minderheiten besser qualifiziert sind.





Mitglieder des CEDEFOP-Dokumentationsnetzwerkes

CEDEFOP

Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung
P.O. Box 22427
GR-55102 THESSALONIKI
Tel. (30-31) 49 01 11 Zentrale
Tel. (30-31) 49 00 79 Sekretariat
Fax (30-31) 49 01 74 Sekretariat
Marc Willem
Leiter des Bibliotheks- und Dokumentationsdienstes
E-mail: mwi@cedefop.gr
Dokumentationsnetzwerk Sekretariat
E-mail: doc_net@cedefop.eu.int
Homepage:
<http://www.cedefop.eu.int>
Interactive Website:
<http://www.trainingvillage.gr>

CEDEFOP

Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung
20 avenue d'Auderghem
B-1040 BRÜSSEL
Tel. (32-2) 230 19 78
Fax (32-2) 230 58 24
J. Michael Adams
Leiter Büro Brüssel
E-mail: jma@cedefop.be
Marieke Zwanink
E-mail: mz@cedefop.be
Marise Alberts
E-mail: mrs@cedefop.be
Homepage:
<http://www.cedefop.gr>
Interactive Website:
<http://www.trainingvillage.gr>

FOREM

Office communautaire et régional de la formation professionnelle et de l'emploi
CIDOC
Centre intercommunautaire de documentation pour la formation professionnelle
Boulevard Tirou 104
B-6000 CHARLEROI
Tel. (32-71) 20 61 73 S. Dieu
Tel. (32-71) 20 61 74 F. Denis
Fax (32-71) 20 61 98
Sigrid Dieu
Projektleiterin
E-mail: sigrid.dieu@forem.be
Fabienne Denis
Assistentin
E-mail: fabienne.denis@forem.be
Webadresse: <http://www.forem.be>

VDAB

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
ICODOC
Intercommunautair documentatiecentrum voor beroepsopleiding
Keizerlaan 11
B-1000 BRÜSSEL
Tel. (32-2) 506 04 58
Tel. (32-2) 506 04 59
Fax (32-2) 506 04 28
Reinald Van Weydeveldt
Dokumentation
E-mail: rvweydev@vdab.be
Tomas Quaethoven
E-mail: tq@vdab.be
Webadresse: <http://www.vdab.be>

DEL

Danmarks Erhvervspaedagogiske Laereruddannelse
The National Institute for Educational Training of Vocational Teachers
Rigensgade 13
DK-1316 KOBENHAVN K
Tel. (45-33) 14 41 14 Ext. 317
P. Cort
Tel. (45-33) 14 41 14 Ext. 301
M. Heins
Fax (45-33) 14 19 15
Fax (45-33) 14 42 14
Pia Cort
Forschungsassistentin
E-mail: pia.cort@delud.dk
Merete Heins
Bibliothekarin
E-mail: merete.heins@delud.dk
Webadresse: <http://www.delud.dk>

BIBB

Bundesinstitut für Berufsbildung
Referat K4
Hermann-Ehlers-Str. 10
D-53113 BONN
Tel. (49-228) 10 70 Zentrale
Tel. (49-228) 107 21 26 Dr. Risse
Tel. (49-228) 107 21 31 S. Bliedung
Fax (49-228) 107 29 77
Dr. Risse
E-mail: risse@bibb.de
Steffi Bliedung
E-mail: bliedung@bibb.de
Webadresse: <http://www.bibb.de>

OEEK

Organisation for Vocational Education and Training
1 Ilioupoleos Street
GR-17236 ATHEN
Tel. (30-1) 976 44 64 Zentrale
Tel. (30-1) 979 33 47 H. Barkaba
Fax (30-1) 976 44 64 Zentrale
Fax (30-1) 973 15 93 H. Barkaba
Loukas Zahilas
Direktor
E-mail: zalouk@hol.gr
Hermioni Barkaba
Leiterin der Dokumentation
Webadresse: <http://www.forthnet.gr/oEEK/>

INEM

Instituto Nacional de Empleo
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Condesa de Venadito 9
E-28027 MADRID
Tel. (34-91) 585 95 82 Zentrale
Tel. (34-91) 585 95 80
M. Luz de las Cuevas Torresano
Fax (34-91) 377 58 81
Fax (34-91) 377 58 87
Bernardo Díez Rodríguez
Stellvertretender Direktor des technischen Dienstes
Maria Luz de las Cuevas Torresano
Information/Dokumentation
E-mail: mluz.cuevas@inem.es
Webadresse: <http://www.inem.es>

Centre INFFO

Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
Tour Europe Cedex 07
F-92049 PARIS LA DEFENSE
Tel. (33-1) 41 25 22 22
Fax (33-1) 47 73 74 20
Patrick Kessel
Direktor
E-mail: kessel@centre-inffo.fr
Danièle Joulieu
Leiterin der Dokumentation
E-mail: cidoc@centre-inffo.fr
Stéphane Héroult
Abteilung Dokumentation
E-mail: cidoc@centre-inffo.fr
Webadresse:
<http://www.centre-inffo.fr>

FAS

The Training and Employment Authority
P.O. Box 456
27-33 Upper Baggot Street
DUBLIN 4, Irland
Tel. (353-1) 607 05 36
Fax (353-1) 607 06 34
Margaret Carey
Leiterin Bibliothek und technische Information
E-mail: careym@iol.ie
Jean Wrigley
Bibliothekarin
Webadresse: <http://www.fas.ie>

ISFOL

Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori
Via Morgagni 33
I-00161 ROM
Tel. (39-06) 44 59 01
Fax (39-06) 44 29 18 71
Alfredo Tamborlini
Direktor
Colombo Conti
Leiter der Dokumentation
E-mail: isfol.doc2@iol.it
Luciano Libertini
E-mail: isfol.doc2@iol.it
Webadresse: <http://www.isfol.it>

Industrie und Handelskammer des Großherzogtums Luxemburg

2 Circuit de la Foire Internationale
P.O. Box 1604 (Kirchberg)
L-1016 LUXEMBURG
Tel. (352) 426 76 71
Fax (352) 42 67 87

CINOP

Centrum voor Innovatie van Opleidingen
Centre for Innovation of Education and Training
Pettelaarpark 1
Postbus 1585
5200 BP's-HERTOGENBOSCH
Niederlande
Tel. (31-73) 680 08 00
Tel. (31-73) 680 08 62 M. Jacobs
Fax (31-73) 612 34 25
Martin Jacobs
E-mail: mjacobs@cinop.nl
Astrid Busser
E-mail: abusser@cinop.nl
Webadresse: <http://www.cinop.nl>

**abf-Austria**

Arbeitsgemeinschaft
Berufsbildungsforschung
Rainergasse 38
A-1050 WIEN
Tel. (43-1) 545 16 71 31
Fax (43-1) 545 16 71 22
Susanne Klimmer
E-mail: klimmer@ibw.at
Marlis Milanovich (IBE)
E-mail: milanovich@ibe.co.at
Webadresse: <http://www.ibw.at>
Webadresse: <http://www.ibe.co.at>

CIDES

Centro de Informação e Documenta-
ção Económica e Social – Ministério
do Trabalho e da Solidariedade
Praça de Londres 2-1º Andar
P-1091 LISBOA Codex
Tel. (351-1) 844 12 18
O. Lopes dos Santos
Tel. (351-1) 844 12 19 F. Hora
Fax (351-1) 840 61 71
Odete Lopes dos Santos
Direktorin
E-mail: odete.santos@deppmts.gov.pt
Fátima Hora
Abteilung Dokumentation
E-mail: fatima.hora@deppmts.gov.pt
Webadresse:
<http://www.deppmts.gov.pt>

NBE

National Board of Education
Finnisches Zentralamt für
Unterrichtswesen
Hakaniemenkatu 2
P.O. Box 380
FIN-00531 HELSINKI
Tel. (358-9) 77 47 71 24 M. Kyrö
Tel. (358-9) 77 47 72 43 A. Mannila
Fax (358-9) 77 47 78 65
Matti Kyrö
E-mail: matti.kyro@oph.fi
Arja Mannila
E-mail: arja.mannila@oph.fi
Webadresse: <http://www.oph.fi>

SEP

Svenska EU Programkontoret
Utbildning och kompetensutveckling
The Swedish EU Programme Office
for Education, Training and
Competence Development
Box 7785
S-10396 STOCKHOLM
Tel. (46-8) 453 72 00
Fax (46-8) 453 72 01
Fredrik Gunnarsson
E-mail: fredrik.gunnarsson@eupro.se
Gunilla Spens (NIWL)
E-mail: gunilla.spens@niwl.se
Webadresse: <http://www.eupro.se>
Webadresse: <http://www.niwl.se>

IPD

Institute of Personnel and
Development
IPD House
35 Camp Road
LONDON SW19 4UX, United Kingdom
Tel. (44-181) 971 90 00
J. Schramm
Fax (44-181) 263 33 33 Zentrale
Fax (44-181) 263 34 00 Bibliothek
Jennifer Schramm
E-mail: j.schramm@ipd.co.uk
Cathy Doyle
Bibliothekarin
E-mail: c.doyle@ipd.co.uk
Webadresse: <http://www.ipd.co.uk/login/splashscreen.asp>

NCU

Leonardo Norge
P.O. Box 2608
St. Hanshaugen
N-0131 OSLO
Tel. (47-22) 86 50 00
Fax (47-22) 20 18 01
Halfdan Farstad
E-mail: farh@teknologisk.no
Grethe Kjeldahl
E-mail: kjeg@teknologisk.no
Webadresse: <http://www.teknologisk.no/leonardo/>

Assoziierte Organisationen**EK**

Europäische Kommission
GDXXII
Generaldirektion Bildung und Kultur
Rue de la Loi 200 (B7, 04/67)
B-1049 BRÜSSEL
Tel. (32-2) 295 75 62 E. Spachis
Tel. (32-2) 295 59 81 D. Marchalant
Fax (32-2) 295 57 23 E. Spachis
Fax (32-2) 296 42 59 D. Marchalant
Eleni Spachis
E-mail: eleni.spachis@dg22.cec.be
Dominique Marchalant
E-mail:
dominique.marchalant@dg22.cec.be
Webadresse: <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/dg22.html>

EURYDICE

Bildungsinformationsnetz in Europa
15 rue d'Arlon
B-1050 BRÜSSEL
Tel. (32-2) 238 30 11
Fax (32-2) 230 65 62
Patricia Wastiau-Schlüter
Direktor
E-mail: eurydice.uee@euronet.be
Webadresse: <http://www.eurydice.org>

ETF

Europäische Stiftung für
Berufsbildung
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I-10133 TURIN
Tel. (39-011) 630 22 22
Fax (39-011) 630 22 00
Denise Loughran
Bibliothekarin
E-mail: dlo@etf.it
Webadresse: <http://www.etf.eu.int/etfweb.nsf/>

IAO

Internationales Arbeitsamt
4 Route des Morillons
CH-1211 GENÈVE 22
Tel. (41-22) 799 69 55
Fax (41-22) 799 76 50
Pierrette Dunand
Employment & Training Department
Dokumentarin
E-mail: dunandp@ilo.org
Webadresse: <http://www.ilo.org>

IAO

Internationales Ausbildungszentrum
der IAO
125 Corso Unità d'Italia
I-10127 TURIN
Tel. (39-011) 693 65 10
Fax (39-011) 693 63 51
M. Krouch
Dokumentation
E-mail: krouch@itcilo.it
Webadresse: <http://www.itcilo.org>

CINTERFOR/OIT

Centro Interamericano de
Investigación y Documentación so-
bre Formación Profesional
Avenida Uruguay 1238
Casilla de correo 1761
11000 MONTEVIDEO
URUGUAY
Tel. (598-2) 92 05 57
Tel. (598-2) 92 00 63
Fax (598-2) 92 13 05
Pedro Daniel Weinberg
Direktor
E-mail: dirmvd@cinterfor.org.uy
Martha Piaggio
Leiterin der Dokumentation
E-mail: dirmvd@cinterfor.org.uy
Webadresse: <http://www.cinterfor.org.uy>

DfEE

Department for Education and
Employment
Room E3
Moorfoot
SHEFFIELD S1 4PQ, United Kingdom
Tel. (44-114) 259 33 39
Fax (44-114) 259 35 64
Julia Reid
Bibliothekarin
E-mail: library.dfef.mf@gtmet.gov.uk
Webadresse: <http://www.dfef.gov.uk>

FVET

Foundation for Vocational Education
and Training Reform
Liivalaia 2
EE-10118 TALLINN
Tel. (372) 631 44 20
Fax (372) 631 44 21
Lea Orro
Geschäftsführerin
E-mail: lea@vetpmu.online.ee
Ms. Tina Enok
E-mail: tiina@vetpmu.online.ee
Webadresse: <http://www.kutseharidus.ee/>



**Zuletzt
erschienene
deutsche Ausgaben**



Nr. 16/99

Kompetenzentwicklung und Bedarfsantizipation in Unternehmen

- Regeln zur Ermittlung von Qualifikationsbedarf in Betrieben (Karin Büchter)
- Zur Errichtung von lernenden Organisationen: Theorie auf dem Prüfstand – Lehren aus den Erfahrungen europäischer Unternehmen (Barry Nyhan)

Lernen durch Mobilität

- Mobilität als Lernprozeß (Søren Kristensen)
- Fremdsprachenvermittlung, Berufsbildung und Standortsicherung (Jacob Kornbeck)

Hilfe für Schulabbrecher – ein nordischer Ansatz

- Wiedereingliederung von Schulabbrechern in Schule und Arbeit – die skandinavischen Volkshochschulen (Staffan Laestadius, Ingrid Hallman)

Über- und Unterausbildung

- Über- und Unterqualifikation und ihre Beziehung zur beruflichen Weiterbildung (Joop Hartog)

Diskussion – Zeugnisse und Arbeitsmarkt

- Bildungsabschlüsse und Arbeitsmarkt: Ergebnisse und Fragen (Louis Mallet)
- Veränderung des Qualifikationsbedarfs (Christoph F. Buechtemann)
- Zeugnisse kontra Kompetenzen (Hilary Steedman)
- Bildungsabschlüsse, Arbeitsmarktsignale und die Verteilung von Kompetenz auf Arbeitsplätze (Gunnar Eliasson)

Nr. 17/99

Lern- und Arbeitsorganisation

- Die neuen Zwänge zur betrieblichen Weiterbildung (Jacques Delcourt)
- Risiken und Chancen des Lernens im Arbeitsprozeß (Edgar Sauter)

Lernen und Kultur

- Das französische Bildungssystem als Ausdruck einer politischen Kultur (Alain d'Iribarne; Philippe d'Iribarne)

Systeme

- Berufsbildungsfinanzierung im zwischenstaatlichen Vergleich – Zielsetzungen und Wirkweisen (Folkmar Kath)
- Neue Reformbestrebungen im beruflichen Bildungswesen in der Schweiz (Philipp Gonon)

Qualifikationsanforderungen im Wandel – Theorie und Praxis

- Strukturmerkmale und Zielkategorien einer ganzheitlichen Berufsbildung (Bernd Ott)
- Zur Bedeutung von Internet und Online-Systemen für die zukünftige Entwicklung von Qualifikationsanforderungen; Hypothesen und Erfahrungswerte (Angelika Lippe-Heinrich)

Europäische Berufsbildungsforschung

- Zum Stand der Europäischen Berufsbildungsforschung, ihren Funktionen und Problemen (Burkart Sellin; Phillip Grollmann)



**Nr. 18/99****Lernen in Unternehmen**

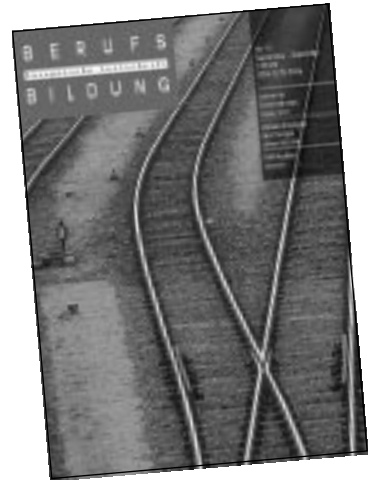
- Ausbildung, Kompetenzen und Lernprozesse: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit hier neue Modelle eine Chance haben? (Philippe Méhaut)
- Der schmale Grat. Gruppenarbeit zwischen Etikettenschwindel und arbeitsorganisatorischer Innovation (Holger Bargmann)

Aufzeichnungen aus Europa

- Die Bildungs- und Berufsbildungsprogramme der EG und EU von 1974 bis 1999, Versuch einer kritisch – historischen Bilanz (Burkart Sellin)
- Individuelle und „institutionelle“ Determinanten der beruflichen Bildung in Europa (Steven McIntosh)
- Mehrsprachige Schulbildung als Schlüsselqualifikation im Berufsraum Europa (Peter Graf)

Fallstudien

- Ausbildung und Modelle der Verknüpfung zwischen den *escuelas técnicas* und der verarbeitenden Industrie im Norden Mexikos (Alfredo Hualde Alfaro)



Bestellschein bitte ausschneiden oder kopieren und an das CEDEFOP senden.



- ☐ Bitte schicken Sie mir ein kostenloses Ansichtsexemplar
- ☐ Ich will europäisch lesen und abonniere hiermit die Europäische Zeitschrift "Berufsbildung" (3 Ausgaben, EUR 15 zzgl. Mwst. und Versandkosten).
- ☐ Bitte schicken Sie mir die folgenden Ausgaben der Europäischen Zeitschrift "Berufsbildung" gegen eine Schutzgebühr von EUR 7 (zzgl. Mwst. und Versandkosten) je Heft:

Ausgabe				
Sprache				

Name _____

Adresse _____

CEDEFOP

Europäisches Zentrum für die
Förderung der Berufsbildung
PO Box 22427

GR-55102 Thessaloniki



Europäische Zeitschrift für Berufsbildung

Aufforderung zur Einreichung redaktioneller Beiträge

Die Europäische Zeitschrift für Berufsbildung veröffentlicht Artikel von Berufsbildungs- und Beschäftigungsforschern und -fachleuten. Interesse besteht vor allem an Beiträgen, die die Ergebnisse hochkarätiger Forschungsarbeiten, insbesondere grenzübergreifender vergleichender Forschung, einem breiten, internationalen Publikum aus politischen Entscheidungsträgern, Forschern und praktisch Tätigen nahebringen.

Die Europäische Zeitschrift ist eine unabhängige Veröffentlichung, deren Inhalt ständig überprüft wird. Sie erscheint dreimal jährlich in englischer, französischer, deutscher und spanischer Sprache und wird in ganz Europa, sowohl in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union als auch in einigen Nicht-Mitgliedstaaten, vertrieben.

Die Zeitschrift wird vom CEDEFOP (dem Europäischen Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) herausgegeben und soll der Diskussion über die Entwicklung der beruflichen Bildung, insbesondere durch die Darstellung der europäischen Sichtweise, Impulse verleihen.

In der Zeitschrift sollen Beiträge veröffentlicht werden, die neues Gedankengut enthalten, Forschungsergebnisse verbreiten und über Vorhaben auf einzelstaatlicher und europäischer Ebene berichten. Ferner werden Positionspapiere zu berufsbildungsrelevanten Themen sowie Reaktionen auf diese veröffentlicht.

Eingereichte Artikel müssen wissenschaftlich exakt, gleichzeitig jedoch einem breiten und gemischten Leserkreis zugänglich sein. Sie müssen Lesern unterschiedlicher Herkunft und Kultur verständlich sein, die nicht unbedingt mit den Berufsbildungssystemen anderer Länder vertraut sind. Das heißt, die Leser sollten in der Lage sein, Kontext und Argumentation eines Beitrags vor dem Hintergrund ihrer eigenen Traditionen und Erfahrungen nachzuvollziehen.

Neben der Hardcopy-Fassung werden Auszüge aus der Zeitschrift in das Internet gestellt. Auszüge der letzten Ausgaben können eingesehen werden unter <http://www.trainingvillage.gr/etv/editorial/journal/journalarc.asp>.

Die Autoren sollten ihre Beiträge entweder in eigenem Namen oder als Vertreter einer Organisation verfassen. Diese sollten rund 2 500 bis 3 000 Wörter lang sein und in spanischer, dänischer, deutscher, griechischer, englischer, französischer, italienischer, niederländischer, norwegischer, portugiesischer, finnischer oder schwedischer Sprache abgefaßt sein.

Artikel sollten sowohl als Ausdruck als auch auf Diskette im Format Word oder via E-mail (als Textanlage im Word-Format) eingereicht werden. Außerdem sollten eine Kurzbiographie des Autors und knappe Angaben zu seiner derzeitigen Stellung beigefügt werden. Alle eingereichten Artikel werden vom redaktionellen Beirat der Zeitschrift geprüft, der sich die Entscheidung, diese zu veröffentlichen, vorbehält. Die Verfasser werden über seine Entscheidungen unterrichtet. Die veröffentlichten Artikel müssen nicht unbedingt die Meinung des CEDEFOP widerspiegeln. Die Zeitschrift bietet vielmehr die Möglichkeit, unterschiedliche Analysen und verschiedene, ja sogar widersprüchliche Standpunkte darzustellen.

Wenn Sie einen Artikel einreichen möchten, so wenden Sie sich bitte telefonisch (30 31) 490 111, per Fax (30-31) 490 175 oder via E-mail (sb@cedefop.eu.int) an den Herausgeber Steve Bainbridge.

Die europäische Zeitschrift Berufsbildung erscheint dreimal jährlich in vier Sprachen (DE, EN, ES, FR). Ein Jahresabonnement umfaßt alle im Kalenderjahr (Januar bis Dezember) erscheinenden Ausgaben der europäischen Zeitschrift Berufsbildung. Es verlängert sich automatisch um ein Kalenderjahr, falls es nicht bis zum 30. November gekündigt wird. Die europäische Zeitschrift Berufsbildung wird Ihnen vom Amt für amtliche Veröffentlichungen der EU, Luxemburg zugesandt. Die Rechnung erhalten Sie vom Verlag Bundesanzeiger, Köln. Der Abonnementpreis versteht sich exkl. Mehrwertsteuer. Die Zahlung ist nach Erhalt der Rechnung vorzunehmen!

Jahresabonnement (zuzüglich MwSt.): EUR 15

Einzelheft (zuzüglich MwSt.): EUR 7

Schreiben Sie uns bitte, wenn Sie bestellen möchten.



CEDEFOP

Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung

Europe 123, GR-57001 THESSALONIKI (Pylea)

Postadresse:

PO Box 22427, GR-55102 THESSALONIKI

Tel. (30-31) 490 111 Fax (30-31) 490 020

E-mail: info@cedefop.gr Homepage: www.cedefop.gr Interaktive Website: www.trainingvillage.gr