



## Transparenz beruflicher Qualifikationen

### Der Modellversuch: Transparenz beruflicher Qualifikationen für den Personaleinsatz in KMU

Modellversuchsträger:                      Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Wissenschaftliche Begleitung:        BFQ Büro für Qualifikationsforschung

### Ziele, Instrumente, erste Ergebnisse

#### 1 Der Modellversuch „Transparenz beruflicher Qualifikationen“ und sein Anliegen

- 1.1 Ausgangslage des Modellversuchs
- 1.2 Flexibilitätspotentiale des Modellversuchs
- 1.3 Ziele und Vorgehensweise des Modellversuchs
- 1.4 Initiativen des Modellversuchs

#### 2 Betriebsbefragung zu betrieblichen Anforderungen an ein Zertifizierungssystem

- 2.1 Konzeption der Befragung
- 2.2 Nutzung von Zertifikaten in der Praxis
- 2.3 Weiterbildungssituation
- 2.4 Anforderungen an ein optimiertes Zertifizierungsinstrument

#### 3 Unterstützung der ausbildenden Fachkraft im Rahmen einer transferfähigen Weiterbildungsdokumentation

- 3.1 Wandel der Ausbildung und der Ausbildungsorte und neue Rolle der ausbildenden Fachkraft
- 3.2 Hilfestellung des Modellversuchs bei der Tätigkeit der ausbildenden Fachkraft: Tätigkeitsbezug in den Zertifikaten

#### 4 Die Relevanz von Zertifizierungsansätzen für das selbstorganisierte Lernen im Betrieb

- 4.1 Wachsende Bedeutung von selbstorganisiertem Lernen
- 4.2 Anforderungen aus der Praxis
- 4.3 Kriterien für ein aussagekräftiges Zertifizierungsinstrument

## 5 Ein Konzept zur Dokumentation von nicht-formalen Lernprozessen

### 5.1 Verfahren und Instrumente

### 5.2 Vorteile des Konzepts

### 5.3 Erfahrungen und Transfer

## 1 Der Modellversuch „Transparenz beruflicher Qualifikationen“ und sein Anliegen

### 1.1 Ausgangslage des Modellversuchs

Die Verteilung auf die beruflichen Positionen und Arbeitsplätze in den Unternehmen ist von Zertifikaten geprägt. Die Zertifikate, die ein Arbeitnehmer in der Schule, der beruflichen Erstausbildung oder in formellen Lernprozessen der Weiterbildung erworben hat, bestimmen die Einstellungspraxis der Unternehmen sowie die Aufstiegs- und Veränderungsmöglichkeiten in ihnen, denn sie bilden die Grundlage für die tägliche betriebliche Personalrekrutierung und -beurteilung. Sie basieren überwiegend auf einem eigens installierten Prüfungswesen und sind auf schulische Lernformen ausgerichtet.

Betriebe müssen heute sehr flexibel agieren, um sich schnell auf Anforderungen der Märkte und Bedarfe der Kunden einstellen zu können. Dies führt zu einer rasanten Entwicklung der Qualifikationsanforderungen und damit auch zu veränderten Qualifizierungsstrategien. Da lebensbegleitend gelernt werden muss, gewinnt Erfahrungswissen, Wissen aus der betrieblichen Weiterbildung und selbstorganisiertes Lernen immer mehr an Bedeutung. Dieser gestiegenen Bedeutung wird im praktizierten Zertifikatswesen wenig Rechnung getragen. Es konzentriert sich im Wesentlichen immer noch auf schulische Lernformen und betriebsferne Prüfungen und ist daher als Basis für die Personalauswahl von Betrieben wenig aussagekräftig. Die folgende Gegenüberstellung eines Stellenangebots, welches für den Informationsbedarf von Unternehmen steht, und einem üblichen Zertifikat veranschaulicht diese Situation.

Er/Sie erbrachte in der Zeit  
vom \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_  
in der von ihm/ihr erfolgreich absolvierten

### Kaufmännische Zusatzausbildung für Vorarbeiter, Techniker und Meister

die folgenden Leistungen

Fach	Note
<b>a) unterrichtsbegleitende Prüfungen:</b>	
- Betriebswirtschaftslehre	2
- Management	3
- Marketing	2
- Recht	1
- Volkswirtschaftslehre	3
- Wirtschafts- und Sozialpolitik	2
- EDV	1
<b>b) Abschlußprüfung</b>	
- Klausur	2
- Colloquium	2
<b>Gesamtnote</b>	2


Wir sind eine erfolgreiche Vertriebsgesellschaft für elektronische Bauelemente im Verbund der international tätigen **Firmengruppe Zack**. Zu unserem Vertriebsprogramm Elektromechanik gehören Steckverbinder, Schalter, Relais und Lithiumbatterien.

### Die Elektromechanik hat Zukunft

Zur **technischen Betreuung unserer Vertriebsmitarbeiter** sowie zur **Koordinierung von Kundenanforderungen** bei unseren weltweit führenden Lieferanten suchen wir einen

#### ... Produktsachbearbeiter

der nach Einarbeitung diesen Produktsektor weitgehend selbstständig betreuen kann. Eine **technische Ausbildung** ist vorteilhaft. Notwendig ist **kaufmännisches Einfühlungsvermögen** und die **Fähigkeit, in einem dynamischen Team effektiv mitzuarbeiten**. **Kontaktfreude** im Umgang mit Kunden und Lieferanten sowie Reisetätigkeit ist notwendig. **Englische Sprachkenntnisse** sind sehr erwünscht. Eine gute Einarbeitung wird für diese aussichtsreiche Dauerstelle gegeben.



Elektronik  
Bauelemente

Schriftliche Bewerbungen bei:  
**Zack GmbH & Co.**  
**Elektronik Bauelemente KG**  
»Geschäftsleitung«  
Wattstraße 17, 90429 Nürnberg

Betriebe und Arbeitnehmer brauchen Zertifikate, die den tatsächlichen Stand der Qualifikationen transparent und so für Personalentscheidungen nutzbar machen. Ausgangspunkt jeder Bemühung um mehr Transparenz müssen *betriebliche* Sichtweisen und Fragestellungen sein, aus denen praxisorientierte Zertifizierungsinstrumente entwickelt werden. Dabei impliziert der Anspruch der Praxisorientierung im Falle des Modellversuchs zweierlei: Zum einen geht es darum, ein Zertifizierungsinstrumentarium bereitzustellen, das *praktikabel* ist, d.h. das einen möglichst großen Nutzen bei möglichst geringem Aufwand verspricht. Zum anderen muss es aber auch *praktizierbar* im Sinne von einsetzbar und aussagefähig sein. Es geht also in diesem Modellversuchskontext weder darum, ein neues akademisches System numerisch messbarer Kompetenzen zu entwerfen, noch um ein berufspädagogisches Förderinstrument, das zu weiteren Bildungsanstrengungen animiert (beides im Übrigen Modelle, die ihre kontextuelle Berechtigung haben), sondern darum, im Kontext der nicht formalisierten betrieblichen Weiterbildungspraxis ein benutzerfreundliches wie benutzbares Dokumentationswerkzeug zu konstruieren .

Der Modellversuch entwickelt und erprobt Zertifizierungsverfahren für den Einsatz in KMU. Es wird ein Set von Instrumenten entworfen, die sowohl dienlich sind für die Dokumentation der Ergebnisse von beruflicher Weiterbildung in maßgeschneiderten Kursen als auch des Erfahrungswissens, das in betrieblichen und selbstorganisierten Lernprozessen erworben wird. Zur Förderung der Einführung in den Betrieben wird ein Unterstützungssystem durch Bildungsdienstleister für die Zertifizierung in KMU entwickelt. Durch die Transferaktivitäten wird ein übergreifender Diskurs zu praxisorientierten Zertifizierungsinstrumenten und ihrer Verbreitung angeregt. Durch eine erhöhte

Transparenz im Feld der Weiterbildung kann ein Beitrag für die zunehmende Verzahnung von Aus- und Weiterbildung geleistet werden.

## 1.2 Flexibilitätspotentiale des Modellversuchs

Während die meisten anderen Projekte der Modellversuchsreihe „Nutzung von Flexibilitätspotentialen in der Aus- und Weiterbildung“ prozessbegleitend oder prozessgestaltend arbeiten, d.h. Flexibilität in der Ausübung von Bildungspraxis zu schaffen bestrebt sind, setzt der Modellversuch „Transparenz beruflicher Qualifikationen für den Personaleinsatz in KMU“ am anderen Ende, an der *Output*-Seite beruflicher Weiterbildung, an und versucht an dieser Stelle, Flexibilität zu erhöhen, indem Transparenz und Nutzung der *Ergebnisse* von Qualifizierung verbessert werden. Der besondere Fokus des Modellversuchs liegt auf der Erhebung und Umsetzung der betrieblichen Bedarfe in Sachen Dokumentation bzw. Zertifizierung betriebsnaher Qualifikation. Es ist insbesondere dieser Ansatz, der die notwendigen Flexibilitätspotentiale beruflicher Bildung bietet:

Die real praktizierte umfangreiche Weiterbildung in den Unternehmen ist die notwendige Reaktion auf die stattfindende Flexibilisierung moderner Arbeitsbedingungen. Die Bildungs*realität* also scheint weitgehend flexibel. Dem entspricht bislang kein Äquivalent auf Dokumentations- und Zertifikats-ebene. Es fehlt – u.a. wegen des unterschiedlichen Systematisierungsgrades von Aus- und Weiterbildung - an der nötigen Flexibilität. Hier setzt der Modellversuch an: Zum einen geht es darum, durch Schaffung von Transparenz hinsichtlich vorhandener nachberuflicher Qualifikationen den Anforderungen an eine flexible *Berufsbildung* (die im Sinne der angestrebten Gestaltungsoffenheit berufsfeldbezogen und darüber hinausweisend zugleich ist) zu genügen. Die Zertifizierungs-Produkte des Modellversuchs müssen demnach berufs- und branchenspezifische Fach- wie Schlüsselkompetenzen zugleich aufnehmen können.

Zum anderen sollen die zu entwickelnden Zertifizierungsinstrumente dazu beitragen, die bisher noch weitgehend leere Schnittstelle zwischen dem System der anerkannten Berufsausbildung und der betriebsnahen beruflichen Weiterbildung zu füllen. Die praxisorientierte Dokumentation und Zertifizierung von nicht formalisierter Weiterbildung bildet in diesem Sinn einen Mosaikstein zur dringend gebotenen Verzahnung von Aus- und Weiterbildung.

Der Modellversuch fügt sich damit auch in die hochaktuelle Diskussion um eine Verbesserung der Qualität der Berufsbildung in Europa ein. Um diese zu sichern, haben die EU-Bildungsminister am 12.11.2002 beschlossen, insbesondere die Transparenz von Diplomen und Qualifikationen europaweit zu erhöhen, um die nötigen Flexibilitätspotenziale in der EU zu erschließen. Denn nur transparente Zertifikate, wie sie auch der Modellversuch anstrebt, sind brauchbare Zertifikate und gewährleisten die gerade heute so dringend benötigte Mobilität der Arbeitskräfte.

## 1.3 Ziele und Vorgehensweise des Modellversuchs

Bei der Entwicklung von aussagefähigen Zertifizierungsinstrumenten wählen wir einen praxisorientierten Ansatz, der von der betrieblichen Sichtweise und den betrieblichen Problemen ausgeht. Es werden also keine lernpsychologischen Analysen zum Kompetenzaufbau vorgenommen, sondern

Qualifikationen beschrieben, für die Betriebe auch selbst eine Erfassung anstreben. Diese praxisorientierte Zertifizierung muss aus einem betriebs- und ortsnahe Einführungsprozess abgeleitet werden, da ein aufgesetzter überregionaler Ansatz die nötige Akzeptanz nicht sicherstellen kann. Es kommt also nicht darauf an, neben die bestehenden Zertifizierungssysteme einen neuen weiteren Ansatz zu platzieren und so die schon heute bestehende Intransparenz noch einmal zu vergrößern, sondern den gemeinsamen Kern an Funktionen dieser Zertifizierungsinstrumente überhaupt erst einmal für Betriebe zu erschließen.

*Ziele des Modellversuches sind:*

1. Entwickeln eines Sets von Zertifizierungsinstrumenten für die betriebliche Weiterbildung in maßgeschneiderten Kursen und für das Erfahrungswissen, das in selbstorganisierten Lernprozessen erworben wird. Es sollen neutrale Verfahren sein, mit denen verschiedene Bildungsträger arbeiten können und die stärker die Inhalte des Gelernten berücksichtigen.
2. Entwicklung eines Unterstützungssystems durch Bildungsdienstleister für die Zertifizierung in Kooperation mit KMU.
3. Anregung eines übergreifenden Diskurses zu praxisorientierten Zertifizierungsinstrumenten und ihrer Verbreitung.

Daraus ergibt sich folgendes Vorgehen *für den Modellversuch*:

Zuerst werden in einer *Erkundungs- und Initiierungsphase* zusammen mit den Betrieben die betrieblichen Anforderungen an ein neues Zertifizierungsinstrument aus ihrer Praxis abgeleitet. Es werden bisher verwendete Instrumente, ihre Relevanz für den betrieblichen Alltag und betriebliche Kritiken aufgenommen. Um die betrieblichen Bedürfnisse zu sondieren, werden Interviews und Workshops durchgeführt.

*Fragestellungen zur Erhebung der Bedarfe von Betrieben sind etwa:*

Wie erfolgt die Personalauswahl?

Welche Instrumentarien gibt es und wie werden sie eingesetzt?

Was muss der Betrieb wissen?

Welcher Aufwand kann für die Zertifizierung betrieblicherseits betrieben werden? (Kosten-Nutzen-Analyse)

Wie können Qualifikationen transparent gemacht werden?

Welchen Stellenwert haben fachliche, welchen überfachliche Kompetenzen beim Zertifizieren?

Im Resultat der Erhebungen zeigte sich, dass eine große Bandbreite verschiedener Verfahren in den Betrieben angewendet wird, welche von rein intuitiven bis zu formalen Instrumenten reichen, die allerdings allesamt von den Betrieben selbst als nur partiell nützlich beurteilt werden. Die wesentlichen Resultate der Unternehmensbefragung finden sich in Kapitel 2 dieser Zusammenfassung.

In einer anschließenden *Feldphase* soll auf Basis dieser Ergebnisse ein „Set an Zertifizierungsinstrumenten“ erarbeitet werden, das imstande ist, Prozesse und Ergebnisse betrieblicher Qualifizierungen für personalpolitische Entscheidungen in KMU transparent zu machen.

*Leitfragen bei der Erarbeitung von Zertifizierungsinstrumenten:*

Welche Zertifizierung braucht es? (Inhalte – Skalen)

Was muss berücksichtigt werden?

Wie kann die Qualifikation transparent gemacht werden?

Wie kann das, was ein Mitarbeiter im Arbeitsprozess gelernt hat, zertifiziert werden?

Wie kann ein praxisnahes Zertifizierungsverfahren aussehen?

Wer zertifiziert? Welche Rolle kann die Integration eines Selbsteinschätzungsverfahrens der Zertifikanden spielen?

Ein exemplarisches Zertifizierungsverfahren fokussiert auf ausgewählte Tätigkeitsfelder im Tourismussektor.

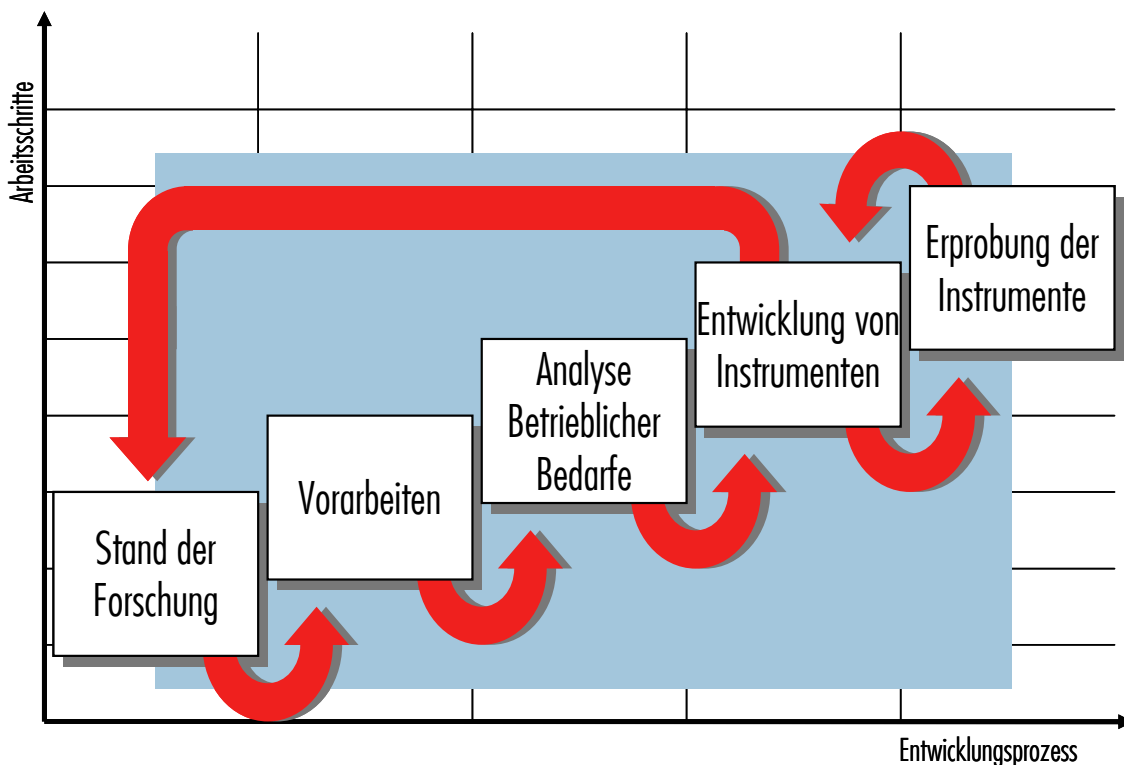
Da es in der Anwendung dieses Instrumentes in KMU der Unterstützung externer Bildungsdienstleister bedarf, wurde in der *zweiten Feldphase* ein Unterstützungssystem für diese Multiplikatoren entwickelt.

Als besonderes wichtig hat es sich erwiesen, auf eine Änderung der Sichtweise der Bildungsanbieter und Dozenten zu zielen: diese sind bisher eher auf die schulische Form von Notensystemen als auf betriebsorientierte Lösungen ausgerichtet. Sie sollen die neuen Zertifikate in ihren Lehrgängen einsetzen. Da die Anforderungen an die Dozenten steigen werden, müssen sie geschult werden, an der Zertifizierung mitzuwirken und die Zertifikate zu erstellen (z.B. Workshopkonzept zur Veränderung der Qualifikationen von Dozenten, damit diese zur Beurteilung von Lernprozessen und Qualifikationen besser befähigt werden).

In einer *dritten Feldphase* werden die so entwickelten Instrumente schließlich in der Praxis, in Kursen des Bildungsdienstleisters und im Umfeld betrieblicher Weiterbildungsangebote, eingesetzt und erprobt. Die Erprobung der Zertifizierung von Lehrgangswissen erscheint z.Z. relativ unproblematisch, schwieriger dürfte sich die Zertifizierung von im betrieblichen Kontext erworbenem Erfahrungswissen gestalten. Aufgrund der sich dabei einstellenden Resultate wird eine Reformulierung der Instrumente vorgenommen. Betriebe müssen unterstützt werden, bei der Zertifizierung eine aktive Rolle zu übernehmen.

In der *Transferphase* werden dann die Ergebnisse aufbereitet und in einen initiierten Diskurs zu praxisorientierten Zertifizierungsinstrumenten eingebracht. Wichtig für den Erfolg des Modellversuchs ist dabei die Tragfähigkeit der Zertifizierung für eine Verbreitung in der betrieblichen Praxis.

## Entwicklungsprozess im Modellversuch



Schwerpunktmäßig wird ein Zertifizierungsinstrument für die Ebene von Fachkräften entwickelt, da es für Tätigkeiten im akademischen Umfeld bereits mehr Instrumente gibt, für mittlere und untere Tätigkeitsfelder aber nur wenige. Zielgruppe sind Betriebe, wobei hauptsächlich mit KMU kooperiert wird, da hier die größten Defizite zu verzeichnen sind. Großbetriebe mit angegliederten Bildungszentren verfügen oft über eigene Zertifikatsinstrumente. In KMU dagegen stehen in der Regel nur sehr knappe Ressourcen für Personalentwicklung zur Verfügung und die Möglichkeiten zum Einsatz formalisierter Instrumentarien sind eingeschränkt. Gerade in KMU können die Konsequenzen aus einer falschen Personalentscheidung dramatisch für den weiteren Fortgang der Geschäftstätigkeit sein. Erschwerend kommt bei KMU hinzu, dass es bei Stellenbesetzungen im Unternehmen weniger Vergleichsmöglichkeiten mit bereits beschäftigten Stelleninhabern gibt.

### 1.4 Initiativen des Modellversuchs

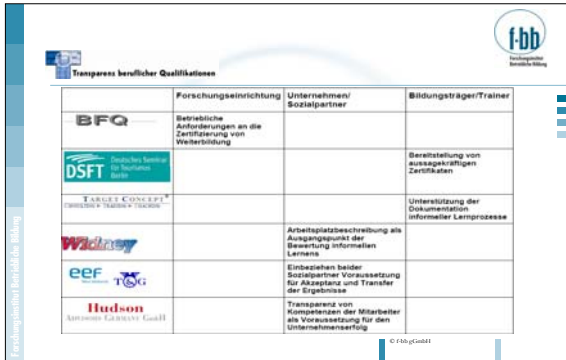
Der Charakter der Informations-, Verbreitungs- und Transferaktivitäten im Modellversuch ergibt sich aus seiner Grundkonzeption. Der Modellversuch entwickelt Zertifizierungsinstrumente für die

betriebliche Praxis. Dabei soll und kann er nicht getrennt von der bestehenden Zertifizierungspraxis eine Entwicklung betreiben und erst zum Abschluss des Modellversuchs den „Transfer“ in das Regelgeschäft angehen, sondern er muss allgemeine Instrumente und Verfahren der praxisgerechten Zertifizierung von Qualifikationen entwickeln. Er folgt damit der Modellversuchsphilosophie des BIBB, nach der die Akzeptanz von Innovationen davon abhängt, dass der Transfer neuer Erkenntnisse in die Alltagsroutine von den Praktikern selbst getragen wird.

In Bezug auf die konkreten neuen Zertifizierungsinstrumente arbeitet der Modellversuch gemeinsam mit den Fachexperten und Führungskräften der Betriebe und Bildungsträger, da angestrebt ist, dass der Modellversuch nicht einige vom Regelgeschäft isolierte „Luxusinstrumente“ entwickelt, deren Umsetzung die sonst gewohnten Abläufe nicht affiziert. Dadurch wird frühzeitig eine Verbreitung der Ergebnisse in der Linienpraxis von Betrieben und Bildungsträgern gewährleistet. Entsprechend ist bei der Erstellung der Instrumente eine frühzeitige Einbeziehung potentieller Anwender vorgesehen.

Zur Einbeziehung aller Akteure findet eine Reihe von Transferaktivitäten schon während der Laufzeit statt:

1. Zwischenergebnisse des Modellversuchs werden über Leitfäden in die Betriebs- und Bildungslandschaft transportiert.
2. Mit anderen Bildungsträgern wird von Beginn des Modellvorhabens an ein beständiger Gedankenaustausch geführt. Ziel dieser Kommunikation ist die Verbreiterung der Erfahrungsbasis bei der Erprobung und die Erschließung von Transferfeldern.
3. Der Transfer der Modellversuchsergebnisse erfolgt u.a. über die Publikation der Modellversuchsprodukte. Publikationen erfolgen in Fachzeitschriften, dem Internet und Büchern. Dadurch werden sie der Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht. Ausgewählte Resultate werden zeitnah in Fachzeitschriften veröffentlicht.
4. Die Verbreitung der Modellversuchsresultate wird durch die aktive Teilnahme an einschlägigen Fachkongressen und Fachtagungen anderer Träger und Organisationen unterstützt.
5. Ergebnisse des Modellversuchs wurden auf einer eigenen Tagung „Lernen im Betrieb – fördern, nutzen, transparent machen“ unter Einbeziehung am Modellversuch beteiligter Unternehmen und Bildungsanbieter vorgestellt.



	Forschungseinrichtung	Unternehmen/ Sozialpartner	Bildungsträger/Trainer
<b>BFGQ</b>	Betriebliche Anforderungen an die Zertifizierung von Weiterbildung		
<b>DSFT</b> Deutsches System für Berufsweg			Bereitstellung von aussergewöhnlichen Zertifikaten
<b>FAKULTÄT CONTEMPORARY</b> FACHBEREICH TRADE & TOOLING			Unterstützung der Dokumentation informeller Lernprozesse
<b>Walden</b>		Arbeitsplatzbeschreibung als Ausgangspunkt der Bewertung informellen Lernens	
<b>eef</b> European Engineering Federation		Einbeziehen beider Sozialpartner Voraussetzung für Akzeptanz und Transfer der Ergebnisse	
<b>Hudson</b> Landscape Architecture GmbH		Transparenz von Kompetenzen der Mitarbeiter als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg	

Unternehmen, Bildungsanbieter und Trainer präsentierten auf der Tagung ihre Erfahrungen mit den TbQ-Instrumenten.



## 2 Betriebsbefragung zu betrieblichen Anforderungen an ein Zertifizierungssystem

### 2.1 Konzeption der Befragung

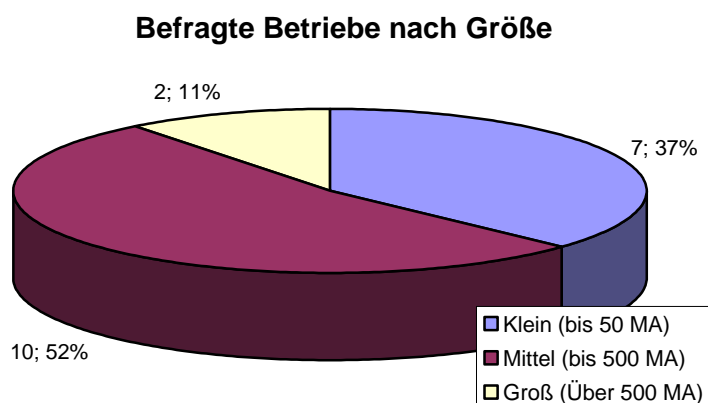
Um die aktuelle betriebliche Praxis und die Anforderungen von Unternehmen an ein praxisnahes und praktikables Zertifizierungsinstrument genau bestimmen zu können, wurde eine Betriebsbefragung konzipiert, die aus zwei Teilen besteht:

- Eine persönliche Befragung von Personal- und Bildungsverantwortlichen in KMU, die durch einen Fragebogen gestützt wird (qualitativer Untersuchungsteil), sowie
- eine Internetbefragung von Personal- und BerufsbildungsexpertInnen im Internet (quantitativer Untersuchungsteil) wurde 2004/2005 durchgeführt.

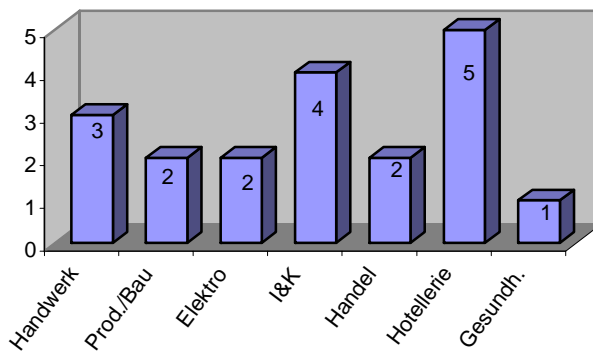
Der qualitative Teil der Erhebung, die Befragung von betrieblichen ExpertInnen und Verantwortlichen im Bereich Personal, Personalentwicklung und Berufsbildung, wurde im Jahr 2003 durchgeführt. Dafür wurde ein Fragebogen entwickelt und eingesetzt.

Die Akquisition der BefragungsteilnehmerInnen stieß auf erhebliche Schwierigkeiten, was zum einen wohl Resultat der angespannten Situation in kleinen und mittleren Betrieben war, deren MitarbeiterInnen derzeit unter Druck und permanenter Zeitnot stehen – und im Übrigen derzeit eher Personal entlassen als einstellen, also geringeren Handlungsdruck in Sachen Zertifizierung verspüren. Das zögerliche Engagement ist sicherlich aber Zeichen für ein fehlendes Problembewusstsein in Sachen Weiterbildungstransfer und Weiterbildungsdokumentation.

Das Befragungssample hat, was die Betriebsgröße angeht, seinen Schwerpunkt – dem Ansinnen des Modellversuchs gemäß - im klein und mittelbetrieblichen Bereich, bei den Branchen wurde versucht, den gewerblich-technischen sowie den Dienstleistungsbereich in etwa gleichmäßig zu erreichen. Insgesamt wurden 19 Betriebe befragt.



### Befragte Betriebe nach Branchen



Als zentrales Ergebnis der ersten Auswertung der qualitativen Befragung ist festzuhalten:

*Kleine und mittlere Unternehmen brauchen bessere, d.h. aussagefähigere Zertifikate, ohne dass sie sich dessen bewusst sind. Denn: Das aktuell verfügbare Zertifikatswesen und die damit praktizierbaren Personalentscheidungsprozesse erweisen sich letztlich als unzeitgemäß weil unpraktisch.*

Der quantitative Teil der Befragung wurde in Form einer Internet gestützten Online Befragung durchgeführt.

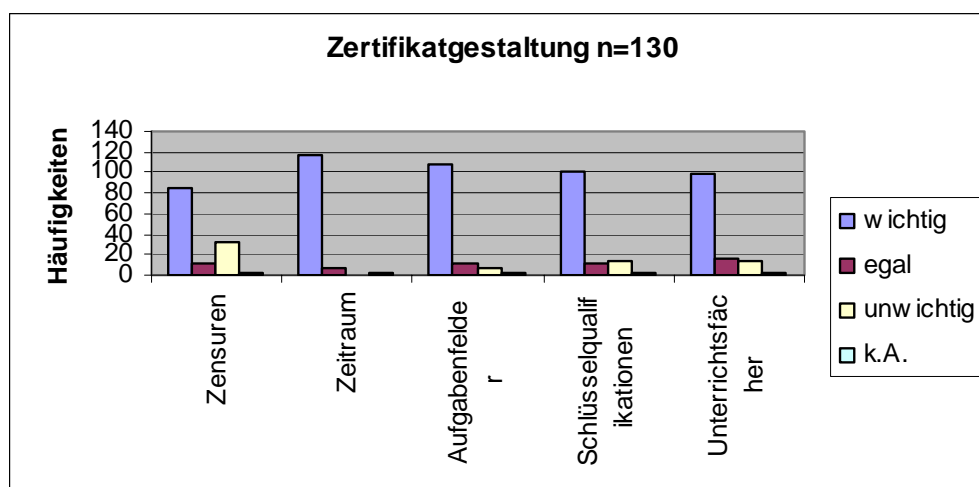


Während der acht Monate, in denen der Link auf der Plattform des BIBB zugänglich war, haben 130 Personal- bzw. betriebliche Weiterbildungsverantwortliche den Fragebogen beantwortet, 59 % davon aus KMU. Alle Antwortenden geben an, dass in ihrem Unternehmen berufliche Weiterbildung

in der einen oder anderen Form durchgeführt oder gefördert wird. Allerdings wird lediglich in 55 % der Fälle die Teilnahme zertifiziert; auf ausdrücklichen Wunsch hin in weiteren 24 %. Die Zertifikate benennen meist den Weiterbildungsgegenstand (80%), gefolgt von Aussagen zur Dauer der Weiterbildung (72 %). 22 % der Zertifikate belegen den Bildungserfolg mit Noten und 45 % geben Hinweise auf mögliche Einsatzfelder des Gelernten in der beruflichen Praxis.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen will einem Zertifikat möglichst unmittelbar entnehmen können, für welche konkreten beruflichen Tätigkeiten der Mitarbeiter eingesetzt werden kann: 84 % der Befragten halten eine Auflistung der Tätigkeiten, die jemand nach einer Qualifizierung ausführen kann, bzw. der Aufgabenfelder, in denen er eingesetzt werden kann, für wichtig bis sehr wichtig. Dies ist jedoch, s. o., lediglich bei 45% der Zertifikate der Fall, die in den befragten Unternehmen vergeben werden.

78 % der Umfrageteilnehmer halten es für wichtig bis sehr wichtig, Schlüsselqualifikationen in einem Zertifikat zu dokumentieren. Derartige Qualifikationen jedoch, die überwiegend in nicht-formalen und informellen Lernprozesse erworben werden, werden in gängigen Zertifikaten kaum erfasst.



Während der Bedarf nach aussagekräftigeren Zertifikaten auf der einen Seite groß ist, zeigt die Befragung auf der anderen Seite die begrenzten Kapazitäten gerade von KMU zur Erhebung und Bewertung von Kompetenzen auf: Etwa 50% der Antwortenden geben an, für die Ausstellung eines Zertifikates nicht mehr als 15 Minuten aufbringen zu können

Auch das Ergebnis der quantitativen Erhebung zeigte: Insbesondere KMU werden bei der Anwendung von Instrumenten zur Erhebung und Zertifizierung informell erworbener beruflicher Kompetenzen auf externe Unterstützung angewiesen sein.

## 2.2 Nutzung von Zertifikaten in der Praxis

Die meisten Unternehmen, nicht nur KMU, nutzen Zeugnisse und Weiterbildungszertifikate lediglich als Instrument der Vorsortierung im Rekrutierungsprozess. Ihre Aussagekraft und vor allem ihre Validität können nur im Verlaufe der Probezeit überprüft werden – ein teures und damit eher ineffizientes Verfahren.

Eine exemplarische Beschreibung der gängigen Rekrutierungspraxis:

Der Geschäftsführer einer Baufirma beispielsweise sortiert auf Grund der schriftlichen Bewerbungen meist mehr als 50% der Bewerber aus, da die fachliche Qualifikation nicht mit dem Anforderungsprofil übereinstimmt. Aus der verbleibenden Bewerberliste sucht er sich 5–10 Kandidaten aus und macht sich für jeden einen Zettel mit 5–7 speziellen Fragen, die sich insbesondere auf die fachliche Qualität, die Übernahme von Verantwortung, zeitliche Leistung in den verschiedenen Arbeitsgebieten, Selbstständigkeit und Teamfähigkeit beziehen. Auf Grund der Beantwortung dieses Fragenkataloges, wobei auf Souveränität, Bestimmtheit und Sicherheit geachtet wird, vergibt er die Stelle, nicht ohne sich Notizen über strittige Punkte, eventuelle Schwächen gemacht zu haben. Diese werden dann gegebenenfalls durch Gespräche und Beobachtung in der Probezeit geklärt.

Auf ähnliche Weise geht der Chef eines Kleinbetriebes vor, der selbst im Geschäft mitarbeitet und seine MitarbeiterInnen immer im Auge hat, wobei er großen Wert legt auf Schlüsselqualifikationen und höchste fachliche Qualifikation.

KMU stellen also nach den Eindrücken, die sie im Bewerbungsverfahren gewonnen haben, ein und nutzen – sozusagen im Trial and Error-Verfahren – die Probezeit, um zu erfahren, ob ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin die Qualifikation besitzt, die dieser Eindruck versprochen hat und ob er/sie ins Unternehmen passt.

Diese aufwändige und kostspielige Allokationsmethode durch Probezeit gänzlich zu vermeiden, ist kaum realistisch. Zu sehr spielen bei der Platzierung von Fachpersonal diverse Schlüsselkompetenzen sowie generelle Fragen des Zusammenspiels von Betriebsklima und -gepflogenheiten und MitarbeiterInnen-Persönlichkeit eine Rolle. Dergleichen lässt sich sicher ausschließlich in actu am Arbeitsplatz testen.

Dennoch können Zertifikate im Rekrutierungskontext von Nutzen sein. Denn je präziser in Bezug auf arbeitspraktische Momente ein Zertifikat ausfällt, umso treffsicherer kann die Personalauswahl getroffen werden.

Das gilt insbesondere für alle fachpraktischen Fragen im Arbeitszusammenhang, also den Bereich der rein fachlichen Qualifikationen. Aber auch über Schlüsselqualifikationen, soweit sie für ein Arbeitsfeld typisch und relevant sind, sollten „gute“ Zertifikate heutzutage Aussagen treffen können. Das zumindest ist eine durchgängige Anforderung der untersuchten Unternehmen an ein brauchbares Zertifizierungsinstrument.

Zertifikate könnten also den langwierigen Prozess der Rekrutierung langfristigen Fachpersonals abkürzen und erleichtern. Und *dass* es reichlich Zertifizierungsmateriatur in Form von absolvierter betrieblich veranlasster Weiterbildung gibt, wurde im Befragungskontext überdeutlich.

### 2.3 Weiterbildungssituation

Weiterbildung ist allen befragten Betrieben sehr wichtig. Es werden jährlich teilweise bis zu 40% der Belegschaft weitergebildet (Handelsfirma, Klinik, Hotellerie), im Designbereich ist Qualifizierung ein andauernder Prozess. Anbieter sind die Handwerksinnungen, Industrie- und Handelskammern, Gerätehersteller, TÜV, private Bildungseinrichtungen, Fachhochschulen, Fach- und Branchenakademien.

Die meisten Weiterbildungsaktivitäten werden auch zertifiziert. Meist bestehen die Zertifikate allerdings lediglich aus titulierten Teilnahmebescheinigungen. D.h. es wird der Weiterbildungsgegenstand genannt, in einigen Fällen noch die Dauer der Veranstaltung. Selten finden sich genauere inhaltliche Beschreibungen des Qualifizierungsprozesses und Hinweise auf geleistete praktische Tätigkeit.

Folgerichtig ist keines der Befragungsunternehmen mit der herrschenden Zertifizierungspraxis rundum zufrieden. Dass die vorhandenen Dokumente nicht gänzlich verworfen werden, speist sich vor allem daraus, dass – ähnlich wie beim Verifizierungsverfahren via Probezeit – den GesprächspartnerInnen schlicht keine Alternativen bekannt sind, man sich also mit dem begnügt, was die bisherige Praxis hergibt. Explizite Unzufriedenheit mit ausgestellten Zertifikaten macht sich vor allem daran fest, dass die ausgestellten Zertifikate keine Wertung enthalten und die getroffenen Aussagen zu allgemein sind. Da inhaltliche Aussagen fehlen, behaupten diese Zertifikate Befähigungen, deren Vorhandensein und konkrete Ausprägung sich aber erst (s. Rekrutierungspraxis) in der nachherigen Arbeitspraxis unter Beweis stellen muss.

Fazit: Der Modellversuch „Transparenz beruflicher Qualifikationen für den Personaleinsatz in KMU“ trifft auf ein Manko, das den Betrieben zwar bekannt ist, für das sie aber einstweilen keinen eigenen Lösungsansatz haben.

### 2.4 Anforderungen an ein optimiertes Zertifizierungsinstrument

Was die Ausgestaltung der Zertifikate angeht, so haben die befragten Unternehmen relativ genaue Vorstellungen von dem, wie ein solches modernes Zertifikat aussehen soll.

*Inhalt und Umfang:* Der Inhalt der Weiterbildung sollte, sofern komplexe Angebote wahrgenommen werden, thematisch gegliedert sein. Wichtig ist eine übersichtliche Darstellung. Die Beschreibung der Weiterbildungsinhalte soll möglichst genau und differenziert sein, dabei aber äußerst kurz gehalten werden. Meist ist von maximal 1 DIN-A4 Seite die Rede. Die Kriterien „Genauigkeit“ und „Differenziertheit“ bei gleichzeitiger Kürze stehen – und möglicherweise von Fall zu Fall – in einem gewissen Widerspruch zu einander. Der hiermit verbundene Anspruch lässt sich wohl am ehesten als Forderung nach hoher Prägnanz kennzeichnen.

*Dauer:* Die Dauer der Qualifizierung soll in jedem Falle festgehalten werden, die Zeiteinheiten (Stunden, Tage, Wochen, ggf. Jahre) richten sich dabei nach der Gesamtlänge der Weiterbildung.

Die *Praxisnähe* einer betrieblich veranlassten Weiterbildung bildet nach wie vor das wichtigste Gütekriterium, sie sollte infolge dessen entsprechend festgehalten werden. Das gleiche gilt für das Lernen am Arbeitsplatz.<sup>1</sup>

*Schlüsselqualifikationen* werden fast durchgängig für sehr wesentlich und für dokumentierwürdig gehalten. Genannt wurden insbesondere Kompetenzen wie Teamfähigkeit und andere soziale Kompetenzen, da der einzelne Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin sich zunehmend ins Getriebe vorhandener und wechselnder Arbeitsgruppen einpassen können muss. Angesprochen wurden außerdem Kundenorientierung und die Fähigkeit zu methodischem Vorgehen.

*Testverfahren:* Keineswegs alle Befragten plädieren für die Bestätigung des Erworbenen durch Tests. Als Testformen sind viele Varianten vorstellbar, vom Selbsttest über Vorgesetztenbeurteilung bis zur Beobachtung.

*Betriebsbeteiligung:* Aktiv an einer Zertifizierung beteiligen will sich allerdings nicht einmal die Hälfte der Befragten, wobei selbst bei den zur Beteiligung Bereiten Unterschiede zwischen Notwendigkeit und Realisierbarkeit angesichts herrschender Kapazitätsengpässe gemacht wurden. Die Mehrheit sah sich zu einer Beteiligung nicht veranlasst.

Folgerichtig wird allenthalben erwartet, dass die zertifizierenden Bildungsträger diese Aufgabe übernehmen und über die erforderlichen hohen Kompetenzen verfügen, sowohl was die Qualifikationsvermittlung als auch was die entsprechende Dokumentation angeht.

---

<sup>1</sup> Es entsteht eine gewisse Schwierigkeit, wie das ohne intensive Mitwirkung der Betriebe beim Zertifizierungsprozess ermittelt und festgehalten werden kann.

Zusammenfassend lässt sich folgender Anspruch an ein transferfähiges Zertifikatssystem festhalten:

<p><b>Optimierte Zertifikate sollen <u>nicht</u> sein:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unverbindliche Beschreibung</li> <li>• reine nichts sagende Aufzählung</li> <li>• nur Bestätigung der Teilnahme</li> <li>• seicht und allgemein</li> <li>• protzig und überladen</li> </ul>	<p><b>Optimierte Zertifikate sollen folgendes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurz</li> <li>• präzise Beschreibung der Weiterbildungsinhalte</li> <li>• Dauer und Struktur der Weiterbildung enthalten Praxisnähe und Transfermöglichkeiten darstellen</li> <li>• Bewertung ermöglichen</li> </ul>
---	--

### 3 Unterstützung der ausbildenden Fachkraft im Rahmen einer transferfähigen Weiterbildungsdokumentation

#### 3.1 Wandel der Ausbildung und der Ausbildungsorte und neue Rolle der ausbildenden Fachkraft

Die Struktur der Ausbildung und der Ausbildungsorte hat sich in den letzten Jahren drastisch verändert:

„Während beispielsweise bis vor wenigen Jahren in größeren Industriebetrieben die Ausbildung in der Lehrwerkstatt vorherrschte, wurde die Ausbildung dort in jüngster Vergangenheit mehr und mehr an den betrieblichen Arbeitsplatz zurückverlagert mit der Folge, dass die Auszubildenden stärker in den betrieblichen Arbeitsprozess einbezogen werden.“<sup>2</sup>

Allerdings führt dies nicht selten dazu, dass die Aufgabe der Berufsausbildung nun vom hauptberuflichen Ausbilder auf eine ausbildende Fachkraft übertragen wird. Der Tätigkeitsbereich der Fachkraft beschränkt sich nunmehr nicht allein auf die alltägliche Bewältigung ihrer Aufgaben, sondern sie wird darüber hinaus mit der Ausbildung von Auszubildenden beauftragt. Mitunter bereitet ihr dies Schwierigkeiten, da sie zwar über praktische Handlungsfähigkeit verfügt und die ihr gestellten Aufgaben in der Praxis ohne Probleme bewältigen kann, ihr aber die Weitergabe ihrer theoretischen

<sup>2</sup> BDH Bildungsinfo 11/2002, S. 4. In:  
<http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/show/1013255/Bildungsinfo%2011%202002.pdf>.

und praktischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse Schwierigkeiten bereitet. Sie ist mit Anlernen und Wissensweitergabe nicht vertraut; Ihre pädagogische Handlungsfähigkeit und ihre fachlichen Kenntnisse reichen oft nicht aus, um den Anforderungen einer Ausbildung gerecht zu werden.

### 3.2 Hilfestellung des Modellversuchs bei der Tätigkeit der ausbildenden Fachkraft: Tätigkeitsbezug in den Zertifikaten

Wenngleich der Modellversuch „Transparenz beruflicher Qualifikationen“ explizit auf betriebliche Weiterbildung ausgelegt ist, gibt es doch Aspekte die nützlich sein können, um die ausbildende Fachkraft zu unterstützen: Ausgehend von der betrieblichen Sichtweise und den betrieblichen Fragestellungen entwickelt und erprobt der Modellversuch Zertifizierungsinstrumente für den Einsatz in KMU. Es wird ein Set von Zertifikaten, für die betriebliche Weiterbildung in maßgeschneiderten Kursen und für das Erfahrungswissen, das in betrieblichen und selbstorganisierten Lernprozessen erworben wird, erstellt, die sich an der alltäglichen Handlungspraxis im Betrieb orientieren. Ein Schwerpunkt der Zertifikate ist die inhaltliche Beschreibung von konkreten Tätigkeiten.

Tätigkeitsbezug und Orientierung an den unmittelbaren Anforderungen der Berufspraxis entspricht den Kategorien, in denen auch die ausbildende Fachkraft beruflich denkt und handelt. Hilfestellungen für die ausbildende Fachkraft können daher an den inhaltlichen Beschreibungen von Tätigkeiten ansetzen.

Als Hilfestellung für die ausbildende Fachkraft ist beispielsweise eine inhaltliche Beschreibung der konkreten Tätigkeiten, die der Auszubildende beherrschen soll denkbar; wie z.B. das Erstellen einer Telefonliste mit Excel. Diese Art der Beschreibung wird der ausbildende Fachkraft eine bessere Orientierung geben, als reine Lernzielformulierungen.

Auch bei Formulierungen zu methodisch-didaktischer Vorgehensweisen fällt es einem Praktiker eher schwer, sich und seine Arbeit unmittelbar wieder zu erkennen. Neben dieser auftretenden Unstimmigkeit von Theorie und Praxis, tauchen Denkunterschiede auf, die sich aus der unterschiedlichen Struktur des angewendeten Wissens ergeben. Eine Konsequenz für Berufspraktiker, die Nittel<sup>3</sup> als berufliche Paradoxie beschreibt, ist die Schwierigkeit, Allgemeines und Besonderes zu vermitteln, theoretisches Wissen angemessen „auf konkrete situierte Einzelfälle oder kollektive Fälle“<sup>4</sup> anzuwenden. Zwar ist es nicht zu erwarten, dass diese Schwierigkeiten und Spannungen durch tätigkeitsbezogene Beschreibung von Inhalten gänzlich aufgelöst werden, wohl aber wird eine praxisgerechte Formulierung helfen, die Diskrepanz zu reduzieren. Die ausbildende Fachkraft erhält dadurch die Möglichkeit ihr Handlungswissen zu reflektieren und daran anschließend ihr Wissen an den Auszubildenden besser weiterzugeben.

---

<sup>3</sup> vgl. Nittel, Dieter (1994): Professionelles Handeln in der Bildungsarbeit - ein Handeln zwischen Logik und Paradoxie. S. 419. In: Schwalfenberg, Gertrud (Hg.): Handbuch Weiterbildung. Dortmund. S. 414-435

<sup>4</sup> ebd., S. 419



Die Formulierungen sollten sich daher zwischen notwendig allgemein und hinreichend konkret bewegen, wodurch der Bezug zu konkreten Aufgaben und Problemstellungen gewährleistet wird ohne den verbindlichen Charakter zu verlieren.

Mit der modifizierten Zertifikatgestaltung leistet der Modellversuch also insofern einen Beitrag zur Unterstützung der ausbildenden Fachkraft, als in ihm Qualifikationen und Tätigkeiten transparenter gemacht werden. Dadurch kann die ausbildende Fachkraft ihre tätigkeitsbezogenen Erfahrungen wieder erkennen. Auf deren Hintergrund fällt es ihr leichter ihr Wissen weiterzugeben bzw. den Auszubildenden anzulernen.

## **4 Die Relevanz von Zertifizierungsansätzen für das selbstorganisierte Lernen im Betrieb**

### **4.1 Wachsende Bedeutung von selbstorganisiertem Lernen**

Aufgrund der raschen Veränderungen von Technologien und Marktsituationen wird das reine Fachwissen laufend entwertet. Formale Qualifikationen werden ebenso wie ein Berufsabschluss von Betrieben als "Selbstverständlichkeit" vorausgesetzt. Demgegenüber finden überfachliche Aspekte wie z.B. die Kompetenz, sein Wissen schnell zu aktualisieren, verstärkt Beachtung. Der zunehmende Bedeutungsverlust formaler Bildungsabschlüsse spiegelt sich auch in der Einstellungspraxis der Unternehmen wider: So hat beispielsweise VW bei seinem „Modell 5000 x 5000“ wenig auf den Berufsabschluss der neuen Mitarbeiter geachtet, sondern intensiv auf so genannte Soft Skills und informell erworbenen Qualifikationen.<sup>5</sup> Diese Qualifikationen werden sowohl im Beruf und in Weiterbildungsveranstaltungen als auch im privaten Umfeld erworben. Der größte Anteil des Lernens von Erwachsenen findet außerhalb von klassischen Bildungseinrichtungen statt. Dazu durchgeführte Untersuchungen weisen einen Prozentsatz zwischen 70 und 90 Prozent aus.<sup>6</sup> Selbstgesteuerte Lernprozesse gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung: Dieser Bereich ist in den letzten Jahren sehr stark gewachsen.<sup>7</sup> Gerade auch die informellen Lernformen am Arbeitsplatz, wie Unterweisung, Einarbeitung und Austauschprogramme haben eine weitere Verbreitung gefunden.<sup>8</sup>

Die Zertifikate, die heute vergeben werden, haben diesen Wandel jedoch nicht mitvollzogen. Sie orientieren sich nach wie vor an der formalisierten Weiterbildung und basieren überwiegend auf

---

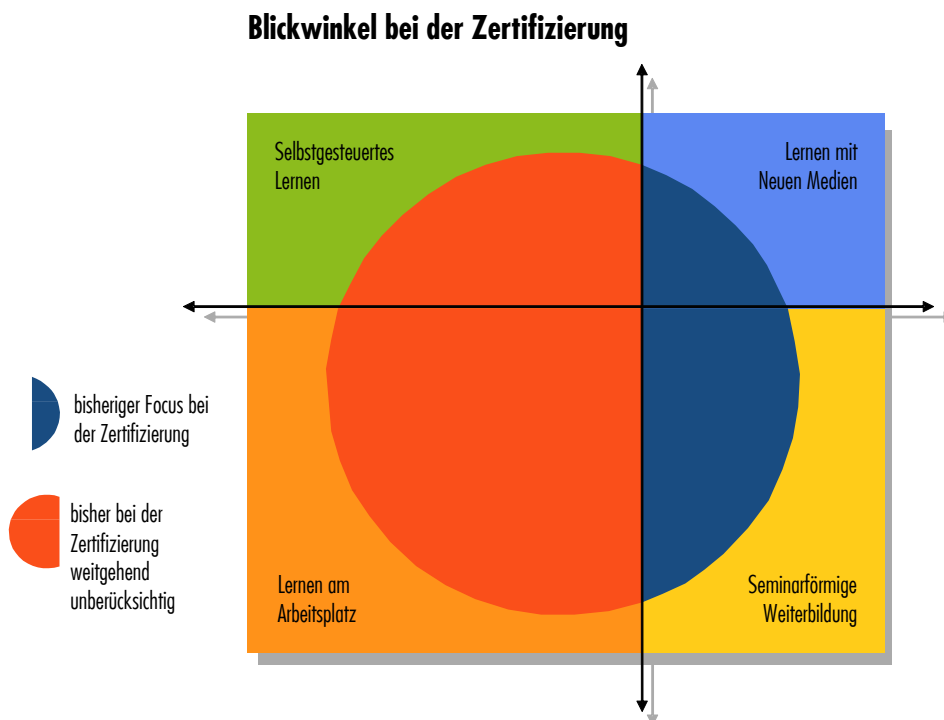
<sup>5</sup> Vgl. Auto 5000 GmbH, 38438 Wolfsburg: Bewerbungen/Jobs/Talente. URL: [www.auto5000.de/pages/bewerb\\_jobs.html](http://www.auto5000.de/pages/bewerb_jobs.html) – Download vom 06.07.2003

<sup>6</sup> Dohmen G.: Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bonn 2001, S. 178

<sup>7</sup> Der Bereich des informellen und selbstgesteuerten Lernens expandiert am schnellsten: Die Beteiligung an informeller beruflicher Weiterbildung stieg von 52 Prozent im Jahre 1994 auf 72 Prozent im Jahre 1997 (vgl. Kuwan, H.: Berichtssystem Weiterbildung VII. Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in den alten und neuen Bundesländern. Bonn 1999, S. 59).

<sup>8</sup> Grünewald, U./Moraal, D.: Zusatzbefragung zur zweiten europäischen Weiterbildungserhebung CVTS-II, Bonn 2001, S. 11

einem eigens installierten Prüfungswesen und sind auf schulische Lernformen ausgerichtet. Daher decken sie zunehmend nur noch Teilaspekte der wirklich erworbenen Qualifikationen ab.



Große Unternehmen behelfen sich in dieser Situation mit elaborierten eigenen Verfahren der Bewerberauswahl und Personalbeurteilung. In der Regel werden aus der arbeitspsychologischen Eigenschaftsdiagnostik abgeleitete Tests, Assessments und verstetigte Beurteilungsverfahren genutzt, um die Zuverlässigkeit der Beurteilung zu verbessern. Da es eine große Vielzahl von verschiedenen Verfahren gibt<sup>9</sup>, ist ihre Akzeptanz außerhalb des unmittelbaren Einsatzfeldes eher als gering einzuschätzen. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen über diese Instrumente nicht, und sie würden sie, wenn sie sie denn hätten, mit ihren Ressourcen im Personalwesen auch kaum einsetzen können.

## 4.2 Anforderungen aus der Praxis

Damit nun die Vorteile, die das selbstorganisierte Lernen mit sich bringt, auch gerade für KMU erschlossen werden können, benötigen diese Lernprozesse eine größere Transparenz. Betriebe brauchen bei Personalentscheidungen einen möglichst umfassenden Überblick über die Qualifikationen

<sup>9</sup> Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Berlin 2003.

von Mitarbeitern oder Bewerbern. Auch für Beschäftigte bzw. Arbeitssuchende selbst ist ein transparenter Nachweis ihrer gesamten Qualifikationen wichtig, um die eigene Berufslaufbahn erfolgreich entwickeln zu können. An dieser Problemlage setzt der Modellversuch „Transparenz bei beruflicher Qualifikationen“ an. Die Anforderungen von Betrieben an Zertifikate und Bescheinigungen wurden erhoben und werden z.Z. in exemplarischen Modellen umgesetzt und erprobt. Damit soll die Diskussion um die Reform der Zertifizierungssysteme um eine betriebliche Perspektive erweitert werden.

Maximen der Arbeit des Modellversuchs sind daher:

- ① Es werden beispielhaft Zertifizierungsinstrumente entwickelt, die von betrieblichen Einsatzszenarien ausgehen, und die für die Betriebe verständlich und handhabbar sind.
- ② Weil die berufliche Handlungskompetenz als Qualifizierungsziel auch des informellen Lernens gilt, sollen Verfahren der Testung resp. Evaluation von vorhandenen Qualifikationen erprobt werden, die eng an bestimmte betriebliche Anforderungsprofile gebunden sind. Ein Downsizing von Instrumenten der psychologischen Eignungsdiagnostik ist daher nicht vorgesehen.

Der Modellversuch „Transparenz beruflicher Qualifikationen“ führte eine qualitative Befragung bei kleinen und mittleren Unternehmen durch, um erste Anhaltspunkte darüber zu erhalten, wie die Zertifizierungspraxis in diesem Unternehmenssegment aussieht und welche Kriterien Betriebe an ein optimiertes Zertifikatswesen anlegen. Die Unternehmen kamen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, wobei *ein* Schwerpunkt in der Hotellerie lag, weil es sich dabei um eine besonders weiterbildungsintensiven Branche mit hohem Schlüsselqualifikationsbedarf handelt.

Eine erste Auswertung zeigt folgende Ergebnisse:

### **Zertifikate könnten das betriebliche Rekrutierungsverfahren erleichtern**

Das Zertifikatswesen, das kleinen Unternehmen derzeit zur Verfügung steht, erweist sich zunehmend als unpraktisch für Personalentscheidungsprozesse. Zeugnisse und Weiterbildungszertifikate dienen lediglich der Vorsortierung im Rekrutierungsprozess; ihre Validität lässt sich erst *nach* der Einstellung im Verlaufe der üblichen Probezeit verifizieren – ein teures und eher ineffizientes Verfahren. Hier könnten präzisere Zertifikate, die vor allem Aussagen über arbeitspraktische Momente zulassen, den Auswahlprozess im Vorfeld einer Einstellung erleichtern und die Personalauswahl optimieren.

### **Aktuelle Zertifizierungspraxis unzureichend**

Weiterbildung ist allen befragten Betrieben sehr wichtig. Für viele Branchen ist Qualifizierung mittlerweile selbst in kleineren und Kleinstunternehmen ein andauernder Prozess. Die meisten Weiterbildungsaktivitäten werden zertifiziert, wobei die Zertifikate meist aus titulierten Teilnahmebescheinigungen bestehen, in denen häufig weder der Weiterbildungsgegenstand noch die Dauer der Veranstaltung genannt werden. Eine genaue Beschreibung des Qualifizierungsprozesses und Hinweise auf geleistete praktische Tätigkeit fanden sich nur in einem Fall. Folgerichtig ist keines der Befragungsunternehmen mit der herrschenden Zertifizierungspraxis zufrieden. Da es den Gesprächspartnern/innen allerdings an bekannten Alternativverfahren fehlt, tendiert man dazu, sich mit dem vorhandenen Provisorium zu begnügen und weiter auf die Erkenntnisse der Probezeit zu setzen.

An den existenten Zertifikaten wurde vor allem bemängelt, dass sie keine Wertung enthalten und die getroffenen Aussagen zu allgemein sind. Da inhaltliche Aussagen fehlen, behaupten diese Zertifikate Befähigungen, deren Vorhandensein und konkrete Ausprägung sich erst in der nachherigen Arbeitspraxis unter Beweis stellen muss.

Besondere Probleme entstehen, wenn es darum geht, selbstorganisierte und insbesondere informell erworbene Lernresultate festzuhalten. Selbstorganisierte und informelle Lernprozesse werden in der Regel gar nicht dokumentiert, selbst wenn sie branchenüblich gefordert sind und permanent stattfinden, wie dies in der Hotelbranche der Fall ist. Resultat eines solchen oft auch erfahrungsbasierten Lernens sind auch und gerade die viel beschworenen Schlüsselqualifikationen, die in Bewerbungsverfahren eine große Rolle spielen. Die Hotellerie etwa fordert sie in nahezu allen Stellenanzeigen ein, sie sind dort aber einzig durch berufliche Erfahrung, also nachgewiesene Arbeitstätigkeit, „zitierbar“, aber nicht nachzuweisen.<sup>10</sup> Vorhandene Qualifikationen bleiben also unsichtbar und können – etwa beim Stellenwechsel – nicht gezielt genutzt werden.

### **Weiterbildungsträger als Zertifizierungsinstanzen**

Aktiv an einer Zertifizierung beteiligen wollen sich allerdings die wenigsten befragten Betriebe. Folgerichtig wird allenthalben erwartet, dass Bildungsträger diese Funktion erfüllen und über entsprechend hohe Dokumentationskompetenz verfügen. Insbesondere Erfahrungen aus der Hotellerie lassen für eine engere Verzahnung von Bildungs- und Praxisaktivität plädieren.

## **5 Ein Konzept zur Dokumentation von nicht-formalen Lernprozessen**

Vor dem Hintergrund der Betriebsbefragung und vorhandener Instrumente wurde im Modellversuch ein Konzept entwickelt, das eine Kombination von Selbst- und Fremdevaluation darstellt. Das im Folgenden skizzierte Verfahren dient dazu, die Ergebnisse nicht-formaler Lernprozesse am Arbeitsplatz, die im Anschluss an formal organisierte Weiterbildungsangebote stattfinden, zu dokumentieren. Zwei zentrale Fragen sollen darin gelöst werden: a) Transfersicherung: Was genau hat ein Weiterbildungsteilnehmer gelernt, das in konkrete Arbeitspraxis überführt werden konnte? b) Praktikabilität: Wie lässt sich ein Dokumentationsverfahren gestalten, das möglichst unaufwändig ist, aber zugleich präzise Evaluationsschritte enthält, also für die betriebliche Anwendung ausreichend valide ist?

---

<sup>10</sup> Vgl. Ebbrecht, Stephanie: Zertifizierungsbedarf und Zertifizierungsansätze zur Erhöhung der Transparenz betriebsbezogener Weiterbildung am Beispiel der Hotellerie. Eine empirische Untersuchung. Ms., Dortmund 2003



## 5.1 Verfahren und Instrumente

Im Modellversuch wurde ein exemplarisches Verfahren folgender Art entwickelt:

Vor seminarförmigen Veranstaltungen der beruflichen Weiterbildung erstellt der Bildungsträger auf der Basis von Seminarunterlagen (Skripten etc.) so genannte *Transferlisten*. Die Transferliste fasst die Seminarinhalte in Form von Praxistätigkeiten zusammen. Die einzelnen Tätigkeiten werden dabei als Zielvorgabe für die Umsetzung in die Arbeitspraxis formuliert. Durch Ankreuzen von fachlichen Tätigkeiten in der Transferliste, erarbeiten die Seminarteilnehmer im Anschluss an das Weiterbildungsseminar eine individuelle Transferliste, d.h. die Seminarteilnehmer markieren diejenigen fachlichen Tätigkeiten, die sie selbst in ihrem Arbeitsalltag erproben wollen und können. Zudem besteht für die Seminarteilnehmer die Möglichkeit, die Transferliste durch weitere Tätigkeiten individuell zu ergänzen und so ihrer eigenen Arbeitssituation anzupassen.

Nach dem Weiterbildungsseminar unterschreiben die Teilnehmer freiwillig eine Zielvereinbarung, womit sie sich verpflichten, das Gelernte im Arbeitsalltag schrittweise umzusetzen bzw. die Tätigkeiten ihrer individuellen Transferliste in der Praxis zu erproben. Diese Zielvereinbarung wird vom Bildungsträger zur Kenntnis genommen. Im Idealfall beteiligt sich hier der Arbeitgeber und tritt in einen Dialog mit dem Mitarbeiter über die zu realisierenden Tätigkeiten.

Während der 2 – 3-monatigen Transferphase im Anschluss an das Seminar setzen die Seminarteilnehmer die Seminarinhalte in die betriebliche Praxis um. Die Transferliste erleichtert dabei die Anwendung des Gelernten am eigenen Arbeitsplatz in zweierlei Hinsicht: Die Transferliste fasst zum einen die Seminarinhalte tätigkeitsbezogen zusammen (Was ist konkret in der Praxis zu tun?); zum anderen enthält die Transferliste Zielvorgaben für die Arbeitspraxis (Wie ist Gelerntes am eigenen Arbeitsplatz umzusetzen?). Während der Transferphase findet eine kontinuierliche *Selbstevaluation* statt: Die Mitarbeiter überprüfen eigene Fortschritte und reflektieren, wie weit und wie gut Ihnen der Transfer gelungen ist. Fragen zur Selbsteinschätzung der aktuellen Transfersituation unterstützen die Reflexion des Arbeitsalltags mit Blick auf die Weiterbildungsinhalte. Bei fachlichen Rückfra-

gen, die sich bei der Selbstevaluation ergeben, ist der Bildungsträger ansprechbar. Im *Transferprotokoll* wird die Zielerreichung bzw. der Stand der Umsetzung durch den Seminarteilnehmer dokumentiert: Die Lernenden tragen regelmäßig ihre Aufgaben, Tätigkeiten und dabei neu Erlerntes in das Transferprotokoll ein. Das Transferprotokoll dient folglich auch der Dokumentation nicht-formaler oder auch informeller Lernprozesse, die im Anschluss an organisierte Weiterbildungsseminare stattfinden.

Am Ende der mehrwöchigen Transferphase, die innerbetrieblich durch Vorgesetzte unterstützt wird bzw. unterstützt werden kann, findet eine *Fremdevaluation* statt: Anhand des Transferprotokolls stellt der Vorgesetzte gemeinsam mit dem Mitarbeiter fest, welche Ziele erreicht wurden.

Um den Vorgang kontrollierbar und valide zu machen, schaltet sich nun wieder, je nach Vereinbarung, der Bildungsträger als Servicestelle ein, indem er die Transferevaluation der Bildungsteilnehmer einfordert und sie in einen vorformulierten Zertifikatsvorschlag mit einer tätigkeitsorientierten Beschreibung der erreichten Lernziele einbringt und mit den betrieblich Beteiligten abstimmt. Nicht behandelte oder vergeblich bearbeitete Ziele werden gestrichen und tauchen im fertigen Zertifikat nicht mehr auf: Das Interesse gilt den Erfolgen. Das endgültige Zertifikat wird vom Bildungsträger ausgestellt und auch vom Arbeitgeber unterschrieben. Im Zertifikat werden neben allgemeinen Informationen zum Seminar (Dauer etc.) die konkreten tätigkeitsorientierten Beschreibungen erreichter Lernziele aufgeführt. Die Abbildung zeigt einen Vorschlag für ein tätigkeitsorientiertes Zertifikat für ein Rhetorikseminar.

## 5.2 Vorteile des Konzepts

Ein Vorteil des Konzepts ist die einfache Handhabung des Verfahrens. Die Lernenden sind sehr stark an der Dokumentation der Lernprozesse beteiligt. Ergänzend zur Selbstevaluation findet eine Fremdevaluation am Arbeitsplatz statt (Sicherung der Gültigkeit). Die Mitwirkung des Arbeitgebers ist überschaubar und nicht allzu zeitaufwändig. Der Aufgabenbereich des Bildungsträgers wird gegenüber konventionellen Seminaren erweitert, dadurch dass verstärkt der Transfer an den Arbeitsplatz berücksichtigt wird. Das Verfahren führt zu individuellen Zertifikaten, die wirkliche Arbeitstätigkeit beschreiben, also den erfolgten Transfer von Weiterbildung (sonst immer ein leidiges Thema) messen.<sup>11</sup> Durch die Mitwirkung des Arbeitgebers bei der Zertifizierung kann die Akzeptanz gegen-

---

<sup>11</sup> Das Konzept berücksichtigt also ein wichtiges Qualitätsmerkmal beruflicher Weiterbildung: die Transferfähigkeit. Allerdings muss hier eines deutlich festgehalten werden: Der Fokus dieses Zertifikatskonzepts liegt auf der Dokumentation *vorhandener und bereits anwendbarer*, transferierter Qualifikation. Das sollte nun nicht dazu verleiten, jedwede Weiterbildung an diesem Maßstab messen zu wollen. Immerhin gibt es ja ArbeitnehmerInnen, die Fortbildung im Sinne eines zukünftigen Fortkommens betreiben möchten, deren unmittelbare Anwendung aus diversen Gründen zunächst unterbleibt. Der fehlende Transfer darf in solchen Fällen nicht als qualitätsmindernder Rückschluss auf die Weiterbildung genutzt werden.

über konventionellen Zertifikaten erhöht werden, da durch den Betrieb deutlich ein stärkerer Bezug zum Arbeitsfeld hergestellt wird.

### 5.3 Erfahrungen und Transfer


Im Modellversuch wird eine Erprobung des Instruments in der Hotellerie bzw. Tourismuswirtschaft durchgeführt. Dieser Bereich zeichnet sich durch eine ausgesprochen hohe Fluktuation aus. Daher ist es hier sowohl für Arbeitgeber als auch für Beschäftigte besonders bedeutsam, eine höhere Transparenz über den tatsächlichen Qualifikationsstand zu erreichen. Da die Weiterbildung in dieser Branche stark praxisorientiert ist, bietet sich hier eine Betrachtung des nicht-formalen oder auch informellen Lernens in Anschluss an formale Lernprozesse an. Die in diesem Sektor üblichen Zertifikate sind im Wesentlichen reine Teilnahmebescheinigungen und decken somit nur einen Teilbereich der wirklich erworbenen Qualifikationen ab.

Ergebnisse der Erprobungsphase verdeutlichen, dass Bildungsträger das entwickelte Zertifizierungsverfahren zu schätzen wissen, da es den Bedürfnissen ihrer Kunden entgegenkommt: Die Unternehmen und Mitarbeiter aus der Hotel- und Tourismusbranche fordern, dass Weiterbildungsangebote einen starken Praxisbezug und eine klare Lösungsorientierung haben. Für Tourismusunternehmen zählt somit das, was ein Teilnehmer im Anschluss an eine Weiterbildung tatsächlich an Fähigkeiten und Kompetenzen in das Arbeitsumfeld einbringt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen, für die die Investition in Weiterbildung keineswegs selbstverständlich ist, wollen dem Zertifikat entnehmen, ob und welche Inhalte der Seminare in der beruflichen Praxis eingesetzt wurden und mit welchem Erfolg. Daran wird letztlich auch der Erfolg eines Seminars gemessen. Die in die Feldphase einbezogenen Dozenten schätzen an den im Modellversuch entwickelten Instrumenten, dass sie die praxisorientierte Gestaltung von Seminaren fördern und unterstützten: Wie aus der Erprobungsphase berichtet wurde, regen die Instrumente die Teilnehmer an, Fragen zu stellen, die die konkrete Umsetzung der Seminarinhalte in die Praxis betreffen. So werden Fragen des Transfers bzw. der Transfersicherung bereits während des Seminars thematisiert und nicht jedem Teilnehmer individuell überlassen. Das entwickelte Verfahren führt somit für die Bildungsträger zu einer Aufwertung ihres Angebots.

Auch Seminarteilnehmer beurteilen das Verfahren positiv, wobei noch eine weitere positive Seite der transferorientierten Zertifizierung zeigte: Teilnehmer in Führungspositionen, sowie ältere Seminarteilnehmer sind in der Regel weniger an Zertifikaten interessiert, da sie seltener vor der Anforderung beruflicher Mobilitätsprozesse stehen. Für diesen Personenkreis übernehmen die Transferlisten eher die Funktion einer Checkliste bzw. Gedächtnisstütze, die im Arbeitsalltag begrüßt wird, da sie zur Sicherung bzw. Erhöhung der eigenen Arbeitsqualität beiträgt. Folglich steht hier nicht der Zertifizierungsprozess im Vordergrund, sondern die Unterstützung von selbst organisiertem Lernen und damit des lebenslangen Lernens. Jüngere Seminarteilnehmer begrüßen dagegen das Resultat, mit den Zertifikaten aussagekräftige Nachweise dessen, was sie am Arbeitsplatz tatsächlich einsetzten, in der Hand zu haben.

Unabhängig vom Alter bzw. der Position zeigt sich, dass die Instrumente die Motivation der Teilnehmer erhöhen, das Gelernte auch in die Praxis zu transferieren. Als positiv wird erachtet, dass die Instrumente der individuellen Arbeitssituation angepasst werden können und auch das Zertifikat die

individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen erfasst. So kann dem Zertifikat entnommen werden, welche konkreten beruflichen Tätigkeiten ein Zertifikatsträger ausüben vermag.



**Zertifikatsvorschlag**

für das Seminar

**„Rhetorik – sicher und souverän vor Publikum“**

Folgende Tätigkeiten wurden von .....erfolgreich in der Praxis umgesetzt:

**Konzeption und Vorbereitung der Rede**

- Zielformulierung
- Publikumsanalyse
- Inhaltliche Ausarbeitung
- Zeitmanagement
- Ausarbeitung anhand von Planungs- und Formulierungsmodellen
- Förderung der Aufmerksamkeit der Zuhörer/innen
- Manuskripterstellung
- Vorbereitung audiovisueller Hilfsmittel
- Erstellen von Arbeitspapieren etc.

...

**Professionelles Auftreten**



- Bewältigung von Redeängsten und Lampenfieber
- Adäquate Begrüßung und Verabschiedung des Publikums
- Professioneller Einsatz von Gestik, Mimik, Körperhaltung

...

**Vortrag**

- verständliche und anregende Vortragsgestaltung (Satzbildung, Aussprache, Sprechpausen)
- Erhalt der Aufmerksamkeit der Zuhörer/innen
- Einsatz audiovisueller Hilfsmittel
- Zusammenfassung wichtiger Punkte
- Positiver Abschluss des Vortrags
- Erbitten und Beantworten von Fragen
- Professionelles Eingehen auf Einwände

...



Transparenz beruflicher Qualifikationen

— B F Q —





## Zertifikatsvorschlag

### ■ Reklamationsbehandlung

Folgende Tätigkeiten wurden erfolgreich am Arbeitsplatz umgesetzt:

#### Verhaltens-/ Gesprächstechniken:

- Richtige Reaktion auf eine Beschwerde/ Korrekte Beschwerdeannahme
- Den Kunden und sein Anliegen wichtig nehmen
- Verständnis für das Problem zeigen
- Lenkung des Gespräches in eine positive Richtung
- Schwere der Reklamation einschätzen
- Lösung suchen/ Lösungsvorschläge machen und Entscheidung treffen
- Beim Kunden für die Möglichkeit zur Verbesserung bedanken
- Weiterleitung der Beschwerde an den entsprechenden Ansprechpartner

#### Persönlichkeitsaspekte:

- Umgang mit Stress
- Innere Ruhe bewahren
- Nicht persönlich angegriffen fühlen
- Die richtige Haltung: Lösung suchen statt recht haben
- Positive Formulierungen anwenden

#### Grundlagen:

- Kenntnisse über Beschwerden und deren Gründe
- Wissen über das Problem der Sach- und der emotionalen Ebene
- Erwartungshaltung des Kunden
- Folgen/ Auswirkungen von Beschwerden erkennen
- Beschwerden als Chance zu Verbesserungen sehen

Ergänzungen über weitere Tätigkeiten:

.....  
.....  
.....  
.....

