



Internationaler Metallgewerkschaftsbund  
**Organisierung der Nichtorganisierten:  
Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen  
Eine Schlüsselfrage für Angestellte**





## Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	1
Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen .....	3
Charles Gadéa – Universität Rouen, Frankreich	
Herausforderungen und Möglichkeiten für Gewerkschaften.....	15
Marie-Jo Millan Noirault - FO Métaux, Frankreich	
Schwerpunkt auf der Verbesserung der Kompetenzen, technischen Fertigkeiten, Mentoring und Laufbahnentwicklung – Ed Wells Partnership .....	22
Gregory Junemann – IFPTE, USA	
Tarifvertrag zur Qualifizierung .....	32
Barbara Jentgens – IG Metall, Deutschland	
Vertragsverhandlungen und lebenslanges Lernen.....	40
David Robertson – CAW, Kanada	
Lebenslanges Lernen in Spanien.....	53
Carlos Sánchez Saez – MCA-UGT, Spanien	
Dreigliedriger Rahmen als Verhandlungsinstrumente in Singapur.....	58
Kian Hin Loh – IMB- Singapur Council, Singapur	
Schutz der gewerkschaftlichen Errungenschaften in Australien.....	64
Geoff Larkin - AMWU, Australien	
Karrierecoaching .....	76
Helena Hermansson - Sif, Schweden	
Programme der Career Academy in der elektronischen Industrie.....	83
Keiichiro Hamada - IMB-JC, Japan	
Am Arbeitsplatz lehrende Vertreter: Rolle des ULR.....	89
Tom Beattie - Amicus the Union, Vereinigtes Königreich	
Laufbahnentwicklung: eine Herausforderung für die Gewerkschaften .....	93
Mit van den Bergh, LBC-NVK, Belgien	
Runder Tisch “Lebenslanges Lernen – Hebel zur Organisierung”	
Tom Beattie – Amicus the Union, Vereinigtes Königreich .....	104
Patricia Blancard - FGMM-CFDT, Frankreich .....	110
Hin Kian Loh, IMF-SC, Singapur .....	112
Schlussbemerkungen .....	115



### **Einführung**

Das lebenslange Lernen spielt für alle Beschäftigten – Arbeiter und Angestellte – eine wichtige Rolle. Die Beschäftigten sind in unterschiedlicher Weise mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich an die Veränderungen in der Welt der Arbeit anzupassen, und müssen ihre Fertigkeiten und Kenntnisse weiter entwickeln. Für Angestellte, die sich mit dem neuesten Stand der Technologien auseinandersetzen und sie als wichtigen Bestandteil der beruflichen Laufbahn sehen, spielt Weiterbildung eine besonders wesentliche Rolle.

Zum einen müssen sich diese Beschäftigten ständig an neue Anforderungen des Arbeitsplatzes und des Arbeitsmarktes, die auf die Globalisierung und die Unternehmenspolitiken zurückgehen, anpassen. Die heutigen Arbeitsplätze setzen eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen voraus, um mit den Veränderungen in der Industrie, der neuen Arbeitsorganisation und den neuen Arbeitsabläufen Schritt zu halten. Zum anderen möchten die meisten Beschäftigten in ihrem Fachbereich oder auch in einem anderen Bereich beruflich weiterkommen, weil der berufliche Aufstieg anspruchsvollere und interessantere Aufgaben und ein höheres Gehalt erschliesst.

Das lebenslange Lernen ist grundlegend wichtig, um die Beschäftigten für die wissensbasierte Wirtschaft zu wappnen und die Laufbahnentwicklung zu fördern. Lernen ist nicht nur ein ökonomisches Instrument, sondern erleichtert auch die soziale Integration. Lernen bildet in der heutigen Welt, in der die Arbeitslosigkeitsrisiken seit zehn Jahren drastisch gestiegen sind, den Schlüssel zur Sicherung der Beschäftigung.

Das lebenslange Lernen ist auch für die Zukunft der Metallindustrie entscheidend. Die Metallindustrie wird in den nächsten Jahren auf hochqualifizierte Arbeitskräfte angewiesen sein – nicht nur in den Industrieländern, sondern auch in den Entwicklungsländern.

Die Gesellschaft, die staatlichen Behörden und die Arbeitgeber tragen die Verantwortung, gute Gelegenheiten für das lebenslange Lernen und die Kompetenzentwicklung anzubieten. Auch die Gewerkschaften spielen eine Schlüsselrolle: Sie müssen diesem Thema am Verhandlungstisch Vorrang einräumen und dafür sorgen, dass die erforderlichen Mechanismen eingeführt werden. Gleichzeitig sind die Beschäftigten individuell dafür verantwortlich, die angebotenen Gelegenheiten beim Schopf zu packen.

Der IMB hat als Teil der Aktivitäten für Angestellte vom 24. bis 25. Oktober 2006 in Paris ein Seminar über das Thema Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen organisiert. Der vorliegende Bericht enthält die Vorträge, die anlässlich des Seminars gehalten wurden.

## **Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen**

---

Ziel des Seminars war es, die Entwicklungen und aktuellen Praktiken in verschiedenen Ländern zu prüfen, die Förderung des lebenslangen Lernens in den gewerkschaftlichen Verhandlungen auf Branchen- und/oder Betriebsebene zu untersuchen sowie die künftigen Herausforderungen und die erzielten Ergebnisse zu behandeln. In einigen Ländern haben die Gewerkschaften Neuland betreten und innovative, für die individuellen Bedürfnisse massgeschneiderte Werkzeuge entwickelt.

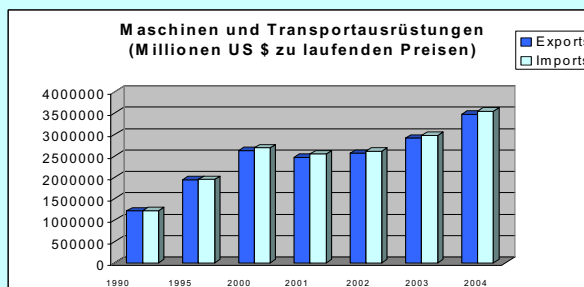
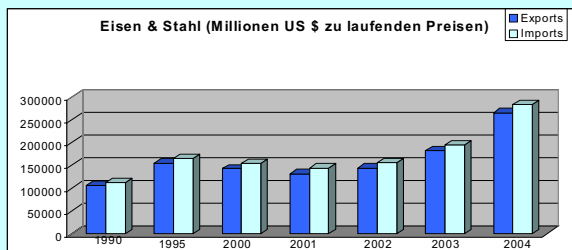
Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen stellen Themen für Kampagnen und für die Rekrutierung von neuen Mitgliedern, besonders Angestellten, dar. Die Thematik fördert die Mobilisierung und bildet einen Hebel für die Organisation. Damit befasste sich der runde Tisch am zweiten Seminartag.

Es bleibt zu hoffen, dass die vorliegende Veröffentlichung die Diskussion unter den Mitgliedsverbänden bereichern und ihnen helfen wird, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitglieder in diesem Bereich zu erfüllen.

## Gegenwärtige Tendenzen und Voraussichten in einer globalen Wirtschaft

Charles Gadéa – Universität Rouen, Frankreich

### Die Metallindustrie verzeichnet beeindruckende Wachstumsraten...

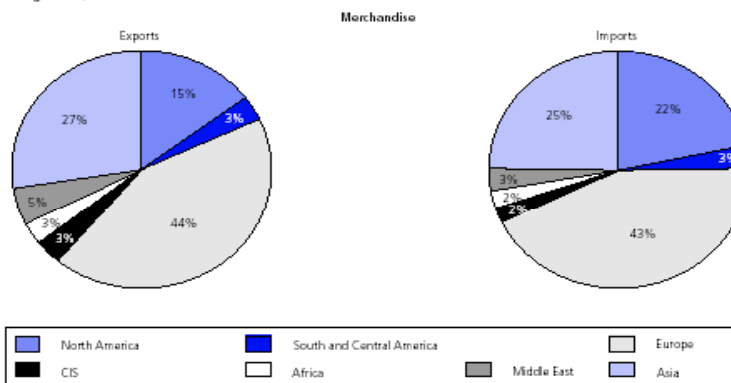


### in einer globalen Wirtschaft...

Tabelle 1: Entwicklung von Welthandel & Produktion, 2002-05

	2002	2003	2004	2005
Merchandise exports	3.5	5.0	9.5	6.0
Merchandise production	0.8	3.5	4.0	...
GDP at market exchange rates	1.7	2.6	4.0	3.1

Appendix Chart 1  
Share in world merchandise and commercial services trade by region, 2005  
(Percentage share)



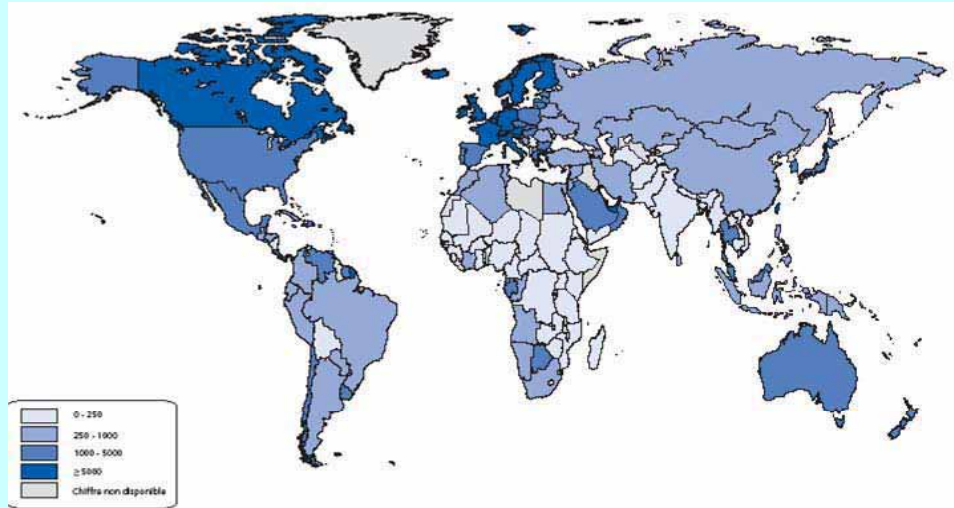
**Handelsbilanz:**  
Warenexporte minus  
Warenimporte in Milliarden  
US \$, 2004

Grifik 1: Anteil am  
weltweiten Handel mit  
Waren und kommerziellen  
Dienstleistungen nach  
Regionen, 2005 (%)

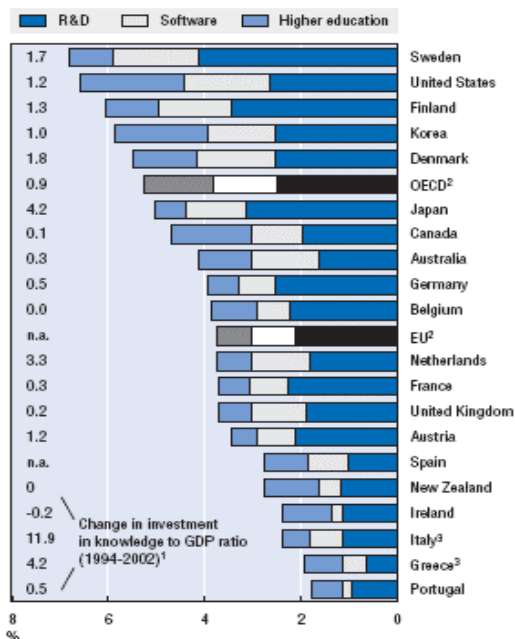
CIS=GUS  
Middle East =Mittlerer Osten

## ... mit ungleicher Verteilung der Chancen

Exporte von Waren und Dienstleistungen pro Bewohner, laufende Dollar 2002 (Quelle WTO)



Investment in knowledge  
As a percentage of GDP, 2002



R&D = F&E  
Higher education = Höhere Ausbildung

... und in der Investitionen in Wissen an Bedeutung gewinnen:

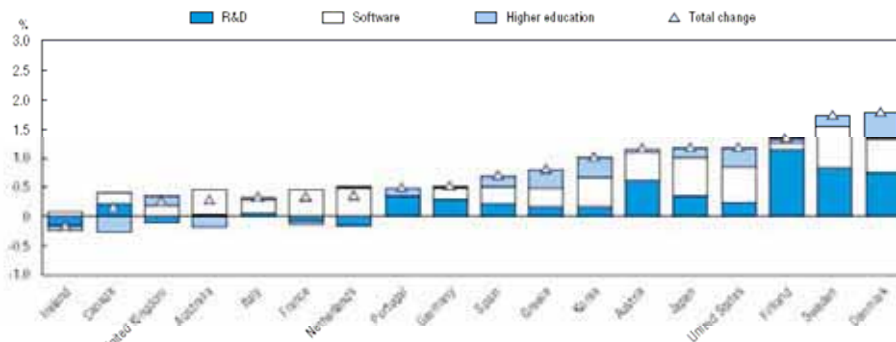
- Innovation
- Wettbewerbsfähigkeit
- Reaktionsvermögen
- Anpassung

Veränderung der Wissensinvestitionen als BSP-Ratio (1994-2002)

## Investitionen in Wissen nimmt verschiedene Formen an: Forschung/Entwicklung, Computersoftware, höhere Ausbildung

Beiträge an das Wachstum der Wissensinvestitionen als Prozentteil des BPS  
 $R\&D = F\&E / Software / Higher Education = \text{Höhere Ausbildung} / Total\ change = \text{Total Veränderung}$

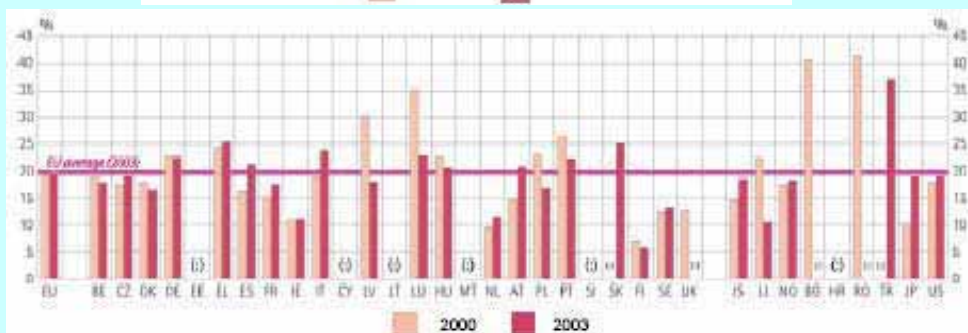
Contributions to the growth of investment in knowledge, as a percentage of GDP, 1994-2002<sup>1</sup>



1. 1994-2001 for Greece and Italy. 1995-2002 for Korea. EU figure excludes Belgium, Greece and Italy. OECD figure excludes Belgium, Greece, Italy and New Zealand.
2. Excludes Greece and Italy.
3. 2001 data.

## Entscheidend sind die Stärken und Schwächen der schulischen Ausbildung

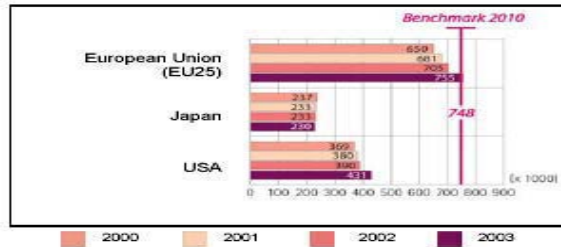
Prozentteile der Schüler mit Kompetenzstufe eins oder weniger im Lesen (PISA-Skala Lesen), 2000-2003



### ...besonders in höheren Ausbildungen

Gesamtzahl der Absolventen einer tertiären Ausbildung (ISCED 5A, 5B und 6) in Mathematik, Wissenschaft und Technologie (MST), 2000-2003

Total number of tertiary (ISCED 5A, 5B and 6) graduates from mathematics, science and technology fields (MST), 2000-2003

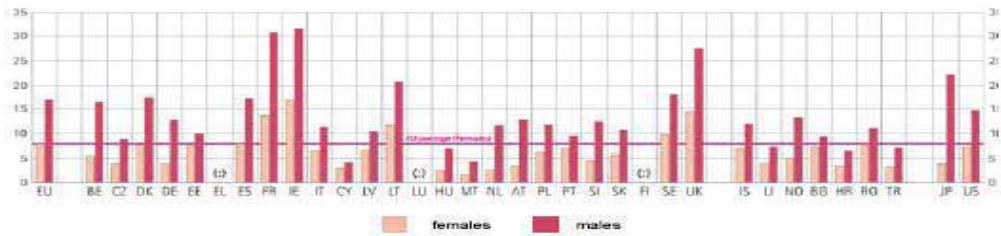


Source: DG Education and Culture. Data source: Eurostat (UCE)

**Additional notes:**

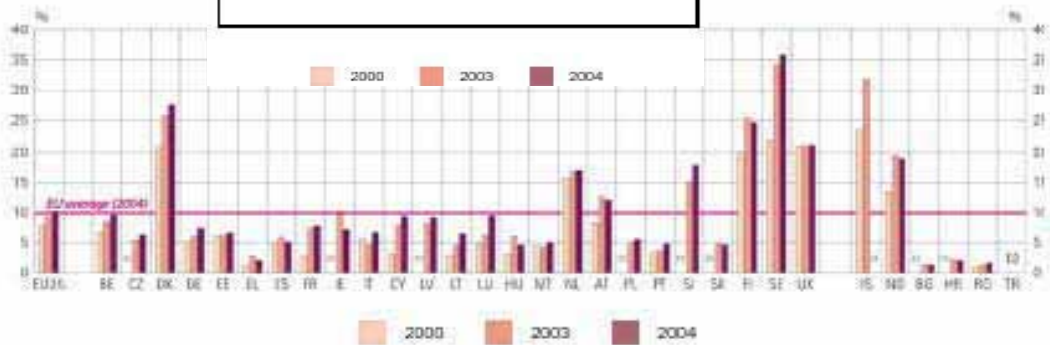
- EU total does not include Greece. EU total 2000 includes national UK data.

Tertiary MST graduates per 1000 population (20-29) females / males, 2003

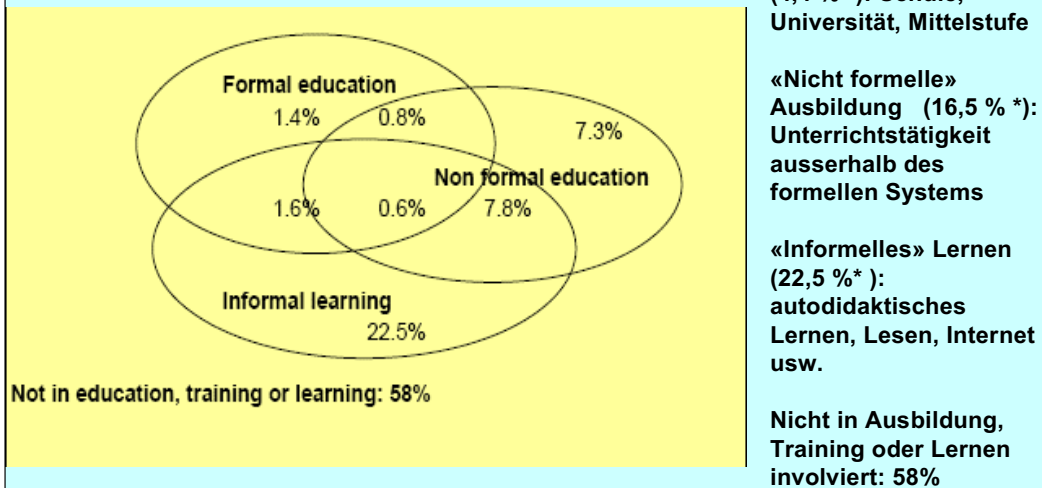


### Lebenslanges Lernen spielt eine wichtige Rolle

Prozentteile der Bevölkerung im Alter von 25 - 64, die in den 4 Wochen vor der Umfrage eine Ausbildung und Schulung absolviert habe, 2000-2004



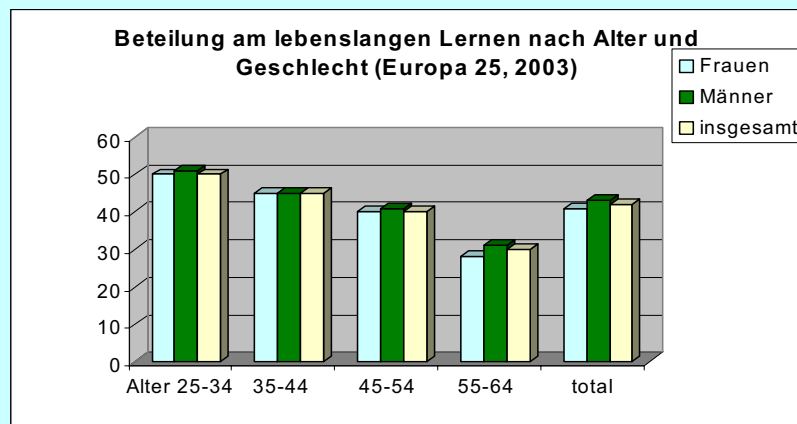
## Lebenslanges Lernen nimmt verschiedene Formen an



\* Personen im Alter von 25-64 Jahren, die in den letzten 12 Monaten mindestens eine dieser Ausbildungen absolviert haben (Europa der 25; Eurostat-Erhebung 2003)

## ... und ist ungleich verteilt

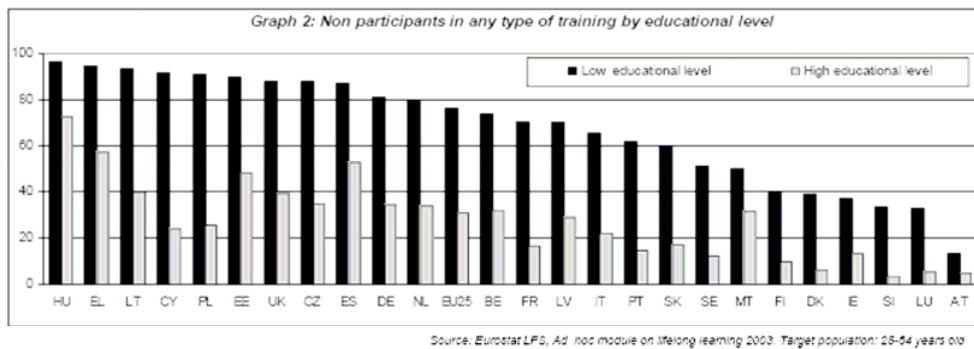
- 58 % der Erwachsenen in Europa haben keine Schulung absolviert
- die Beteiligung nimmt mit dem Alter ab



## Die Beteiligung variiert stark nach Land und nach Grundausbildung...

Grafik 2: Nicht-Beteiligung an Schulung nach Ausbildungsstand

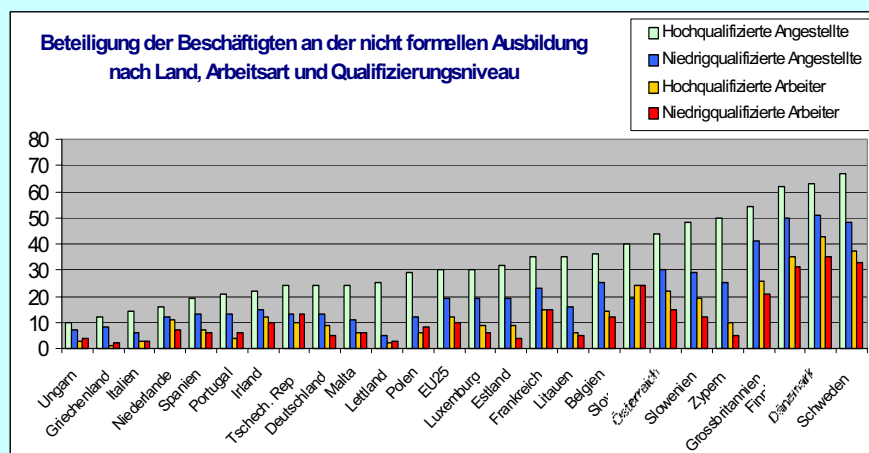
Low educational level = Niedriger Ausbildungsstand  
High educational level = Hoher Ausbildungsstand



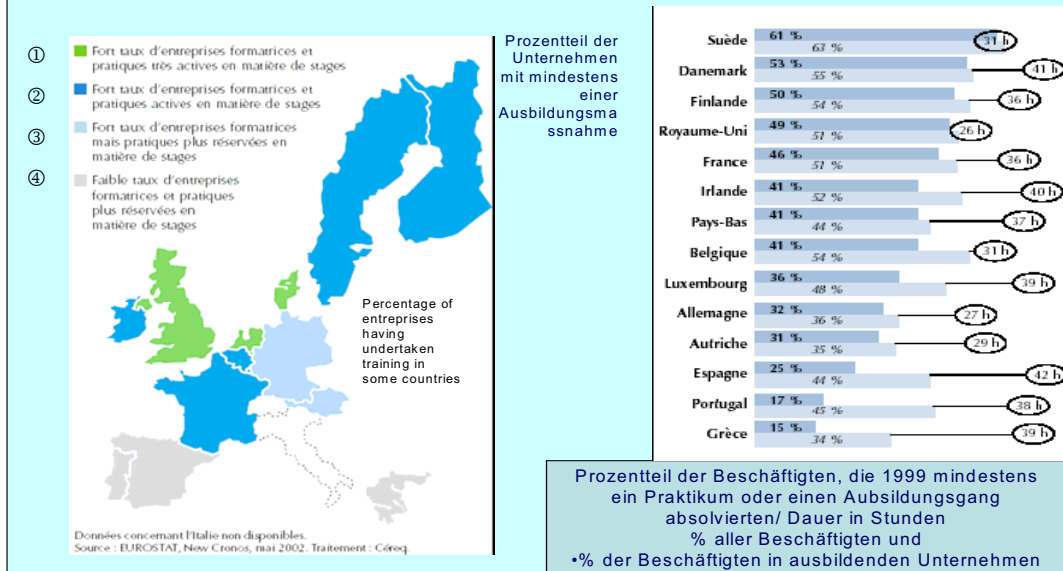
Niedriges Niveau: untere Mittelschule

Hohes Niveau: höhere Ausbildung

## Die betriebliche Ausbildung betrifft vor allem qualifizierte Angestellte



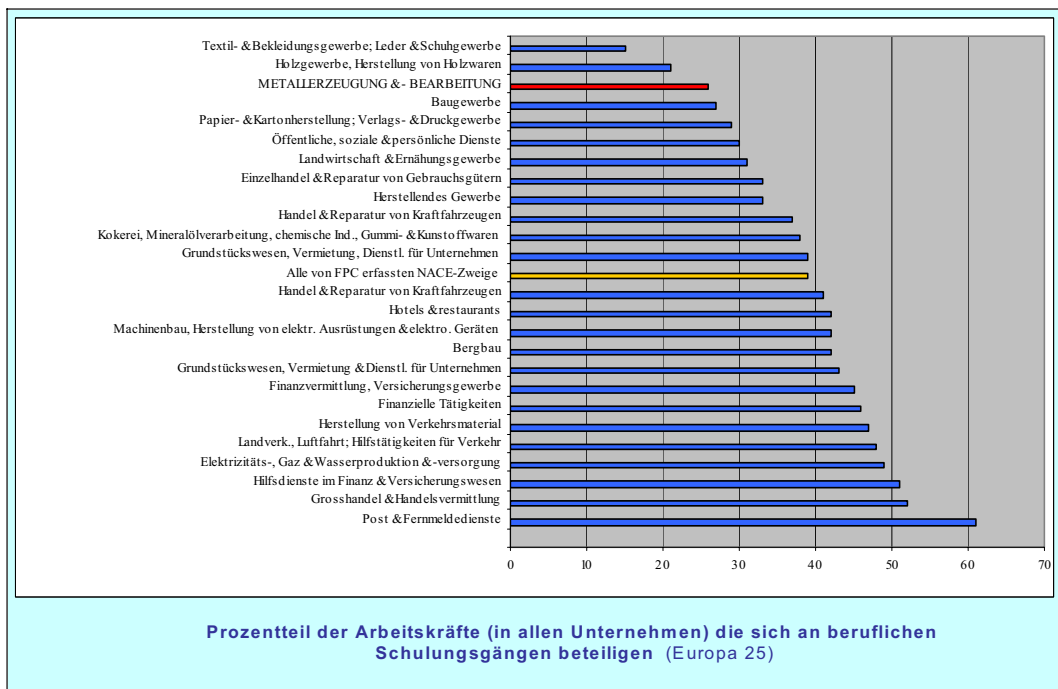
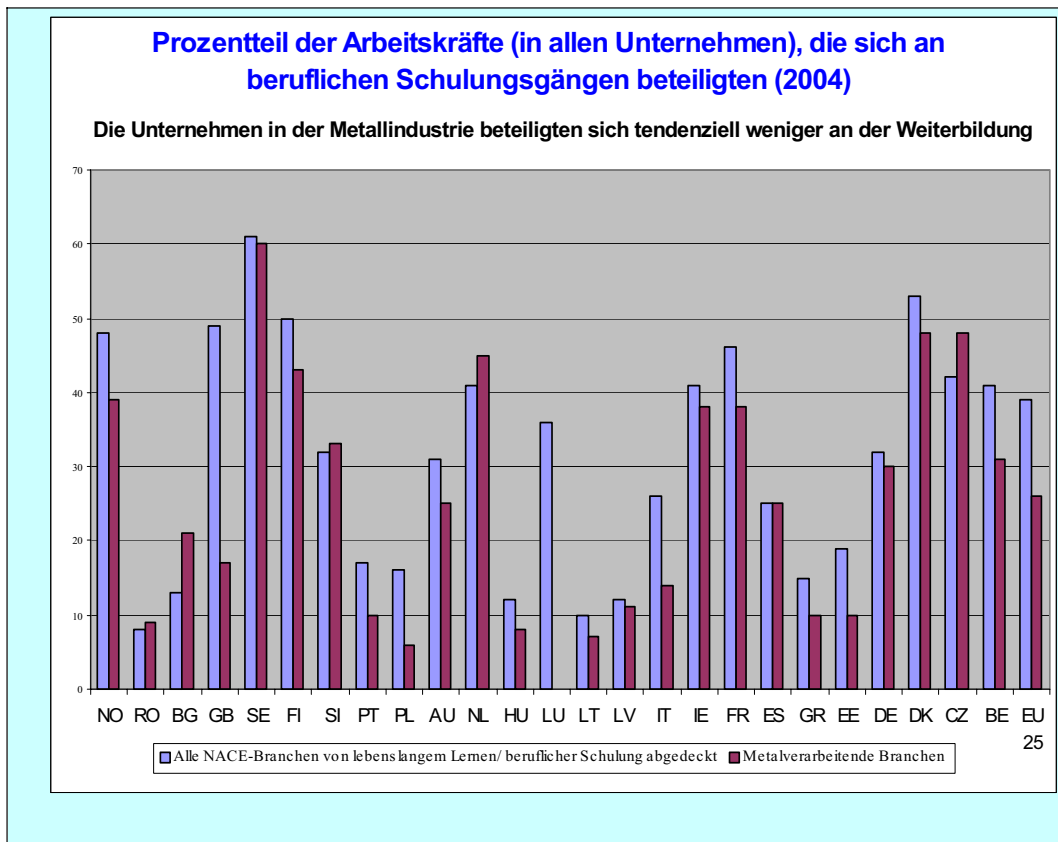
## Ausgeprägte Unterschiede in den Gepflogenheiten der betrieblichen Ausbildung



- 1 Hoher Anteil von ausbildenden Unternehmen und sehr aktive Gepflogenheiten betreffend Ausbildungsgänge
- 2 Hoher Anteil an ausbildenden Unternehmen und aktive Gepflogenheiten betreffend Ausbildungsgänge
- 3 Hoher Anteil an ausbildenden Unternehmen, aber eingeschränkte Gepflogenheiten betreffend Ausbildungsgänge
- 4 Niedriger Anteil an ausbildenden Unternehmen und eingeschränkte Gepflogenheiten betreffend Ausbildungsgänge.

Durchschnittliche Anzahl Praktikums- oder Schulungsstunden, die ein Beschäftigter wahrscheinlich während eines Jahres absolviert	Land	Prozentteil der Unternehmen	Dauer in Stunden	Charakteristika
22	Dänemark	53 %	41 h	Dänemark, Niederlande, Vereinigtes Königreich: sehr hohe Beteiligung an Praktika, lange Dauer und starke finanzielle Beteiligung der Unternehmen an der Ausbildung.
18	Schweden	61 %	31 h	Finnland, Schweden, Irland, Frankreich, Luxemburg, Belgien: relativ hohe Beteiligung an Praktika, relativ starke finanzielle Beteiligung an der Ausbildung
18	Finnland	50 %	36 h	
17	Frankreich	46 %	36 h	Spanien, Portugal, Griechenland: geringer Zugang zu Weiterbildung, aber relativ lange Praktikumsdauer, relativ geringe finanzielle Beteiligung
17	Island	41 %	40 h	
15	Niederlande	49 %	26 h	Deutschland, Österreich: hoher Anteil an ausbildenden Unternehmen, relativ geringe Beteiligung an Praktika, geringe finanzielle Beteiligung der Unternehmen
14	Luxemburg	36 %	39 h	
13	Vereinigtes Königreich	41 %	37 h	
13	Belgien	41 %	31 h	
11	Spanien	25 %	42 h	
9	Österreich	31 %	29 h	
9	Deutschland	32 %	27 h	
6	Portugal	17 %	38 h	
6	Griechenland	15 %	39 h	

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen



## Lebenslanges Lernen und Laufbahn: neue Regeln?

### **Ehemaliges Modell: externe Berufsausbildung und interner Arbeitsmarkt in einer «lokalen» Welt**

« ... Früher fingen die Lehrlinge nach der Ausbildung als Arbeiter an. Wenn sie gut waren, wurden sie dann in der Regel Vorarbeiter oder Techniker. Später gingen sie an die CNAM (Conservatoire national des arts et des métiers) und machten sich mit den materiellen Niedrigkeiten der Fabriken vertraut, obwohl man von ihnen verlangte, den Überblick zu behalten - wohl keine leichte Erfahrung. Trotzdem hatten einige Erfolg, und andere [...] einige setzten sich in ihrem Fachbereich, immer im gleichen, durch».

... Viele mussten es versuchen, Kader zu werden, weil man ihnen Aussichten auf eine Kaderstelle bot. Das war damals die Regel, doch die Regeln ändern sich. Wenn aber früher jemand am CNAM studiert hatte, wurde er Kader, sobald er das Diplom in der Hand hatte.

## Lebenslanges Lernen und Laufbahn: neue Regeln ?

### **«Ausbildung war früher eine Aufstiegsgarantie**

Die Leute wussten, dass sie als leitende Angestellte arbeiten würden. Das Problem war nur, dass sie plötzlich dort Kader würden, wo sie seit dem Alter von 14 Jahren arbeiten.

...Was wurde aus diesen Leuten? Es gab zwei Tendenzen: Einige absolvierten eine erfolgreiche Laufbahn, weil sie geistig offen waren, andere lernten das nicht. Bei den Gehältern gab es trotzdem zwei Kurven: beförderte leitende Angestellte und nicht beförderte. Das war ganz klar.

...Darum ist es heute so schwierig geworden. Ich kenne diese wenigen Fälle... deshalb [...] achtet man heute darauf, dass jemand, der zum leitenden Angestellten ausgebildet wurde, nicht an den alten Arbeitsplatz zurückkehrt... »

(Auszüge aus einem Interview mit einem leitenden Angestellten eines weltweit führenden Metallverarbeitungskonzerns)

## Lebenslanges Lernen und Laufbahn: neue Regeln?

### **Aktuelles Modell: formalisiertes Entdeckungs- und Auswahlsystem; Persönlichkeitskriterien**

« ... ein Bewerber wird von seinen Vorgesetzten ausgewählt; günstige Stellungnahme des betrieblichen Beförderungsausschusses; Interview mit mir; Persönlichkeitsevaluation durch einen externen Experten. Ich frage den Kandidaten, ob er in einem anderen Unternehmen leitender Angestellter wäre? Falls die Stellungnahme unter dem Strich gut ausfällt, folgt als nächstes die Vorstellung vor dem Beförderungsausschuss. Man definiert ein Thema für eine Diplomarbeit aus dem Kompetenzbereich des Kandidaten. Es handelt sich um eine Übung im schriftlichen Ausdruck, er muss persönliche Ideen erläutern - eine Gelegenheit, um die Dinge aus der Distanz zu sehen. Man wählt einen Coach aus, der ihm zuhört, ihn berät, unter die Fittiche nimmt, Information liefert und ein Rollenvorbild wird.

## Lebenslanges Lernen und Laufbahn: neue Regeln?

### **Mobilität, Kommunikation, interne Prüfung**

« ... Entweder möchte man eine Weiterbildung, die gleichzeitig stattfindet, oder man verschiebt sie auf später.

... Und eines Tages treffen sich die Jury, der Coach, der Manager der leitenden Angestellten, Bewerber N+1, weitere unterschiedliche Meinungen... Wir haben heute viele Ausländer, Italiener, Spanier usw., bei uns.

...ein entscheidender Moment, den man erfolgreich bestehen muss. Wenn jemand so weit kommt, sage ich, er hat 99% Chancen, es zu schaffen. Ich habe es nie erlebt, dass jemand dann gestoppt wurde, sonst hätte man ihn früher aus dem Rennen genommen. Mündlicher Vortrag mit Folien, dann Fragen. Folien sage ich, genauer gesagt ist es heute immer PowerPoint, das verbessert den Überblick. Distanz, klare Ausführungen, Integration der neuen Aufgabe. Kurz- und mittelfristig funktionelle und geografische Mobilität. Dann wird die Personalakte für die Verwaltung zusammengestellt. Der Kandidat übernimmt das neue Amt. Er absolviert ein Praktikum und bekommt in der Regel mindestens 10% Gehaltserhöhung.

## Lebenslanges Lernen und Laufbahn: neue Regeln?

### Ausbildung: ergänzende Rolle

- « ... es kommt wirklich auf die Person an. Wir fragen uns vor allem, was ihm fehlt; was braucht er, um eben diese Dimension mitzubringen? Für einen Ingenieur es vielleicht eine IAE-Schulung; wenn es um die Persönlichkeit geht, womöglich ein Check-up und dann Coaching, je nachdem...
- ... Jemand, der schüchtern wirkt, braucht Training in zwischenmenschlichen Kontakten. Wenn ein Metallarbeiter kommerzielle Verantwortungen im technischen und Kundenbereich übernimmt, bringt man ihm etwas über persönliche Beziehungen bei.
- ... Manchmal vermittelt man auch mehr Flexibilität. Jemand, der im technischen oder Kundenbereich arbeitet, darf nicht immer dem Kunden Recht geben und muss plötzlich Position beziehen können. Es darf also nicht jemand sein, der nach dem zweiten Kundentermin ein Magengeschwür bekommt.
- ... Das bedeutet, dass wir die Charakterstärke prüfen, die Flexibilität, um Kunden zu überzeugen, und eine gewisse Selbstsicherheit - er darf ja nicht zu weit gehen. Das kann z.B. ein Praktikum in der Fabrik sein, damit er die Verhältnisse in Fabrik genau kennenlernt. Es kommt Verschiedenstes in Frage. Je grösser die Erfahrung, desto besser sieht man, was dem Kandidaten fehlt und wo er was mitbringt. Vor kurzem z.B. ist jemand für ein Praktikum [in eine Tochterfirma] nach Brasilien geflogen.

## Lebenslanges Lernen und Laufbahn: neue Regeln?

### Technisches Know-how relativieren

«Sehr häufig muss man ihnen helfen, mehr Distanz zur Technik zu gewinnen. Diese Leute konzentrieren sich oft extrem stark auf die technischen Aspekte, auf ihre Technik. Ich sage Technik, aber wenn jemand im CNAM ein Diplom in Personalwesen vorbereitet, habe ich den gleichen Eindruck. Sie sind dann sehr stark auf die Personaltechnik konzentriert. Das Problem ist eher, sie ... vielleicht nicht zum Nachdenken zu bringen, aber ihnen für etwas die Augen zu öffnen, wofür sie blind sind, weil sie eben während langer Zeit nur lernten. Der zweite Punkt, bei dem ich mich regelmässig einschalte, betrifft die globale ganzheitliche Sicht der Dinge».

## Lebenslanges Lernen und Laufbahn: neue Regeln?

### Ausbildung bedeutet nicht automatisch Aufstieg

« ...wenn heute jemand ein Diplom hat, wird er nicht automatisch leitender Angestellter. Ich habe den jungen Studenten der Mines d'Alès vorgewarnt - wenn er sein Diplom der Mines d'Alès in der Hand hält, wird er deswegen noch lange nicht Kader. Nicht jeder, der ein Ingenieurdiplom besitzt, wird angestellt, weil man vielleicht intern schon einen Diplomingenieur hat, der leitender Angestellter, Ingenieur, DESS usw. wird.

... Allerdings versucht man immer, eine Brücke zu schlagen zwischen dem Dokument, d.h. der Diplomarbeit im Ingenieurstudium, und unserer Arbeit. Wir sagen: «Aufgepasst, das ist nicht das Gleiche. Im Studium standen Sie vor einer Jury aus Ingenieuren. Hier haben Sie eine andere Jury vor sich - z.B. Manager der leitenden Angestellten, Verkaufsleiter der italienischen Tochterfirma und so weiter. Alle müssen verstehen, was Sie zu sagen haben. Sie müssen uns erklären, was Ihr Ziel ist, es muss für das Unternehmen Sinn machen und wir müssen sehen, ob Ihre Arbeit auch anderen nützt». Wenn das zutrifft, kommen die anderen in die Jury, die die Diplomarbeit beurteilt. Der Kandidat stützt sich also auf die Diplomarbeit ab, aber er verteidigt sie kein zweites Mal... »

(Interview mit der Personalverantwortlichen für die leitenden Angestellten des Konzerns)

## Schlussfolgerung

### Auf dem Weg zu einem internationalen individuellen Recht auf lebenslanges Lernen?

“.... Die verbreitete Nachfrage nach einem individuellen Ausbildungsrecht kann in Bezug auf die Tarifverhandlungspolitik als Meilenstein betrachtet werden. Diese Nachfrage orientiert sich an der Palette der guten Praktiken, die in der EU auf Landes-, Sektor- und Betriebsebene existieren; Ziel ist es, zu gewährleisten, dass alle Beschäftigte während der ganzen Laufbahn das Recht auf berufliche Fortbildung haben. Dies würde ihnen erlauben, mit den Veränderungen der Arbeitsmarktnachfrage Schritt zu halten und ihre eigene berufliche Entwicklung kontinuierlich auf den neuesten Stand zu bringen.»

Andrea Broughton (EIRO)

## Herausforderungen und Möglichkeiten für Gewerkschaften

Marie-Jo Millan Noirault- FO Métaux, Frankreich<sup>1</sup>

*CFTC Métallurgie*  
*FGMM-CFDT*  
*FO Métaux*  
*FTM-CGT*

### Übersicht

- Unsere Kommentare
- Gesetzlicher und vertraglicher Kontext
- Lebenslanges Lernen: Themen, Gesetz vom 4. Mai 2004, Zahlenmaterial
- Unterschiedliche Ausbildungssysteme:
  - Berufslehre
  - Validierung der Erfahrung
  - individuelles Recht auf Ausbildung
  - Antizipierendes Management der Arbeitsplätze und Kompetenzen
- Beschäftigungselemente
- Herausforderung und Chancen für die Gewerkschaften
- Schlüsselrolle für den IMB

3

*CFTC Métallurgie*  
*FGMM-CFDT*  
*FO Métaux*  
*FTM-CGT*

### Unsere Kommentare

- ... d.h. die Kommentare der vier Vertreter Frankreichs unter den IMB-Mitgliedsverbänden: *CFTC Métallurgie, FGMM-CFDT, FO Métaux, FTM-CGT*
- Wir möchten keine fertigen Antworten liefern, sondern Fragen aufwerfen und sie anhand der Situation in Frankreich veranschaulichen
- In Frankreich gibt es keine klare Abgrenzung zwischen Arbeitern und Angestellten
- Besonderheit unter den Angestellten: Ingenieure und Kader

4

<sup>1</sup> Beitrag der CFTC Métallurgie , FGMM-CFDT, FO Métaux, FTM-CGT

*CFTC Métallurgie*  
*FGMM-CFD*  
*FO Métaux*  
*FTM-CGT*

## **Gesetzlicher und vertraglicher Kontext**

- **Nationaler Tarifvertrag für Ingenieure & Kader von 1972; Garantie eines Laufbahnplans über 18 Jahre und länger. Allgemein alle Diplomierten über 2 Jahre.**
- **35-jähriges Ausbildungssystem, das von berufsübergreifenden, Branchen- und Betriebsverträgen verlängert wird: Einführung des individuellen Bildungsurlaubs, zugelassene paritätische Erhebungsgremien, individuelles Recht auf Bildung und antizipierendes Management von Arbeitsplätzen und Kompetenzen.**
- **Die Vertragssysteme wurden von Entwicklungen in der Gesetzgebung begleitet: Weiterbildung 1971, Validierung der Erfahrung 2002, lebenslange Ausbildung 2004.**
- **Zahlreiche Unternehmensvereinbarungen über den Vertragsweg, besonders in grossen Konzernen: EADS, Areva, PSA, IBM, Renault, Schneider Electric, Valéo, Legrand. Mehrere Vertreter dieser Firmen sind heute als Referenten anwesend.**

FIOM – 24 & 25 octobre 2006

5

*CFTC Métallurgie*  
*FGMM-CFD*  
*FO Métaux*  
*FTM-CGT*

## **Lebenslanges Lernen: Themen**

- **Produktive Bewegung: Forderung der Arbeitnehmer im Jahr 1968.**
- **Nachfrage nach Ausbildung infolge von: Globalisierung, Entwicklung der Technologie, Pensionierungswelle der "Baby Boom"-Generation.**
- **Hebelwirkung: Verständnis der Wirtschaft, Integration der Arbeitsentwicklung, Berücksichtigung des Anpassungszwangs und von Defiziten.**
- **Hindernisse: wichtige Rolle der Erstausbildung und der Diplome in der französischen Gesellschaft; negatives Bild der Weiterbildung.**
- **Budget: 23 Mia. €, hauptsächlich betriebliche Ausgaben, Unterstützung an 40'000 Organisationen (50 % des Volumens entfällt auf 350), 3'500 Unternehmensuniversitäten.**
- **Paradox: ungleicher Zugang; bereits besser Qualifizierte profitieren häufig am meisten.**
- **Probleme: Palette von Werkzeugen, die sich häufig schwer einsetzen und aufeinander abstimmen lassen Mängel und grossen Unterschiede hinsichtlich Dauer, Methoden, Effizienz, Finanzierung, Anerkennung...**

6

CFTC Métallurgie  
 FGMM-CFDT  
 FO Métaux  
 FTM-CGT

## Lebenslanges Lernen: Gesetz vom 4. Mai 2004

### Wesentliche Verpflichtungen des Arbeitgebers

- Der Mindestbeitrag für Arbeitgeber mit über 10 Beschäftigten ist von 1,5% auf 1,6% der jährlichen Bruttolohnsumme angestiegen (für Arbeitgeber mit weniger als 10 Beschäftigten von 0,25% auf 0,55%).
- Der Prozentteil besteht aus 0,2 % für den individuellen Bildungsurlaub, 0,5% für Professionalisierung und individuelles Bildungsrecht sowie 0,9% für das Bildungsprogramm [davon 0,1% für befristete Verträge].

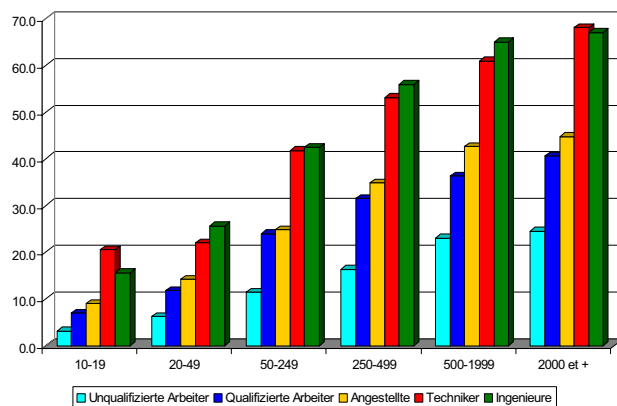
7

CFTC Métallurgie  
 FGMM-CFDT  
 FO Métaux  
 FTM-CGT

## Lebenslanges Lernen: Zahlen

Zugang zur Weiterbildung		
(in %)	Arbeitslose	Beschäftigt. inkl. öffentl. Sektor)
Nach Alter		
15 to 29	14.9	25.9
30 to 39	14.2	29.4
40 to 49	14.9	30.5
50 to 64	6.8	23.5
Nach diplom		
Höherer Abschluss	19.4	44.3
Bachelor	17.3	33.7
CAP oder BEP	12.9	23.4
Brevet	12.0	25.2
Kein diploma/CEP	9.9	13.9

Legende: Unter jüngeren Beschäftigten von 15 bis 29 Jahren absolvierten 25,9% zwischen April 1999 und Februar 2000 mindestens einen Weiterbildungslehrgang. Quelle: Gelot and Minni (2004), Survey of Continuous Formation 2000



8

*CFTC Métallurgie* **Berufslehre**

*FGMM-CFDT*

*FO Métaux*

*FTM-CGT*

- Frankreich holt seit Anfang der 90er-Jahre den Rückstand gegenüber den übrigen europäischen Ländern auf, besonders in der Metallindustrie; paritätische Unterstützung der Industrie.
  - Heute gibt es Berufslehren auf allen Qualifizierungsstufen, vom Berufslehreabschluss (CAP) bis zum Ingenieurdiplom; für jüngere Arbeitnehmer existiert ein dualer Ausbildungsgang mit Wechsel zwischen Berufsschule und Betrieb.
- 

9

*CFTC Métallurgie* **Validierung der erworbenen Erfahrung**

*FGMM-CFDT*

*FO Métaux*

*FTM-CGT*

- Anerkennung der beruflichen Erfahrung über den Zugang zu Zertifizierung; gilt auch für die Gewerkschaften und Verbände.
  - Teil der EQF-Philosophie (European Qualification Framework) betreffend die Lernresultate.
  - Teil der persönlichen Anstrengungen der Beschäftigten (Weiterbildungspass, Kompetenzbilanz...).
  - In der Metallindustrie erst seit kurzem im Einsatz. Nachhol- und Anerkennungsinstrument für die 150'000 Jugendlichen (30%) pro Jahr, die das Schulsystem ohne Berufsdiplom verlassen; ausserdem Instrument für die Laufbahnentwicklung auf jeder Stufe.
- 

10

*CFTC Métallurgie* **Individuelles Bildungsrecht (IBR)**

*FGMM-CFDT*

*FO Métaux*

*FTM-CGT*

■ Ergebnis einer einstimmigen Vereinbarung Ende 2003, einmalige Vereinbarung; wird durch die Initiative des Beschäftigten ausgelöst.

■ Jeder Beschäftigte verfügt über einen Bildungskredit von 20 Stunden pro Jahr (im Einverständnis mit dem Arbeitgeber auf bis 120 Stunden kumulierbar). Kreditstand am 1. Januar 2006: 40 Stunden.

■ Mit anderen Massnahmen kombinierbar (Professionalisierungszeit, Bildungsprogramm, individueller Bildungsurlaub); Ziel ist es, die Berufslaufbahn zu verlängern und Zugang zu Qualifizierung zu erschliessen.

■ Zwischen den Betrieben übertragbar; bildet Teil der Forderung nach Sicherung der Berufsausbildung.

11

*CFTC Métallurgie* **Antizipiertes Management von**  
*FGMM-CFDT* **Arbeitsplätzen und Kompetenzen (AMAK)**

*FO Métaux*

*FTM-CGT*

■ Gesetz von 2005: Pflicht zu Verhandlungen alle drei Jahre in Unternehmen mit über 300 Beschäftigten.

■ Auf Betriebsebene eingerichtetes System, das die Weiterbildungswünsche der Beschäftigten und die Bedürfnisse des Unternehmens, das langfristig existieren will, erfüllen soll.

■ Das System muss mit der Betriebsstrategie verknüpft sein, zu einem Beruf bzw. Fachbereich und einer Gebietseinheit gehören und auf Prävention statt Abhilfe setzen.

■ Umsetzung ausgehend von Bedürfnissen, die von den Berufsobservatorien erfasst und in beruflichen Gesprächen geäußert werden.

12

CFTC Métallurgie

FGMM-CFDT

FO Métaux

FTM-CGT

## Aspekte der Beschäftigung

- Ausserordentlicher und seit 20 Jahrhunderten beispielloser Wandel:
  - ☞ Beschleunigung der Kurse: kurzfristige Resultate in den Betrieben für eine Schulung mit zeitlich versetzter Rentabilität.
  - ☞ Rückläufige Netto-Beschäftigungsbilanz: Streichung von Arbeitsplätzen in den Industrieländern, Überangebot in den Entwicklungsländern.
  - ☞ Neue Bedürfnisse: Kompetenzen vermitteln, Zusammenarbeit zwischen Kulturen, strategischer Ansatz, der Erfahrung voraussetzt...
  - ☞ Arbeit wird tendenziell immateriell: Innovation braucht Selbstverwirklichung, Zwang wirkt kontraproduktiv.
  
- Befürchtung hinsichtlich der Einstufungsverhandlungen:
  - ☞ Orientierung der Einstufung: auf die Stelle statt auf die Person orientiert.
  - ☞ Bewahrung eines minimalen automatischen Laufbahnverlaufs.
  - ☞ Bewahrung der Diplomanerkennung bei der Einstellung.
  - ☞ Garantie einer fairen Anerkennung von Erfahrung, entsprechende Validierung.
  - ☞ Umsetzung eines einheitlichen Rasters für die berufliche Beförderung.
  - ☞ Vorsicht beim Niveau der Einstufungskriterien.
  - ☞ Evaluation der Entwicklung der Qualifizierung: Wer? Wann? Wo?

13

CFTC Métallurgie

FGMM-CFDT

FO Métaux

FTM-CGT

## Herausforderungen & Chancen für Gewerkschaften

- Merkmale Frankreichs: niedrige gewerkschaftliche Organisierung, Verhandlungsvorteile für alle, paritätische Dienste.
  
- Herausforderung: Konvergenz unter allen Beschäftigten erreichen, trotz der Besonderheiten kollektive Garantien erzielen; neue individuelle, übertragbare und universale Rechte durchsetzen.
  
- Konfrontation mit der Komplexität der Ausbildung: Kompetenzen in den Gewerkschaften verbessern, um alle Systeme auf globaler Ebene und in den Betriebsräten zu meistern.
  
- Gewerkschaftspräsenz festigen - über die notwendigen Verhandlungen zu mehreren Systemen; den Beschäftigten bei der Auswahl und den Begrenzungen der beruflichen Entwicklung helfen.

14

*CFTC Métallurgie*

*FGMM-CFDT*

*FO Métaux*

*FTM-CGT*

## **IMB: Schlüsselrolle**

- Fortsetzung des Austausches, z.B. Seminare, Koordination bei der Vertiefung und Aktualisierung von Themen, Klärung von Praktiken (FlexSecurity in Skandinavien), Gefahren (Mangel an Ingenieuren in Deutschland), Situation der Schwellenländer ...
- Beitrag zur Umsetzung von Follow-Up-Indikatoren für den Vergleich der Situationen und für die Zusammenführung mehrerer Länder.
- Information der Gewerkschaften in den Entwicklungsländern und Unterstützung bei der Verbesserung der materiellen Situation der Beschäftigten, um Sozialdumping zu vermeiden.

---

15

**Schwerpunkt auf Verbesserung der Kompetenzen,  
technischen Fertigkeiten, Mentoring &  
Laufbahnentwicklung – Ed Wells Partnership**

**Gregory Junemann – International Federation of Professional  
and Technical Engineers - IFPTE, USA**

**Ed Wells Partnership**

- Seit 1995 Verbesserung der Qualifizierung und der technischen Exzellenz für Mitglieder; 2000 zusätzlicher Schwerpunkt auf Mentoring
- von der Gewerkschaft und Boeing-Personal partnerschaftlich durchgeführt
- unabhängig von der Boeing-Geschäftsleitung, aber Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft und mit Boeing
- paritätische Durchführung: die Gewerkschaft und Boeing ernennen je einen Programmkoordinator

Die Ed Wells Partnership bietet den Mitgliedern von SPEEA/IFPTE Local 2001 eine Palette von einzigartigen Möglichkeiten für die Ausbildung und Laufbahnentwicklung. Die Mitglieder können ihre Kompetenzen anwenden und in einer zukunftsorientierten Karriere neue Kompetenzen erwerben. Die Ed Wells Partnership ist einzigartig, weil sie von Boeing finanziert und in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen und der Gewerkschaft, die beide das gleiche Mitspracherecht besitzen, verwirklicht wird. Die lokale Gewerkschaft und Boeing ernennen je einen zuständigen Programmverantwortlichen, die die kurz- und langfristige Durchführung der Partnerschaft überwachen.

### **Finanzierung durch Boeing**

- im Tarifvertrag verankert
- gemäss dem geltenden Vertrag jährlicher Beitrag von \$6 Millionen an die Partnerschaft
- Boeing zahlt die Schulungszeit der Mitglieder
- steht den 20'000 Mitgliedern von Local 2001 in Kansas und im Bundesstaat Washington offen

Die Finanzierung der Partnerschaft ist vertraglich gewährleistet. Der im Tarifvertrag verankerte Finanzbeitrag beträgt für jedes Vertragsjahr \$6 Millionen. Die Summe wird auf die Mitglieder in Wichita und in der Region Puget Sound aufgeteilt.

### **Vier Schwerpunkte**

- Neue technische Bereiche  
Entstehen neuer Disziplinen, Fertigkeiten und Kenntnisse
- Mentoring  
Die Mitglieder teilen Fertigkeiten und Erfahrungen in einem Verhältnis auf Augenhöhe, das auf Lernen beruht
- Technischer Austausch  
disziplinübergreifendes Teilen von Kenntnissen in einem Konferenzumfeld
- Career Vector  
individuelle Laufbahnentwicklung und Leistungsbeurteilung

### **Schulung in neuen technischen Bereichen**

- Akzent auf technischer Expertise und Kompetenzen
- Vorbereitung der Mitglieder auf professionelle Qualifizierung in zukunftsbestimmenden Kompetenzen, Prozessen und Kenntnissen
- Schulung vermittelt nicht "Kernkompetenzen" oder von Boeing identifizierte, sofort gebrauchte Kompetenzen
- Kein Ersatz für akkreditierte & zertifizierte Schulung

Die Ed Wells Partnership konzentriert sich auf neue technische Bereiche und Fertigkeiten, die die qualifizierten Boeing-Mitarbeiter in fernerer Zukunft wahrscheinlich benötigen. Die technischen Ausbildungsgänge, die im Rahmen der Partnerschaft angeboten werden, sind für die laufenden Arbeiten und Projekte zwar relevant, aber der Schwerpunkt liegt darauf, den Mitgliedern professionelle Qualifizierungen in Kompetenzen, Prozessen und Kenntnissen zu vermitteln, die in Zukunft das Kerngeschäft bilden bzw. die Organisation dominieren werden.

### **Schulung in neuen technischen Bereichen**

Beispiele:

- Verwendung der neuen Modellanalyseinstrumente
- Kritische Prüfung der betrieblichen Sozialsysteme
- Überblick über Design, Produktion und Integration der Verbundstrukturen von Flugzeugen

Die Veranstaltungen dauern nur einen Tag oder einen Tag pro Woche während über eines Monats

Das jüngste Schulungsangebot umfasst einen ganztägigen Lehrgang über eine neue an einem Computermodell entwickelte Strukturanalyse, ein Testinstrument, ein dreitägiges Seminar über kritische Reflexion und eine Erhebung in einem systemdynamischen Umfeld (d.h. Einfluss des Einzelnen auf das Arbeitsumfeld mit Feedbackschleifen, Betrachtung des Arbeitsortes als soziales System), Serie von je einem Schulungstag pro Woche über einen Monat zur Überprüfung der Aspekte der Flugzeug-Verbundstrukturen (für Beschäftigte ohne Fachwissen über Verbundstoffe,

deren Arbeit aber damit zusammenhängt; dies darf nicht die formellen Maschinenbaulehrgänge oder Schulungen in "Kernkompetenzen" ersetzen).

### **Mentoring**

- Die Mitglieder übernehmen freiwillig die Rolle des Mentors bzw. Mentees
- Mentor und Mentee dürfen einander selbst auswählen
- Bietet älteren Mitarbeitern die Gelegenheit, Wissen an Jüngere zu vermitteln
- langfristiges und kurzfristiges Verhältnis

Im Mentoring- und technischen Austauschprogramm wählen der Mentor und der Mentee den Partner selbst aus; Neuzugänge arbeiten mit älteren Beschäftigten zusammen. Dieser Akzent wurde im Jahr 2000 gesetzt und soll heute die älteren Mitarbeiter anspornen, ihr Wissen mit den Jüngeren zu teilen, Defizite im Teilen von Wissen zu beheben und den Wegfall von Expertise zu vermeiden, der vorkommt, wenn ein Segment der Boeing-Belegschaft in den Ruhestand tritt und ein neues Segment von Neuzugängen dieses Vakuum füllt.

### **Mentoring**

- Mentor-Training: vermittelt den Mentoren die Instrumente, um sich auf die Mentorschaft einzulassen und daraus zu lernen
- schafft eine "Lernkultur" und Praxis-Gemeinschaften: ein auf der Wissensteilung basiertes Sozialsystem
- erlaubt den Mitgliedern, die Laufbahn auf die Erfahrungen des Mentors abzustützen
- Partnerschaft setzt die Weitergabe bestimmter Fertigkeiten oder Kenntnisse über das Mentoring voraus

Die Ed Wells Partnership trägt zur Information und zum Vermitteln von Mentor-Partnern bei und bietet zudem eine Mentor-Schulung an. Die Bedeutung der Mentor-Schulung besteht darin, Beschäftigten die Instrumente zu vermitteln, damit sie sich auf die Mentorschaft einlassen und aus

diesem Verhältnis als Mentoren lernen können. In acht Sitzungen zu je drei Stunden lernen die Beschäftigten, die Interaktionen in ihrem Arbeitsumfeld zu analysieren. In diesen Situationen entstehen Kommunikationsprozesse. Entscheidend ist es, in den Mitarbeiterbeziehungen eine "Lernkultur" und Praxisgemeinschaften zu schaffen.

Dank dem Mentoring nehmen die Mitglieder ihre Laufbahnentwicklung selbst in die Hand. Das Mentoring ermöglicht ihnen, Mitarbeiter mit Verantwortungen, Kompetenzen und Kenntnissen zu identifizieren, welche sie sich selbst für die eigene Laufbahn wünschen.

Das Mentor-Verhältnis verfolgt mehrere verschiedene Ziele, aber die Ed Wells Partnership setzt voraus, dass es einem konkreten Zweck dient: der Weitergabe von spezifischen Fertigkeiten oder Kenntnissen.

### **Technisches Austauschprogramm**

- Unterstützt von der Lern-, Schulungs- und Entwicklungsorganisation von Ed Wells und Boeing
- Die Mitglieder stellen den Mitarbeitern anlässlich der technischen Austausch-Konferenzen ihre spezifischen Erfahrungen vor
- Fachübergreifende Beteiligung; der Schwerpunkt liegt auf der Weitergabe von Technologien über Arbeitsgruppen und Fachbereiche hinaus

Das von Ed Wells Partnership und Boeing geförderte technische Austauschprogramm führt während ein- bis zweitägigen Fachkonferenzen Ingenieure und qualifizierte Techniker zusammen. Die Besucherzahl hängt von der Breite des spezifischen Themas ab und variiert zwischen 50 und 500. Der technische Austausch ermöglicht den Beschäftigten, die in spezifischen Themen Experten sind, ihr Wissen mit den Mitarbeitern zu teilen, die sich für den Gedankenaustausch interessieren. Die Teilnahme ist freiwillig. Die Konferenzen beruhen auf der spontanen Zusage der Beschäftigten, ihre Arbeit vorzustellen und ihre Erkenntnisse zu teilen. Verschiedene Segmente und Fachbereiche von Boeing sind an diesen Veranstaltungen vertreten. Die Präsentationen werden über das private Intranet-Webportal breiteren Kreisen zugänglich gemacht. Die Konferenzen finden rund drei- bis fünfmal pro Jahr in Puget Sound und Wichita statt. Wie beim Mentoring geht es darum, nachhaltige Praxis- und Wissensteilungs-Gemeinschaften zu schaffen.

### **Career Vector (Karriereträger)**

- Individuelle Laufbahnentwicklung
- Programm wird mit externen Laufbahnberatern entwickelt
- Die Mitglieder erhalten Zugang zum Career Vector über Schulungsgänge, Online-Lehrgänge, publizierte Leitfäden und persönliche Beratung
- Ziel: Die Mitglieder entdecken Laufbahnmöglichkeiten, spielen eine aktive Rolle bei der Leistungsbeurteilung und verbessern die Beschäftigungsfähigkeit

Die Ed Wells Partnership hat das Programm namens Career Vector mit dem Schwerpunkt auf der individuellen Laufbahnentwicklung ausgestaltet. Der mathematische Begriff Vektor verweist auf eine "durch Magnitude und Richtung charakterisierte Menge". Die Ed Wells Partnership schliesst einen Vertrag mit einem externen Laufbahnberater ab (Nigel Bristow, Target Learning). Dieser erstellt Karrierepläne und stellt Publikationen über die Kontrolle der Laufbahn zur Verfügung. Wichtigstes Kommunikationsinstrument für diesen Fokus ist das von Target Learning veröffentlichte "Career Vector Journal". Die Ed Wells Partnership hat ergänzend zwei Online-Programme über die Laufbahnentwicklung ausgearbeitet: Im Lehrgang "Essential Conversations" lernt der Mitarbeiter, im Vorgesetztengespräch seine Leistung und Entwicklung zu beurteilen, während der Lehrgang "Making a Difference" Fertigkeiten vermittelt, die die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steigern und sie zu Spitzenleistungen befähigen, gleichzeitig aber ihre Beschäftigungsfähigkeit maximieren und zur Verwirklichung ihrer Laufbahnziele beitragen sollen.

### **Career Vector**

Jüngere Lehrgänge:

- Beschäftigungsfähigkeit maximieren
- Stagnationsphasen in der Laufbahn vermeiden
- Arbeitszufriedenheit steigern
- Networking im Arbeitsumfeld
- Kommunikation mit Vorgesetzten
- Veränderungen beeinflussen, in der Organisation die Führung ergreifen

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

Career Vector-Lehrgänge umfassen Kurse über optimale Beschäftigungsfähigkeit, das Vermeiden von Stagnationsphasen in der Laufbahn, Networking in einem technischen Arbeitsumfeld, Kommunikation mit Vorgesetzten über Laufbahnziele und Leistungswünsche, Erstellen einer Laufbahn, die auf das lebenslange Lernen ausgerichtet ist und Einflussnahme auf Veränderungen und Führung in der Organisation.

Ausserdem bietet die Ed Wells Partnership den Mitgliedern persönliches Karriere-Coaching an. Das Coaching wird im Moment von "Spezialisten für Karriereinformation", die bei der Ed Wells Partnership unter Vertrag stehen, durchgeführt.

### **Ed Wells Partnership: worum es NICHT geht**

- KEINE Schulung in "Kernkompetenzen" - für die "Kernkompetenzen" ist Boeing Learning, Training and Development (LTD) zuständig
- Universitäre Weiterbildung ist nicht Teil der Partnerschaft - dafür bezahlt LTD
- Keine Rolle bei der Kompetenz- und Wissensevaluation - diese Aufgabe übernehmen Skill Leaders, Vorgesetzte und LTD
- keine automatische Schulung für Mitglieder - die Vorgesetzten müssen der Schulung zustimmen

Die Ed Wells Partnership ist kein Kanal für die Vermittlung von Fertigkeiten, die das Zentrum und den Kern der Kompetenzen, mit denen Boeing arbeitet, ausmachen. Boeing vermittelt diese Kernausbildung über die Learning, Training and Development Organization (LTD). LTD hat die Aufgabe, die von Boeing identifizierten unmittelbaren Kompetenzanforderungen zu erfüllen. Über LTD werden die Beschäftigten von Boeing unternehmensweit für Boeing-spezifische technologische Aufgaben ausgebildet.

Ebensowenig gehört die universitäre Weiterbildung zur Ed Wells Partnership. Boeing finanziert akkreditierte Lehrgänge, die die Mitglieder als Teil des LTD-Programms von Boeing absolvieren. Die Beschäftigten können an Universitäten Kreditpunkte erwerben oder sich an Kursen oder Zertifizierungslehrgängen beteiligen, die von Boeing und von den Ausbildungspartnern der Firma entwickelt wurden, oder den Universitätslehrgang mit einem Diplom abschliessen.

Ebensowenig gehören Boeing-spezifische Fertigkeiten und Kenntnisse zur Mission der Ed Wells Partnership. Die Beurteilung wird von den Skill Leaders (ranghohen Ingenieuren, die zum Management gehören) innerhalb von Gruppen (Abteilungen) vorgenommen. Die Programmverwalter der Ed Wells Partnership treffen sich mit den Skill Leaders und diskutieren über etwaige ungedeckte Bedürfnisse in den Gruppen. Die Ed Wells Partnership erstellt jedoch keine Rangfolge oder Benotung der Kompetenzen und Kenntnisse der Mitglieder. Sie kann zwar nachprüfen, ob die Mitglieder die Voraussetzungen dafür mitbringen, dass die Schulung Früchte trägt, aber die Kompetenzbeurteilung gehört nicht zu ihren Aufgaben.

Die Ed Wells Partnership ist nicht befugt, Schulungen zuzuweisen. Die Vorgesetzten müssen den Mitgliedern grünes Licht für die Teilnahme geben. Nach Angaben der Ed Wells Partnership lehnen

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

die Vorgesetzten die Teilnahme vor allem aus Termingründen ab, wenn kritische Projekte sich zeitlich mit der Schulung überschneiden. In der Regel ermutigt Boeing die Beschäftigten, Schulungen zu absolvieren, die etwas über ihr Betätigungsfeld hinausgehen. Boeing kann jedoch Schulungsanträge, die in keinem Verhältnis zu den Kompetenzen des Beschäftigten stehen, ablehnen.

### Infrastruktur

- **Ausbildner**
  - Mitglieder mit Schulung (Mentor-Schulung)
  - Mitglieder, die technisches Fachwissen teilen (technischer Austausch, neue technische Bereiche)
  - Externe Vertragspartner (Career Vector)
  - Hochschulprofessoren und Referenten (neue technische Bereiche, Universitäten von Washington & Kansas)
- Klassengrösse variiert nach Schulungsformat und -ort
- Für alle Schulungsprogramme zusätzliche Online-Schulung: Lehrmaterial ist bereits vorhanden und wird online aktualisiert

Einige Ausbildungler sind Beschäftigte, die Lehrgänge absolviert haben und die Kenntnisse erfolgreich anwenden. Die Mentor-Schulungen werden von Beschäftigten vermittelt, die diese Schulungskurse zuvor selbst durchlaufen haben und erfolgreich Mitarbeiter betreuen.

Im technischen Austauschprogramm besuchen die Beschäftigten freiwillig Kurse an der Universität von Washington; die Universität von Kansas stellt bei Bedarf für einige Klassen Ausbildungler zur Verfügung. Die Ed Wells Partnership spielt die Rolle des Vermittlers, indem sie mit den Universitäten Vereinbarungen abschliesst.

Vertraglich verpflichtete Ausbildungler wie die Career Vector-Ausbildner für das gezielte Lernen sollen spezifische Fachkenntnisse und Wissen zu den Lehrgängen beitragen; dabei werden die Mitgliedschaft von Local und die demografischen Zahlen berücksichtigt.

Grösse und Ort der Klassen variieren je nach Art der Schulungen und Lehrgänge. Bisweilen findet die Schulung an entfernten Universitätsstandorten in der Nähe der Boeing-Anlagen statt. Nach Möglichkeit werden immer mehr Lehrgänge online verfügbar gemacht; Gleiches gilt für das laufend aktualisierte Lehrmaterial.

### Mitglieder erreichen

- Mit der neuen Einstellungsorientierung werden mehrere Programme der Ed Wells Partnership ausgelotet
- Präsentation des Kursangebots, der geplanten Schulungsveranstaltungen und der Tech Exchange-Konferenzen in der Monatszeitschrift der Local Union
- Mitgliedertreffen mit Skill Leaders & und Vorgesetzten: Schwerpunkt auf Ausbildungsmöglichkeiten

In einer Rubrik des monatlichen Newsletter von Local werden das aktuelle Angebot sowie jüngste Ergänzungen präsentiert. Im Prozess der neuen Einstellungsorientierung ist Zeit dafür eingeplant, um die Ed Wells Partnership zu beschreiben und Neuzugänge aufzufordern, die Programme zu testen. Zweimonatliche Sitzungen zwischen Beschäftigten und Skill Leaders bieten Vorgesetzten und Mitgliedern die Gelegenheit, über die Chancen für die Verbesserung der Fertigkeiten und der technischen Exzellenz zu diskutieren.

### Beurteilung des Programmerfolgs

Bis vor kurzem bildete die Evaluation zu Ausbildungsbeginn und –abschluss der einzige Maßstab des Erfolgs. Die Mitglieder sollten beschreiben, mit welchen Erwartungen sie an die Schulung herangehen und was sie sich davon versprechen. Bei Schulungsabschluss stellte man die Frage, ob sich ihre Erwartungen erfüllten und welche Defizite sie während der Schulung feststellten. Die Beurteilungen dient zur Feinabstimmung der Programme auf die Bedürfnisse der Mitglieder. Zudem wird die genaue Übereinstimmung von Schulungsbeschreibung und –inhalt garantiert.

Heute misst die Ed Wells Partnership die Zufriedenheit der Mitglieder mit der Schulung zu zwei Zeitpunkten nach der nachträglichen Schulungsbeurteilung (insgesamt zu vier Zeitpunkten). Ziel ist es, zu diesen zwei zusätzlichen Zeitpunkten das Feedback von Mitgliedern zu sammeln, die die Schulung bereits abgeschlossen haben, sowie von denjenigen, die sie gegenwärtig absolvieren.

Das beste langfristige Feedback bilden heute einzelne Berichte von Skill Leaders, anderen Vorgesetzten, Mitgliedern, Mentoren und Mentees, die über die LTD von Boeing und über die Skill Leaders zurück Bericht erstatten. Boeing und die Mitglieder haben den Wert der Partnerschaft festgehalten und sich auf die Mission verpflichtet.

### **Partnerschaftsverhältnis Boeing & Gewerkschaft**

- Das paritätische Gremium von Boeing und der Gewerkschaft versammelt sich vierteljährlich zur Überprüfung von Politik, Budget und Leistung
- Die Programmverwalter treffen sich mit den Skill Leaders, Vorgesetzten und LTD zur Einschätzung des neuen Ausbildungsbedarfs
- Die Gewerkschaft und die Mitglieder stellen Forderungen nach Ausbildung und liefern der Ed Wells Partnership Ideen
- Die Ed Wells Partnership bleibt in Kontakt mit den Vorgesetzten und den gewerkschaftlichen und externen Ausbildungsressourcen-Stellen, um die Programme auf die aktuellen Bedürfnisse der Industrie, der Arbeitsplätze und die Karrierewünsche der Mitglieder abzustimmen

Die tagtägliche Umsetzung der Partnerschaft wird von der Local und Boeing gemeinsam gewährleistet. Daneben überprüft das paritätische Gremium SPEEA-Boeing das Budget und den Geschäftsbericht.

In allen von der Ed Wells Partnership organisierten Programmen haben Boeing und Local Gelegenheit, direkte Inputs abzugeben. Die Ed Wells Partnership bildet zwar eine selbständige Einheit, aber das Personal und die Führung besteht aus Verwaltern von Local und von Boeing. Um die technischen Bedürfnisse der Arbeiter und des Arbeitgebers zu verstehen, treffen sich die Programmverwalter der Ed Wells Partnership mit den Skills Leaders (darunter Ingenieure auf Managementebene und qualifizierte Angestellte). Das LTD von Boeing und die Skill Leaders soll dazu beitragen, neu entstehende Bereiche, Fachwissen und Kompetenzen zu identifizieren, die für die Arbeitskräfte wertvoll werden können. Solche Interaktionen vermeiden Doppelspurigkeiten zwischen der Ed Wells Partnership und dem Schulungsangebot von LTD und helfen mit, Programme zu gestalten, die die Schwerpunktbereiche von LTD ergänzen.

Die Ed Wells Partnership hat zwar keine Beziehungen zur Personalabteilung von Boeing, aber die Programmverwalter können die Personen in der Organisation kontaktieren, die den kurz- und langfristigen Bedarf des Unternehmens kennen: Manager, Skill Leaders und Gewerkschaftsvertreter. Da das Kursangebot ständig aktualisiert wird und dynamisch bleiben muss, spielt der Zugang der Ed Wells Partnership zu den Skill Leaders und den Mitgliedern eine Schlüsselrolle.

Die Anregungen der LTD und die Treffen mit Skill Leaders oder den Gewerkschaften können zu neuen Programmen und Schulungen führen. Auch die einzelnen Mitglieder sind Ideenquellen. Die Ed Wells Partnership nimmt Anträge der Mitglieder über die Website entgegen und bearbeitet sie über Kontakte mit den Skill Leader bzw. geht einen Schritt weiter, falls die Anträge der Mitglieder ausreichen, um eine Klasse zu füllen.

## Tarifvertrag zur Qualifizierung

Barbara Jentgens – IG Metall, Deutschland




| FB Tarifpolitik




### Tarifverträge zur Qualifizierung

- 1 Feststellung
- 2 Gespräche
- 3 Durchführung
- 4 Bericht
- 5 Dokumentation

- ➔ Der erste Tarifvertrag zur Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie wurde im Jahr 2001 in Baden-Württemberg abgeschlossen
- ➔ Mit der Tarifrunde 2006 gelang es der IG Metall auch in den anderen Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie Tarifverträge zur Qualifizierung abzuschließen.
- ➔ Flächendeckend gibt es seitdem in allen Tarifgebieten für die Metall- und Elektroindustrie Tarifverträge zur Qualifizierung.




| FB Tarifpolitik




### Tarifverträge zur Qualifizierung

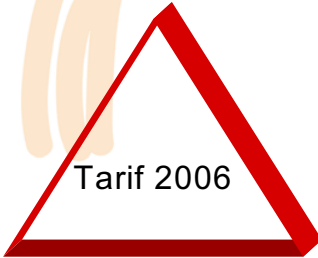
- 1 Feststellung
- 2 Gespräche
- 3 Durchführung
- 4 Bericht
- 5 Dokumentation

- ➔ Die Forderung bezog sich auf zwei Ebenen und zielte auf die Schaffung und Absicherung von:
  - ➔ kollektiven Instrumenten für die betriebliche Interessenvertretung, sich mit Qualifizierung und Innovation zu befassen.
  - ➔ individuellen Rechten der Beschäftigten im Bereich der betrieblichen Weiterbildung.

 | FB Tarifpolitik


**IG Metall Forderung Tarifrunde 2006**


**I. Spürbare Erhöhung der Entgelte bis zu 5%**



  
**Tarif 2006**

**II. Vermögenswirksame Leistungen**

**III. Bausteine für eine Arbeit mit Zukunft**

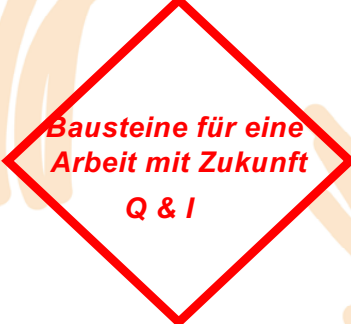
**1** Feststellung  
**2** Gespräche  
**3** Durchführung  
**4** Bericht  
**5** Dokumentation

 | FB Tarifpolitik


**IG Metall Forderung Tarifrunde 2006**

**Vorlage der Qualifizierungs- und Innovationsplanung**

**Jährliche Qualifizierungs- und Innovationsberatung mit BR**


  
**Bausteine für eine Arbeit mit Zukunft Q & I**

**Individuelles Qualifizierungsgespräch**

**In BaWü: Leistungsbedingungen - Fortführung des LRTV II**

**1** Feststellung  
**2** Gespräche  
**3** Durchführung  
**4** Bericht  
**5** Dokumentation



## Qualifizierung und Innovation

- 1 Feststellung
- 2 Gespräche
- 3 Durchführung
- 4 Bericht
- 5 Dokumentation

- ➔ **Qualifizierung- und Innovationsplanung.** Diese soll einmal jährlich dem Betriebsrat basierend auf der mittelfristigen Unternehmensplanung (3-5 Jahre) sowie die jeweiligen Maßnahmen vorgelegt werden.
- ➔ **Qualifizierungs- und Innovationsberatung.** Die Planung soll mit dem Betriebsrat unter Beteiligung der IG Metall beraten werden; er hat dabei ein Initiativrecht für eigene oder zusätzliche Vorschläge.
- ➔ **Jährliches Qualifizierungsgespräch.** Jede/r Beschäftigte hat das individuelle Recht auf ein jährliches Gespräch zur Feststellung des Bedarfs an betrieblicher Weiterbildung. Dabei werden gemeinsam die erforderlichen Maßnahmen festgestellt sowie fachlich und zeitlich festgelegt.



## Was bietet der Tarifvertrag zur Qualifizierung?

- 1 Feststellung
- 2 Gespräche
- 3 Durchführung
- 4 Bericht
- 5 Dokumentation

### ➔ Tarifvertrag zur Qualifizierung

- Mit dem Abschluss des Tarifvertrages zur Qualifizierung erhalten Betriebsräte und Beschäftigte mehr Rechte und Verbindlichkeiten im Handlungsfeld betrieblicher Qualifizierung.
- Es wurden Regelungen vereinbart zur
  - Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs,
  - zur Qualifizierungsplanung,
  - zur Freistellung und Kostenübernahme,
  - der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen,
  - der Beteiligung des Betriebsrates und der Beschäftigten
  - und zur Konfliktlösung.
- Der Tarifvertrag trat am 1. Juli 2006 in Kraft und kann erstmals zum 31. Dezember 2010 gekündigt werden.

| FB Tarifpolitik

## Was bietet der Tarifvertrag zur Qualifizierung?

➔ **Qualifizierungsmaßnahmen, die durch den Tarifvertrag geregelt werden (§ 2):**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 1 Feststellung**

  - Die **Erhaltungsqualifizierung**, sie dient der ständigen Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes.
- 2 Gespräche**

  - Die **Anpassungsqualifizierung**, sie dient dazu veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können.
- 3 Durchführung**

  - Die **Umqualifizierung**, sie dient dazu beim Wegfall von Arbeitsaufgaben eine andere gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgabe für einen durch den jeweiligen Beschäftigten im Betrieb zu besetzenden Arbeitsplatz übernehmen zu können.
- 4 Bericht**

  - Die **Entwicklungsqualifizierung**, sie dient dazu, eine andere höherwertige Arbeitsaufgabe im Betrieb übernehmen zu können.
- 5 Dokumentation**

| FB Tarifpolitik

## Was bietet der Tarifvertrag zur Qualifizierung?


➔ **Qualifizierungsmaßnahmen, die durch den Tarifvertrag geregelt werden (§ 2):**


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 1 Feststellung**

  - Es handelt sich um eine **Erhaltungsqualifizierung**, wenn beispielsweise bestehende Arbeitsverfahren aufgrund von Aktualisierungen (Update eines Computerprogramms) eine neue Einarbeitung, Einweisung erforderlich machen. Die Beschäftigten erhalten den aktuellen Stand eines bereits eingesetzten Verfahrens, Programms etc. vermittelt.
- 2 Gespräche**


  - Die **Anpassungsqualifizierung** bedeutet eine Anpassung an veränderte Anforderungen bei gleicher Aufgabenstellung. Es werden neue Maschinen, andere PC-Programme eingeführt und die Beschäftigten erhalten die notwendige Qualifizierungsmaßnahme zur Bedienung.

  
| FB Tarifpolitik

 **Was bietet der Tarifvertrag zur Qualifizierung?**

**➤ Qualifizierungsmaßnahmen, die durch den Tarifvertrag geregelt werden (§ 2):**

- Im Falle der **Umqualifizierung** sind Arbeitsaufgaben weggefallen und verändern sich Arbeitsplätze. Dies ist meist Folge von Um-/Neustrukturierungen im Betrieb. Damit die Beschäftigten einen neuen, anderen gleich- oder auch höherwertigen Arbeitsplatz übernehmen können, sind die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Im Rahmen der Beschäftigungssicherung ein wichtiger Ansatzpunkt. Die Formulierung „im Betrieb zu besetzenden Arbeitsplatz übernehmen zu können“ deuten jedoch darauf hin, dass ein Arbeitsplatz vorhanden sein muss, damit eine Umqualifizierung erfolgen kann.



- 1 Feststellung
- 2 Gespräche
- 3 Durchführung
- 4 Berichte
- 5 Dokumentation

  
| FB Tarifpolitik


 **Was bietet der Tarifvertrag zur Qualifizierung?**


**➤ Qualifizierungsmaßnahmen, die durch den Tarifvertrag geregelt werden (§ 2):**

- Die **Entwicklungsqualifizierung** ist eine Qualifizierungsmaßnahme, die weitere, aufbauende, höherwertige Qualifikationen vermittelt. Beispielsweise die Fortbildung zum Betriebswirt oder Techniker kann hierunter fallen, wenn es gleichzeitig auch ein Interesse des Betriebes an dieser Qualifikation gibt.



- 1 Feststellung
- 2 Gespräche
- 3 Durchführung
- 4 Berichte
- 5 Dokumentation





### Was bietet der Tarifvertrag zur Qualifizierung?

**➔ Persönliche berufliche Weiterbildung (§ 8):**

- Ist keine Qualifizierung im Sinne der §§ 2 bis 7 des Tarifvertrages. Beschäftigte können jedoch nach § 8 des Tarifvertrages eine Freistellung beantragen.
- Persönliche berufliche Weiterbildung ist im Grundsatz geeignet, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben; es besteht jedoch aufgrund der aktuellen Beschäftigungssituation kein betrieblicher Bedarf für derartige Qualifizierungsmaßnahmen.

**1** Feststellung

**2** Gespräche

**3** Durchführung

**4** Bericht

**5** Dokumentation





### Eckpunkte TV Qualifizierung

**➔ Der Tarifvertrag stärkt die Rechte des Betriebsrates**

- Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat rechtzeitig über Veränderungen im Betrieb (technische Anlagen, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe usw.) zu unterrichten (§ 3).
- Auf der Grundlage der geplanten und erwarteten Veränderungen wird der zukünftige Personal- und Qualifikationsbedarf festgestellt und mit dem Betriebsrat beraten (§ 3).
- Bei den Beratungen des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfs sind die Maßnahmen der Qualifizierung darzustellen. Bei den Beratungen können Sachverständige hinzugezogen werden (§ 3).
- Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung von Maßnahmen und ihre Durchführung machen. Der Betriebsrat bestimmt bei der Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen mit (§ 3).
- Mindestens jährlich erfolgt ein Bericht des Arbeitgebers an den Betriebsrat über die umgesetzten Qualifizierungsmaßnahmen (§ 5).

**1** Feststellung

**2** Gespräche

**3** Durchführung

**4** Bericht

**5** Dokumentation



## Eckpunkte TV Qualifizierung

### Der Tarifvertrag stärkt die Rechte der Beschäftigten

- 1 Feststellung
- 2 Gespräche
- 3 Durchführung
- 4 Berichte
- 5 Dokumentation

- Auf der Basis der ermittelten betrieblichen Bedarfe, finden mindestens jährlich mit den Beschäftigten Gespräche über die konkreten individuellen Qualifizierungsbedarfe statt. Die Beschäftigten können dabei Vorschläge machen. Zu dem Gespräch kann der Betriebsrat hinzugezogen werden. Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen werden vereinbart (§ 4).
- Bezahlte Freistellungen und Kostenübernahme für betrieblich notwendige Erhaltungs- und Anpassungs- und Umqualifizierungen sowie anteilige Freistellung für Entwicklungsqualifizierung (§ 5).
- Die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen wird dokumentiert (§ 4).
- Unbezahlte Freistellung mit Wiedereinstellungsanspruch für persönliche berufliche Weiterbildung (§ 8).
- Konfliktregelung bei Streitigkeiten durch AG und BR bzw. paritätische Kommission und auch tarifliche Einigungs- bzw. Schiedsstelle (§ 7).



## Eckpunkte TV Qualifizierung

### Regelungen zu Arbeitszeit und Kosten nach Typen:

- 1 Feststellung
- 2 Gespräche
- 3 Durchführung
- 4 Berichte
- 5 Dokumentation

Qualifizierungsart	Arbeitszeit	Maßnahmekosten
Anpassungsqualifizierung Erhaltungsqualifizierung Umqualifizierung	Zeit ist zuschlagsfrei zu vergüten	Arbeitgeber trägt die Maßnahmekosten
Entwicklungsqualifizierung	Beschäftigte beteiligen sich i.d.R. mit 50% der notwendigen Zeit	Arbeitgeber trägt die Maßnahmekosten
Persönliche Weiterbildung	Beschäftigte bringen die Arbeitszeit ein	Beschäftigte tragen die Maßnahmekosten selber



### Eckpunkte TV Qualifizierung



#### ➔ Konfliktregelung (§ 7):

- Bei Streitigkeiten zwischen Beschäftigtem und Arbeitgeber im Rahmen des Qualifizierungsgesprächs (§ 4) befassen sich AG und BR mit der Angelegenheit.
- Bei weiterhin bestehenden Streitigkeiten über die Erhaltungs-, Anpassungs- und Umqualifizierung (betriebliche notwendige Qualifizierung) kann eine paritätische Kommission (je 2 AG- und BR-Vertreter) eingerichtet werden. Kommt es in der paritätischen Kommission zu keiner Einigung, entscheidet die tarifliche Einigungs- bzw. Schiedsstelle; ggf. auch andere externe Stellen (je nach Tarifgebiet).
- Bei weiterhin bestehenden Streitigkeiten zu Fragen der Entwicklungsqualifizierung kann ebenfalls eine paritätische Kommission eingerichtet und die Einigungsstelle angerufen werden, sofern der Betrieb mehr als 50 Beschäftigte und eine Betriebszugehörigkeit von mind. 2 Jahren vorliegt. Dies gilt auch für die persönliche berufliche Weiterbildung, hier bei mind. 5 Jahre Beschäftigungszeit und mehr als 200 Beschäftigten.



### Eckpunkte TV Qualifizierung



#### ➔ Der Tarifvertrag Qualifizierung unterstützt:

- Die Berücksichtigung der Belange älterer Beschäftigter, Teilzeitbeschäftigter und von Beschäftigten mit Familienpflichten sowie an- und ungelerner Beschäftigter (§ 3.2).
- Insbesondere wird auf die Mitbestimmung des Betriebsrats bei Qualifizierungsmaßnahmen hingewiesen, wenn betriebliche Veränderungen dazu führen, dass die Qualifikationen der Beschäftigten nicht mehr ausreichen, um ihre Aufgaben zu erfüllen (§ 3.2).
- Die Sicherung der Qualität von Qualifizierungsmaßnahmen, z.B. durch die Einbeziehung von Sachverständigen (§ 3.2).
- Die Erhöhung der Transparenz und Verbindlichkeit im Betrieb über das Qualifikationsgeschehen und -verfahren; auch durch den Konfliktlösungsmechanismus.
- Die Zukunftsfähigkeit des Betriebs durch die verpflichtende Mitwirkung d. Beschäftigten a. d. Bedarfsermittlung u. Maßnahmenumsetzung (§ 6).

## Vertragsverhandlungen und lebenslanges Lernen

**David Robertson – National Automobile, Aerospace, Transportation and General Workers Union of Canada - CAW, Kanada**

### Einführung: Schnittstelle gewerkschaftliche Ausbildung- lebenslanges Lernen

- Beschreibung von 2 Programmen (von der CAW ausgehandelt)
    - betriebliches Schulungsprogramm
    - CAW/McMaster University: Zertifikat in Arbeitsstudien
  - Konzipiert für Mitglieder, die als Büro- und Produktionsangestellte und Facharbeiter in der Kraftfahrzeugindustrie tätig sind
- 

### Kanada besteht den Test lebenslanges Lernen nicht

- Weltwirtschaftsforum
    - kürzlich erschienen: Jahresbericht über die Wettbewerbsfähigkeit der Länder
    - Kanada sinkt von Rang 13 auf Rang 16: Erklärung des Abstiegs:
    - mangelhaftes Engagement für Ausbildung und Schulung, Innovation und Technologie
-

## Engagement für öffentliche Ausbildung stark, für betriebliche Schulung schwach

- Kanada schneidet in puncto Bildungsgrad der Arbeitskräfte gut ab
  - **ABER**
  - kanadische Arbeitgeber vermitteln keine Ausbildung:
    - Die Beteiligungsrate in der betrieblichen Ausbildung ist in Kanada niedriger als in anderen Ländern, z.B. VK und USA
  - Grosser ungedeckter Bedarf an Lernen am Arbeitsplatz
- 

## Lebenslanges Lernen ist graue Theorie

- Trotz aller Lippenbekenntnisse:
    - wichtige Verbindung zwischen Fertigkeiten und Produktivität
    - drohender Kompetenzmangel (demografische Gründe)
    - Bedeutung des lebenslangen Lernens
  - Die Ziele der **Entwicklung** der Arbeitskräfte wurden vom Engagement für Arbeitsmarkt**flexibilität** vereinnahmt
    - **OECD-Job-Strategie Mitte der 90er-Jahre**
-

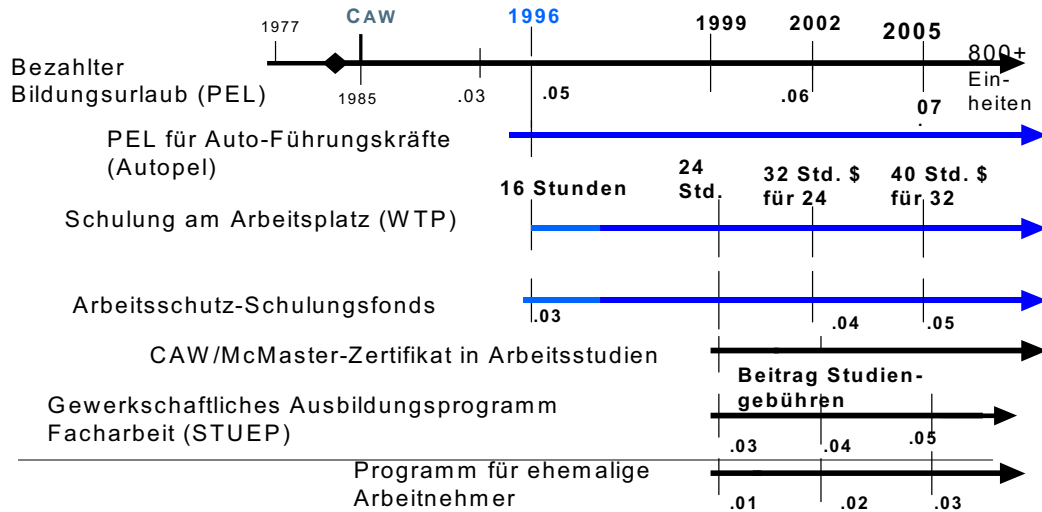
## Gewerkschaften räumen Ausbildung Priorität ein

- Reaktion auf das Versagen der öffentlichen Politik
    - Fehlstarts und plötzliche Kurswechsel
    - 20 Jahre hin und her
  - freiwilliger Ansatz in der Schulung in Frage gestellt
  - 'Arbeitgeber-Schulung' als Ausbildung präsentiert
- 

## Ausbildung bei der CAW

- Das Engagement unserer Gewerkschaft für die Ausbildung wurde im Laufe der Jahre intensiver
  - Unsere Ausbildungsprogramme haben stark zugenommen
  - Zusätzlich zu den Kursen 'Instrumente' und 'Themen' für Aktivisten und Gewerkschaftsführer':
    - von der Ausrichtung auf neue Mitglieder zu Programmen für Pensionierte
    - von grundlegenden Lesekompetenzen zur Unterstützung für Universitätskurse
    - von allgemeinen Sensibilisierungskursen zu technischen Kompetenzen, die in unseren Fachbereichen gefragt sind
-

## Verhandlungen über Ausbildungsprogramme in der Autobranche



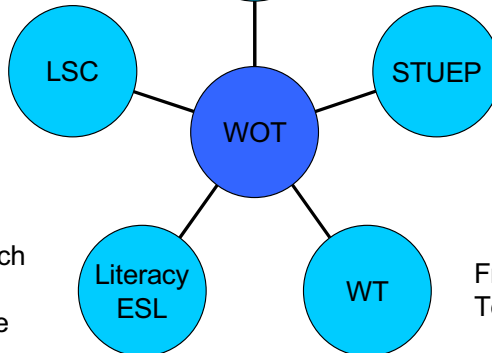
## Abteilung Arbeitsorganisation und Schulung (WOT)

Ausgehandelte Programme mit GM, Ford und DaimlerChrysler

Schulungsprogramm am Arbeitsplatz

CAW/McMaster-Universität Zertifikat in Arbeitsstudien

Lesen, Englisch als Fremdsprache



Gewerkschaftliches Ausbildungsprogramm für Facharbeit

Frauen und Technologie

## Verhandlungen über Schulungsprogramme am Arbeitsplatz ebnen die Bahn...

- Ausgehandeltes Ausbildungsprogramm
    - CAW und GM, Ford und Daimler-Chrysler
  - 40 Stunden während der dreijährigen Geltungsdauer des Vertrags
    - DC – 1 Woche
    - Ford und GM – 1 Tag
  - Jede Kette verfügt über einen paritätischen nationalen Ausbildungsausschuss
    - Unternehmensvertreter
    - Gewerkschaftsführung
  - Kursthemen werden im Vertrag bezeichnet
- 

## Arbeiten und die Schulbank drücken

- Kurse entwickelt von:
    - Arbeitsorganisations- und Schulungsabteilung des CAW
    - arbeitsplatzbasiert
    - während der normalen Arbeitszeit bei normaler Entlohnung
  - Klassen von 15-20 Personen
    - in der Fabrik, in Räumlichkeiten der Gewerkschaft oder in gemieteten Sälen öffentlicher Colleges
    - **Teilnahme obligatorisch**
  - Kollegen als Ausbilder
    - an 20 Arbeitsorten rekrutiert und vorbereitet
-

## Prioritäten bei der Schulungsgestaltung

- Die Mitglieder sollen Gelegenheit erhalten, mehr zu erfahren über:
    - ihre Gewerkschaft
    - die Industrie, in der sie arbeiten
  - Die Ausbildung sollte die betriebliche Kultur und die sozialen Beziehungen bei der Arbeit verbessern
    - Nein zu sexueller Belästigung, Rassismus und religiöser Intoleranz
  - unsere Mitglieder sind Bürger...
    - .. und Erwachsene und leben in einer komplexen Welt
- 

## Senbilisierungsarbeit der Gewerkschaft: eins, zwei, drei...

- Geschichte unserer Gewerkschaft
    - CD Rom
  - Strukturen und Aufgaben
  - Tarifverhandlungen
    - Wie wir verhandeln
    - Worüber wir verhandeln
  - Tarifverträge verstehen
  - Arbeitsgesetz
  - Organisierung
-

## Betriebliche Kultur und soziale Beziehungen

- ein von Respekt geprägtes Arbeitsumfeld
    - Wie soll unser Arbeitsplatz aussehen?
    - Menschenrechte sind Arbeitnehmerrechte
      - keine Diskriminierung
    - sexuelle Belästigung
      - Video
    - Anti-Rassismus
      - Arbeitsplätze nach dem 11. September 2001
- 

## Unsere Mitglieder sind Erwachsene und Bürger in einer komplexen Welt:

- das persönliche Leben mit breiteren sozialen und wirtschaftlichen Fragen verknüpfen
  - heiße Eisen anpacken
    - Politik
    - Globalisierung
    - Umwelt
    - Wirtschaft
-

## Kurse in Politik? Sensibilisierung der Regierung

- Diskussion über die Politik und politische Parteien
  - Gewerkschaften und die Politik
  - Funktionsweise der Regierung
    - Grundstrukturen
    - grundlegende Prozesse
  - Echte Funktionsweise der Regierung
    - Zentralisierung der Macht
    - Macht der Lobbyisten
  - Themen
    - Minderheits- vs. Mehrheitsregierungen
    - Wahlsysteme
      - Einfache Mehrheit vs. Verhältniswahl
    - Senatsreform
- 

## Standpunkt Ausbildung

- über gemeinsame Interessen diskutieren, gemeinsame Analysen und Strategien entwickeln
  - verstehen  
und
  - verändern
-

## Lernen ist eigendynamisch

- Die Diskussion in der Klasse geht weiter - in den Pausen und nach dem Unterricht
  - Interesse wecken
  - Referenzrahmen schaffen
- 

## WTP –Klassenzimmer: mehr Ausbildung als Schulung

- ✓ respektvolles Umwelt
  - ✓ aufgeschlossenen für die Themen Lesefähigkeit
  - ✓ lehrplanbasiert
  - ✓ aktivitätsbasiert
  - ✓ Dialog – strukturierte Diskussion
  - ✓ Vorlesungen begrenzt eingesetzt
  - ✓ Vielfalt
  - ✓ audiovisuelle Mittel
  - ✓ dynamisches Tempo
  - ✓ Niedriges/mässiges Risiko, grosses Interesse
-

## Wegweiser und Meilensteine

- rund 40'000 Mitglieder absolvieren **zwei** Kursrunden
    - Sensibilisierung für die Gewerkschaften (1 und 2)
    - Sensibilisierung für die Branche (1 und 2)
    - Ergonomie
    - Missbrauch von Betäubungsmitteln
    - Stressbewusstsein
    - von Respekt geprägtes Arbeitsumfeld gestalten (1 und 2)
    - Sensibilisierung der Regierung
    - Globalisierung
    - Umwelt
  - Jede Runde umfasst über 1'000'000 Schulungsstunden
- 

## Rückerstattung von Studiengebühren: Hintergrund

- in Tarifverträgen von Kraftfahrzeugkonzernen Bestimmungen über die Rückzahlung von Studiengebühren
  - in jeder Tarifrunde sollen Erhöhungen ausgehandelt werden
    - gegenwärtig \$3'250 pro Jahr
    - neue Bücherzulage von \$200
    - entlassene Arbeitnehmer während einer bestimmten Zeit weiter berücksichtigt
-

## Unter der Lupe

- Probleme
    - sehr wenige unserer Mitglieder haben das Programm beansprucht
    - Struktur und Verwaltung bremsen die Motivation
      - Rückerstattung
      - Bewerben, zahlen, bestehen, empfangen, zurückerstatten
    - strikte Kriterien für bewilligte Kurse
      - arbeitsplatzbezogen
    - nicht für unsere Mitglieder entwickelte Kurse
      - Zeit, Ansatz
- 

## Entwicklung und Aushandlung des Zertifikats in Arbeitsstudien, CAW- McMaster Universität

- Programm vom paritätischen Lenkungsausschuss konzipiert und durchgeführt
    - CAW und Abteilung Arbeitsstudien
  - Änderungen in Struktur und Verwaltung
    - von der Rückerstattung zum vorherigen Zuschuss an die Studiengebühren
    - von der Bezahlung der Mitglieder zur Fakturierung der Institutionen
    - von arbeitsplatzspezifisch zu Arbeitsstudien
    - von der Bewilligung der Kurse zur Zustimmung zum Programm
-

### Kombination von Elementen gewerkschaftliche Ausbildung -Universitätskurse

- vor Ort in Gewerkschaftsräumlichkeiten, Büros
  - Rücksichtnahme auf Arbeitsplanung
  - Universitätsprofessoren und gewerkschaftliche Ausbilder
  - Diskussionen und Kurzvorlesungen
  - effizienter Einsatz von Technologie
    - Videokonferenzen
- 

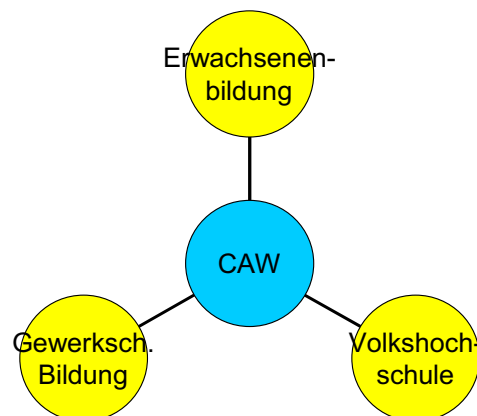
### Mittelpunkt der Kurse: Arbeitsstudien

- Geschichte der Arbeiterbewegung
  - Arbeit und Film
  - Arbeitsorganisation
  - Wirtschaft
  - Politik im Zeitalter des Terrorismus
  - Regionale Politik
    - Mexiko
    - Südamerika
    - Mittlerer Osten
  - Aussenpolitik Kanadas
  - Globalisierung
  - Freihandel und Handelsabkommen
-

## Auf eigenen Füßen stehen - und Türen öffnen

- selbständig:
    - Wunsch nach Kursbesuch weiterhin vorhanden
    - jetzt ein zweites Zertifikat entwickeln
  - Verbindungs-Vereinbarungen
    - heute in 3 Universitäten
    - Inhaber eines Arbeitsstudien-Zertifikats erhalten einen halbjährigen Kredit für einen Diplomabschluss
    - Übergangskurs
      - Instrumente für die Universität
- 

## Lebenslanges Lernen und die CAW



## **Lebenslanges Lernen in Spanien**

### **Carlos Sánchez Saez - MCA-UGT, Spanien**

#### **Neues soziologisches Unternehmensprofil**

Entwicklungen der Produktionssysteme, organisatorische Veränderungen in den Unternehmen und der Einsatz von Technologie, die Ausbildung und Schulung voraussetzt, gehören mit zu den Faktoren, welche die Arbeitsbeziehungen und die Beschäftigung beeinflussen und unkontrollierte, negative Auswirkungen für die Arbeitnehmer zeitigen.

Das Outsourcing vieler Aktivitäten und die Praxis der Untervertragsvergabe tragen ebenfalls dazu bei, dass die Unternehmen heute ganz anders aussehen als in der Vergangenheit. Mittlere und grosse Unternehmen weisen heute einen hohen Anteil an technischen und leitenden Angestellten auf, während die Arbeiter wegen der oben erwähnten Entwicklungen praktisch verschwunden sind.

Die Probleme bei der Arbeit berühren im Allgemeinen alle Arbeitnehmer. Einige Themen müssen jedoch unterschiedlich angegangen werden, ohne den für den sozialen Fortschritt wesentlichen Grundsatz der Solidarität anzutasten.

Die Unternehmensleitung startet gegenwärtig eine grossangelegte Offensive, um die Beschäftigungsbedingungen zu individualisieren und die Arbeitnehmer zu deregulieren. Arbeitnehmer mit individuell ausgehandelten Arbeitsbedingungen bleiben selbstverständlich nach wie vor Beschäftigte. Das Lockmittel eines attraktiven Gehalts, das nicht immer Realität wird – ein Teil des Gehalts wird nach äusserst subjektiven und unkontrollierbaren Kriterien willkürlich gezahlt – führt zu unregelmässigen und immer übermässigen Arbeitszeiten, beliebigen geografischen und funktionalen Einsätzen, mangelndem Schutz vor willkürlichen Beschlüssen und vor allem zur quasi bedingungslosen Unterwerfung unter die Weisungen des höheren Managements. Das höhere Management muss den technischen und leitenden Angestellten vertrauen können; dieses Vertrauen leidet aber, wenn letztere einer Gewerkschaft beitreten.

Abgesehen davon, dass die Berufsethik in bestimmten Fragen Diskretion verlangt, können und müssen die Arbeitnehmer sich über die Strategie und Massnahmen des Unternehmens eine Meinung bilden. Der Ausbildungsgrad der technischen und leitenden Angestellten und ihr direktes Verständnis der internen und häufig externen Unternehmensabläufe machen sie zu idealen Quellen für Ideen und Ansichten zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Das höhere Management arbeitet zwar die Strategien aus, aber diese werden relevanter und effizienter, wenn die Meinung des Personals berücksichtigt wird.

	<b>FEDERACIÓN MCA UGT ESPAÑA</b>
	<b>AKTUELLE SITUATION IN SPANIEN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Angestellte werden an den Tarifverhandlungen nicht beteiligt</li><li>• Tendenz in Unternehmen geht zu individuell massgeschneiderten Arbeitsbedingungen:<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Hypothetische höhere Löhne mit variabler Lohnkomponente (resultatsabhängig; Sachleistungen, Nebenleistungen, Boni etc.)</li><li>&gt; grössere Flexibilität hinsichtlich Arbeitsstunden und -tage als gesetzlich gewährt</li><li>&gt; Laufbahnentwicklung ausschliesslich von der Geschäftsleitung bestimmt</li><li>&gt; Mobilität: geografisch und in Bezug auf den Job</li></ul></li><li>• Gewerkschaftsbeitritt problematisch</li><li>• Lebenslanges Lernen von der Geschäftsleitung kontrolliert, ermessensbedingte Auszeiten normalerweise ausserhalb der Arbeitszeit</li><li>• Mangelndes Bewusstsein um die Rechte</li><li>• Gelegenheitsarbeitsverträge für jüngere Mitarbeiter (Praktika)</li><li>• Moralische Belästigung und Diskriminierung bei sozialen, ökologischen und ethischen Auseinandersetzungen</li><li>• Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern</li><li>• keine Gewerkschaftsvertretung</li></ul>
	<b>CONSEJO ATC FEDERACIÓN MCA UGT</b>

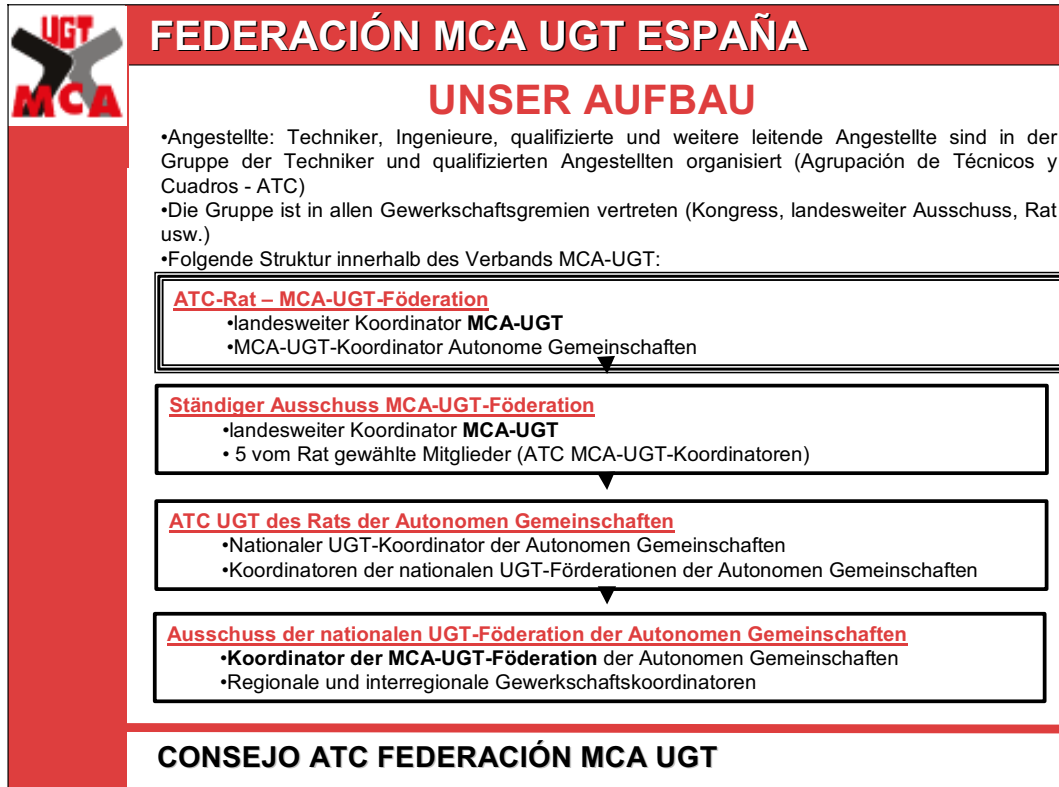
### Unsere Organisation

Unsere Mitglieder, technische und leitende Angestellte, sind vor allem Eines: Mitglieder der UGT als erste und grundlegende Voraussetzung. Damit haben sie die gleichen Rechte und Verantwortungen wie alle anderen Mitglieder. Mit dem Gewerkschaftsbeitritt nehmen sie ihren Platz in der Basisstruktur der Gewerkschaft ein, nämlich in der Gewerkschaftsabteilung im Betrieb (*Sección Sindical de Empresa*). Als technische oder leitende Angestellte gehören sie ausserdem automatisch zur Gruppe der Techniker und des Managements des Unternehmens (*Agrupación de Técnicos y Cuadros de Empresa - ATC*) innerhalb der Gewerkschaftsabteilung. Die Gruppe ernennt einen Koordinator, der im Vorstand der Gewerkschaftsabteilung sitzt.

Die Koordinatoren der Gruppen auf betrieblicher Ebene sind in regionale oder überregionale Gruppen mit entsprechenden Koordinatoren organisiert. Diese bilden Teil der Provinzgruppen, die ihrerseits zu den autonomen Regionalgruppen – auch mit entsprechenden Koordinatoren – gehören. Des weiteren sind sie Mitglieder der Gruppe der Techniker und des Managements auf nationaler Ebene mit einem landesweiten Koordinator. Die verschiedenen Föderationen in der Gewerkschaft werden auf Landesebene in einem weiteren Gremium vertreten: der Personaleinheit der Techniker und des Managements. Die Koordinatoren aller Ebenen beteiligen sich aktiv in den Beschlussfassungsgremien der Gewerkschaft (landesweite Kongressausschüsse, landesweite Ausschüsse, regionale und Provinzausschüsse, Räte usw.).

Die Einzelheiten zu den Beschlussfassungsgremien sind in den Regeln der Gewerkschaft über das technische und leitende Personal klar niedergelegt. Die Regelungen werden von unserer Gruppe ausgearbeitet und vom landesweiten Ausschuss, dem höchsten Beschlussfassungsorgan der Föderation, angenommen. Die Regeln umfassen fünf Abschnitte: Ziele, Zusammensetzung und Struktur, Konferenz, Rat, ständiger Ausschuss. Ferner enthalten sie eine Beschreibung der

Mitglieder, Organisation, Strukturen und Führung der Gruppe der Techniker und des Managements.



### Gewerkschaftliche Aktion

Zu dieser Situation ist zunächst zu erklären, dass in Spanien die Arbeitsbedingungen der Angestelltenkategorie (white-collar workers), die als technische und leitende Angestellte bezeichnet werden, in der Regel nicht von Tarifverträgen erfasst werden. Die Unternehmen setzen das Personal bislang erfolgreich unter Druck, damit individuelle Arbeitsverträge abgeschlossen werden. Angeblich erhalten die Beschäftigten so höhere Gehälter, genießen flexiblere Arbeitszeiten und vor allem einen höheren Status (die Unternehmen versuchen sie davon zu überzeugen, dass sie nicht nur Lohnempfänger, sondern Teil des Unternehmens sind). In Wirklichkeit zwingen die Unternehmen den einzelnen Angestellten diese Bedingungen auf.

Dies bedeutet in der Praxis Folgendes: Die Gehälter werden vom höheren Management bestimmt; die Arbeitszeiten gehen weit über die gesetzlichen Grenzen hinaus; die berufliche Laufbahn bleibt unklar und wird vom höheren Management vorgegeben; das Personal wird geografisch und funktionsbezogen willkürlich eingesetzt.

Wegen der angeblichen Vorteile fällt es bisweilen schwer, die Arbeitnehmer als Gewerkschaftsmitglieder zu rekrutieren. Allerdings gehen ihnen die Augen für die harsche Wirklichkeit auf, wenn sie feststellen, dass das Unternehmen sie genau gleich oder sogar noch schlechter als die anderen Arbeitnehmer behandelt, wenn es eine Durststrecke durchquert.

Deshalb bemühen wir uns, solche Unternehmensstrategien auszuhebeln. Gesetzlich gesehen sind alle Beschäftigten mit Ausnahme des höheren Managements von den Tarifverhandlungen abgedeckt; in der Praxis sind die ausgehandelten Tarifverträge jedoch nicht auf ihre

Arbeitsbedingungen anwendbar. Wir wollen diese Arbeitnehmer überzeugen, ihre Einbeziehung in die Tarifverträge auszuhandeln – dies ist ihr gesetzliches Recht – damit ihre Arbeitsbedingungen automatisch durch den Tarifvertrag geregelt werden. Es gibt einen Präzedenzfall bei EADS, wo diese ganze Beschäftigtenkategorie auf eigenes Ersuchen dem Tarifvertrag unterstellt wurde.

Zur Stärkung der Zusammenarbeit unserer Gewerkschaft mit dieser Gruppe hat unsere Föderation anlässlich des letzten Kongresses die folgenden Entschliessungen zu ATC ausgehandelt:

- Ein ATC-Mitglied sollte auf der Kandidatenliste für die Gewerkschaftswahlen stehen und genügend gut platziert sein, um gute Wahlchancen zu besitzen;
- ein ATC-Mitglied sollte in allen Unternehmensausschüssen und zwischengewerkschaftlichen Ausschüssen Einsitz haben;
- ein ATC-Mitglied sollte vollwertiges Mitglied des Verhandlungsteams sein oder in den Verhandlungen der Gewerkschaft mit dem Unternehmen als Berater mitwirken;
- den Gewerkschaftsabteilungen wird empfohlen, in den Betriebsausschüssen Techniker- und Managementausschüsse einzurichten.

	<b>FEDERACIÓN MCA UGT ESPAÑA</b>
	<p style="text-align: center;"><b>Forderungen an alle Angestellten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Förderung der gewerkschaftlichen Organisierung von Angestellten, um ihre Rechte zu wahren und das lebenslange Lernen zu verbessern</li><li>• Wir dürfen keine weitere Verschlechterung der Lage hinnehmen, weil es sonst zum Handeln zu spät ist</li><li>• Angestellte dazu bewegen, dass sie die Einbeziehung ihrer Arbeitsbedingungen in den Tarifvertrag verlangen</li><li>• die Vertretung von Angestellten in Betriebsräten fördern</li></ul>
	<b>CONSEJO ATC FEDERACIÓN MCA UGT</b>

### Weiterbildung

Vor dem oben beschriebenen Hintergrund wird klar, dass die Schulung für diese Arbeitnehmergruppe vom Ermessen des Unternehmens abhängt. Wir mischen uns zwar weder in die Abwicklung der Schulung und noch in die diesbezüglichen Verhandlungen ein, aber wir wissen, dass die Unternehmen Finanzbeihilfen für bestimmte Kurse, besonders über neue Technologien, gewähren. In der Regel bestreiten sie auch die Kosten für Master-Abschlüsse und

Nachdiplomstudien. Dies wird normalerweise an die Bedingung geknüpft, dass der Beschäftigte während einer bestimmten Zeit beim Unternehmen bleibt.

Auf Sektorebene bietet die MCA-UGT Weiterbildung für drei unterschiedliche Kategorien an: Arbeitnehmer, Arbeitnehmer im Ruhestand und Gewerkschaftsvertreter. Zu der breiten Angebotspalette gehören spezifische Kurse für das technische und leitende Personal und andere Kurse, die nicht auf sie zugeschnitten sind, aber ihre Schulung ergänzen. Diese Kurse werden von der Zentralregierung oder von den Autonomen Gemeinschaften finanziert. Die Arbeitnehmer und die Unternehmen leisten auch einen Beitrag. In beiden Szenarien werden die Kurse teilweise aus dem Europäischen Sozialfonds finanziert. Diese Initiativen werden in zwei wichtigen nationalen Abkommen verankert: IV. Nationales Schulungsabkommen, das von CC.OO. und UGT (den beiden repräsentativsten Gewerkschaften Spaniens) sowie CEOE und CEPYME (den repräsentativsten Arbeitgeberorganisationen) unterzeichnet wurde. Das gleiche Abkommen wird von der Regierung und von den oben erwähnten Gewerkschafts- und Unternehmensvertretern unterzeichnet und mündet im nationalen Abkommen über berufliche Schulung für die Beschäftigung. Aus den Ausführungen oben geht hervor, dass das Weiterbildungspotenzial für Techniker und das Management nur ausgereizt werden kann, wenn wir diese Arbeitnehmerkategorie als Gewerkschaftsmitglieder gewinnen können.

	<b>FEDERACIÓN MCA UGT ESPAÑA</b>
	<b>UGT - Lebenslanges Lernen auf Sektorebene</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• MCA UGT bietet lebenslanges Lernen für drei verschiedene Kategorien an:<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Arbeitnehmer in einem Beschäftigungsverhältnis</li><li>➢ arbeitslose Arbeitnehmer</li><li>➢ Betriebsratsvorsitzende (Gewerkschaftsvertreter)</li><li>➢ Sonderkurse für Techniker und Ingenieure und als Ergänzung allgemeine Kurse</li><li>➢ Schulungskurse werden von der Zentralverwaltung der Autonomen Gemeinschaften finanziert (Ko-Finanzierung aus dem Europäischen Sozialfonds)</li></ul></li><li>• Die Aktion beruht auf wichtigen nationalen Abkommen:<ul style="list-style-type: none"><li>➢ IV. Nationales Schulungsabkommen zwischen den Gewerkschaften und den repräsentativsten Arbeitgeberorganisationen</li><li>➢ Die Regierung hat sich dem Abkommen auch angeschlossen; Annahme durch beide Seiten der Branche, bildet Teil des Abkommens berufliche Schulung für Arbeitsplätze</li></ul></li></ul>
	<b>CONSEJO ATC FEDERACIÓN MCA UGT</b>

## Dreigliedriger Rahmen als Verhandlungshebel in Singapur

Kian Hin Loh, IMB-Rat Singapur, Singapur

### Lebenslanges Lernen in Singapur

- Schlüsselziele des lebenslangen Lernens in Singapur - Beschäftigungsfähigkeit, wirtschaftliche Nachhaltigkeit und soziale Einschliessung verbessern
- Die rasche Globalisierung und die global optimierte Beschaffung beschleunigt das Lerntempo
- Lebenslanges Lernen muss auf individueller und Gruppenebene durchgeführt werden



### Lebenslanges Lernen in Singapur

- Einzelne – Verbesserung bzw. Erwerben v neuen Kompetenzen, um beschäftigungsfähig zu bleiben
- Arbeitgeber – Die Beschäftigten für neue Arbeitsplätze & Herausforderungen vorbereiten, um die neue Nachfrage der Geschäftswelt zu decken
- Nationale Ebene  
z.B. Auszeichnung für Lebenslanges Lernen (an Einzelne & Unternehmen). Singapurer Lernfestival
- Unternehmensebene  
z.B. Fonds für die Förderung der Kompetenzen (SDF)
- Individuelle Ebene  
z.B. Ausbildungs- und Schulungsfonds des NTUC (N-ETF)



## Strategien - Rolle der Gewerkschaften

- Lobbying für Veränderungen und Advocacy auf der Basis der Regierungspolitik und des Gesetzesrahmens
- Programme des nationalen Zentrums als Verhandlungshebel einsetzen
- Dreigliedriger Rahmen und Mechanismen als Verhandlungshebel



## Regierungspolitik und Gesetzesrahmen

Infrastruktur-Support wichtig für die Förderung des lebenslangen Lernens

- Stiftungsfonds Lebenslanges Lernen
- Agentur für Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials



## Infrastrukturen als Unterstützung

### Agentur für Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials (WDA)

#### Hintergrund:

- Gründung im September 2003
- Transfer von Abteilungen des Arbeitsministeriums & SPRING (Standards-, Produktivitäts- und Innovations-Board)

#### Ziele:

1. Wachstum der Industrie fördern
2. strukturelle Qualifizierungslücke schliessen
3. Standards der Industrie anheben
4. Beschäftigungsfähigkeit von geringqualifizierten Arbeitnehmern verbessern

#### Wie wird das Ziel erreicht?

1. Branchenspezifische Schulungsprogramme entwickeln
2. Weiterbildungs- und Schulungsprogramme für Erwachsene verbessern
3. effektive Förderung der Beschäftigung

**NEU!**

Förderung der  
Erwachsenen-  
bildung -  
Qualifizierung  
der  
Arbeitskräfte  
(WSQ)



## Programme des Nationalen Zentrums

### Umschulungsprogramme des NTUC

- 1996 gemeinsam vom NTUC & von der Wirtschaftsförderungsorganisation gegründet (*NTUC hat 1998 die Programmleitung übernommen*)
- Status als nationales Finanzierungs- Anreizprogramm; soll Arbeitgebern (finanzielle und nicht finanzielle) Unterstützung für Schulungsmassnahmen bieten
- SR- Programm fördert über 1'400 Kursmodule, die zu einer Zertifizierung führen, in über 30 Branchen
- Das im Mai gesteckte Ziel von *100'000 Schulungsplätzen* wurde überschritten



## Programme des nationalen Zentrums

- NTUC-SEP
- Beschäftigungsfähigkeits-  
Qualifizierungs-System

- ✓ Nationales Programmsoll Arbeitnehmern *"übertragbare Qualifizierungen"* vermitteln
- ✓ Beschäftigungsfähigkeit beinhaltet allgemeine und zwischen den Branchen mitnehmbare Qualifizierung
- ✓ Aufteilung des Programms in Lesen&Rechnen am Arbeitsplatz (WPLN) & Qualifizierungsserie am Arbeitsplatz (WPS)



## Finanzierung durch das nationale Zentrum



- Fonds für die Förderung der Qualifizierung (SDF)
  - ✓ 1979 mit der Einführung der Qualifizierungsförderabgabe gegründet
  - ✓ Anreize für Unternehmen nach dem Prinzip der Kostenteilung
  - ✓ Möglichkeit für die Unternehmen, Schulungsprogramme für Beschäftigte zu entwickeln
- Finanzierung durch N-ETF
  - ✓ Zweck der Gründung: Finanzierung für Schulung in Eigeninitiative über die Gewerkschaftsmitgliedschaft anbieten

## Dreigliedrige Mechanismen

### Nationaler Rat für Lohnfragen

- umfasst Vertreter der Regierung, der Arbeitgeber und der Gewerkschaften
- jährliche Veröffentlichung von Leitlinien über Lohnempfehlungen
- jüngste Leitlinien von 2006/2007 konzentrieren sich auf die Bedeutung der Schulung
- Auszüge aus den NWC-Leitlinien für 2006/2007:

***“Förderung der Qualifizierungen durch Schulung & Verbesserung des Ausbildungsstands***

*Die Regierung stimmt den Empfehlungen des NWC zu, wonach die Unternehmen die Schulung & Verbesserung des Ausbildungsstands fördern sollen, besonders für ältere Arbeitnehmer, Niedriglohnempfänger und Vertragsarbeitnehmer. Die Regierung wird weiterhin der Schulung & Verbesserung der Ausbildung von Arbeitnehmern über die WDA-Programme in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und Arbeitnehmern Priorität erteilen.”*



## Dreigliedrige Mechanismen

- Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmen
  - Bestimmungen zum Schutz der Angestellten
  - Ausdehnung der Anwaltschaft auf die Verhandlungen über das lebenslange Lernen



## Künftige Herausforderungen

### Einzelne

- Widerstand gegen Schulung & Verbesserung der Qualifizierung

### Arbeitgeber

- fehlende Unterstützung durch das mittlere Management
- fehlender Professionalismus & Engagement  
z.B. keine Bestrebungen zum Erstellen eines nationalen Schulungs-Fahrplans

### Regierung

- Umdenken bei den Arbeitgebern & Beschäftigten dank positiver Beispiele, z.B. Qualifizierung für Arbeitskräfte (WSQ)



## **Schutz der gewerkschaftlichen Errungenschaften in Australien**

### **Geoff Larkin, AMWU, Australien**

Mitte der 80er-jahre startete die Australian Manufacturing Union (AMWU) einen Prozess, der den Arbeits- und Ausbildungssektor revolutionieren sollte. Das bedeutete, die politischen und praktischen Hürden zu überwinden, die im Umgang mit den sechs Regierungen der Bundesstaaten, ihren Ausbildungs- und Schulungsorganisationen, der Bundesregierung, den Arbeitgeberorganisationen und auch mit vielen Stellen in der Gewerkschaftsbewegung auftraten. Die vorliegende Präsentation vermittelt einen Überblick über das aktuelle Ausbildungssystem; unsere Gewerkschaft ist überzeugt, dass es die Weiterbildung der Beschäftigten während des ganzen Arbeitslebens fördert. Wegen der gewerkschaftsfeindlichen Einstellung der Bundesregierung ist dieses System jedoch heute in Gefahr.

Die AMWU strebt die folgenden Ziele an:

- Entwicklung einer Laufbahnstruktur für Arbeitnehmer, um zu gewährleisten, dass neue Qualifizierungen, Arbeits- und Managementpraktiken in die Industrie eingeführt werden;
- die Arbeitnehmer sollen von den Veränderungen profitieren und sie mit bestimmen;
- die Arbeitnehmer sollen Chancen für den beruflichen Aufstieg erhalten;
- die Anerkennung der in einem Bundesstaat erworbenen Qualifizierung in einem anderen Bundesstaat ist zu gewährleisten.

Die Strategie setzt eine ständige und effektive öffentliche Diskussion voraus. Die Gewerkschaft war auf jeder Ebene – Bund, Bundesstaaten, Betriebe – vertreten. Die Mitglieder wünschten, dass das System:

- eine modulare Form aufweist, damit die Flexibilität und die Relevanz der Themen gewährleistet sind;
- Erfahrungen anerkennt;
- die Mitnahmefähigkeit der Qualifizierungen gewährleistet.

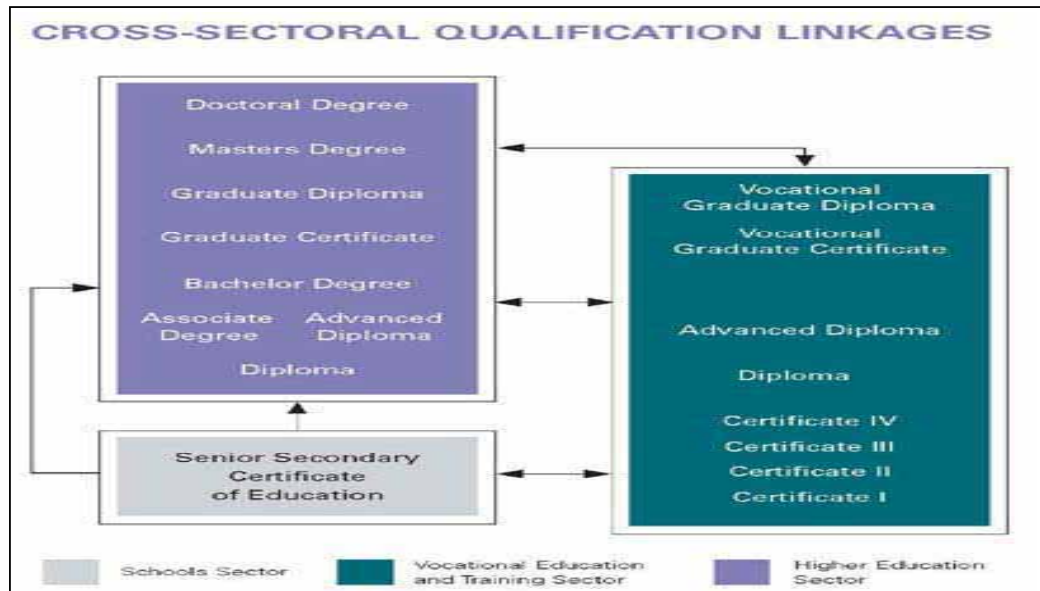
### **Die Anfänge**

Der Australian Council of Trade Unions (ACTU) unternahm zusammen mit verschiedenen Gewerkschaften und mit der Bundesregierung mehrere Auslandsreisen. 1987 fand eine Dienstreise nach Westeuropa statt, gefolgt 1988 von der dreigliedrigen Mission der Metal Trades Federation of Unions (MTFU), der Metal Trades Industry Association (MTIA) und der Bundesregierung in das Vereinigte Königreich, Schweden und Westdeutschland.

Im Juni 1989 einigten sich die MTFU und die MTIA auf eine Neugliederung der «Awards». Die Einigung bestand im Wesentlichen darin, mehr konsultative Managementpraktiken und eine neue Einstufungsstruktur einzuführen, welche im Gegensatz zu den früheren, eng «Awards»-basierten Definitionen der Einstufungen ein höheres Niveau und breitere Qualifizierungen anerkennen. Dazu musste das Berufsausbildungs- und Schulungssystem (VET) neue kompetenzbasierte Qualifizierungen anbieten, die nicht in erster Linie vom Ausbildungssektor, sondern von den Industriepartnern geschaffen werden sollten.

Die Reformen in der Einigung in der Metallindustrie wurden durch einige wichtige, im Ausschuss für Arbeitsbeziehungen (AIRC) behandelte Fälle auf die meisten Industriesektoren übertragen.

### Ausbildungs- und Schulungssystem



Auf der Oberstufe haben die Schüler eines bestimmten Sektors die Wahl, im höheren Ausbildungssektor (Universitäten) oder im Berufsbildungs- und Schulungssektor (VET) weiterführende Qualifizierungen zu erwerben. Der VET-Sektor bietet nach der obligatorischen Schulpflicht Ausbildungsgänge für eine breite Berufspalette an; Beispiele sind Wissenschaft, Gastwirtschaft, Maschinenbau, Business Services, Sport, Fabrikation, Gesundheitswesen.

Der VET-Sektor ist stärker auf die Wirtschaft als auf akademische Ergebnisse ausgerichtet. Im Verlauf der Geschichte brachte der VET-Sektor für eine grosse Bandbreite von Branchen und Berufssparten Fachleute hervor.

Die meisten Studenten des VET-Sektors haben einen Ausbildungsvertrag mit einem Arbeitgeber abgeschlossen. Sie besuchen in der Regel an einem Tag die Berufsschule (TAFE) und arbeiten während der restlichen Woche im Betrieb.

Im gewerblichen Bereich ist diese Ausbildung als «Apprenticeship» (Berufslehre) bekannt. .

In technischen Bereichen wird die entweder als «Traineeship» oder als «Cadetship» bezeichnet.

Berufslehren, die in den Brancheninstrumenten («Award») und in verschiedenen Arbeitsgesetzen geregelt werden, können nach wie vor nur kombiniert mit einem Lehrvertrag in Verbindung mit einer Beschäftigung im entsprechenden Gewerbe absolviert werden.

Technische und sonstige Qualifizierungsabschlüsse des VET-Sektors, ausser den Berufslehren, sind in der Regel nur in den entsprechenden Brancheninstrumenten («Award») geregelt, die in einer bestimmten Industrie gelten.

Nachdem die meisten Unternehmen sich schrittweise aus der formellen Schulung der Beschäftigten zurückzogen, wurden die technischen Qualifizierungen immer mehr auf Vollzeitbasis direkt im Schulsektor ohne Verbindung zur entsprechenden Beschäftigung vermittelt.

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

Berufsausbildung und -schulung gelten bisweilen als «zweite Wahl» für diejenigen, die es nicht an die Universität schaffen bzw. sich das Studium nicht leisten können. Diese Auffassung verändert sich seit kurzem, da die Studienplätze an Universitäten knapper und kostspieliger werden.

### Hürden überwinden

Seit 1987 gehört es zu den Zielen der AMWU, Schranken abzubauen, damit die Arbeitnehmer den Aufstieg «von unten nach oben» schaffen.

Früher wurden die Qualifizierungen der Produktionsarbeiter, die schon immer als Vertreter der «niedrigen Berufe» galten, praktisch nicht anerkannt.

Die Karrierechancen von Handwerkern waren ebenfalls begrenzt, wenn sie in eine Position erreichen wollten, in der sie «das Heft in der Hand» behielten. Die Laufbahnmöglichkeiten beschränkten sich darauf, «ins Büro umzuziehen», und zwar als Konstruktionsfachleute, Planer, Techniker oder Supervisoren.

Für die Schnittstelle zwischen technischen und akademisch qualifizierten Stellen galten ähnliche Beschränkungen.

### Branchenabkommen

Die AMWU sicherte sich erfolgreich die Unterstützung verschiedener anderer Gewerkschaften und des Gewerkschaftsdachverbands in Australien (Australian Council of Trade Unions, ACTU) für das Konzept der «aufsteigenden» Laufbahngliederung in den Brancheninstrumenten («Awards»). Dies setzte auch radikale Veränderungen des Berufsbildungs- und Schulungssektors voraus.

Australien ist eine Föderation mit sechs Bundesstaaten und zwei Territorien. In Bereich VET verfolgten alle ihre eigene Politik. Das hat zur Folge, dass in einem Bundesstaat bzw. Territorium erworbene Kompetenzen und Qualifizierungen anderswo nicht unbedingt anerkannt wurden. Die AMWU appellierte an das nationale System, die Mitnahmefähigkeit der anerkannten Qualifizierungen in ganz Australien zu gewährleisten.

Dazu führten die AMWU und die übrigen Metallgewerkschaften Verhandlungen mit dem nationalen Arbeitgeberdachverband der Industrie (Metal Trades Industry Association, MTIA, heute als Australian Industry Group, AIG, bekannt). Die MTIA hegte auch Bedenken wegen des Ausmaßes der Einschränkungen in der Branche, die die Portabilität von Qualifizierungen über die bundesstaatlichen Grenzen hinaus verringerten.



### Branchenabkommen

- Nationales Abkommen zur Garantie der Mitnahmefähigkeit von Qualifizierungen über die bundesstaatlichen Grenzen hinaus
- Anerkennung von erworbenen Qualifizierungen
- Anhörungsverfahren auf Betriebsebene
- Verfahren bei strittigen Beurteilungen
- Verlangte Weiterbildung wird vom Arbeitgeber bestritten

Man wurde sich über die Notwendigkeit eines nationalen Systems einig, bei dem nicht die Lehrjahre berücksichtigt werden, sondern das auf den Kompetenzen basiert und in dem die Branche (Gewerkschaften und Arbeitgeber) mehr Mitspracherechte haben. Die Sozialpartner wandten sich mit der Bitte um Unterstützung gemeinsam an die Regierungen.

Als Folge davon gründete die Bundesregierung mit der Zustimmung aller Regierungen der Bundesstaaten und Territorien ein neues Gremium: die nationale australische Schulungsbehörde (ANTA). Die Rolle von ANTA besteht darin, die Entwicklung von neuen Schulungsinhalten für VET in praktisch allen Industrie- und Beschäftigungsbereichen in Australien zu überprüfen und weitgehend zu finanzieren.

Der höhere Ausbildungssektor (Universitäten) wird von diesen Vereinbarungen nicht erfasst.

Mit ANTA wurden Standards geschaffen und verschiedene Industrieschulungsräte finanziert (heute als beratende Industrieschulungs-Boards, ITAB, bekannt). Ziel war es, kompetenzbasierte Schulungspakete für die jeweilige Industrie zu schnüren. Die Boards auf Bundesebene wurden durch parallele Boards auf bundesstaatlicher Ebene ergänzt. Die Boards bestanden im Allgemeinen zu gleichen Teilen aus Arbeitgeber –und Arbeitnehmervertretern.

Gegenwärtig gibt es 91 auf Bundesebene angenommene Schulungspakete, darunter eines für die Motorsportindustrie.


Alle Schulungspakete werden fünfmal jährlich überarbeitet, damit sie für die Nachfrage der Arbeitswelt aktuell bleiben.

Die Qualifizierungen hängen von der Kombination und Anzahl Schulungsinhalte ab, die benötigt sind, um die entsprechenden Kriterien für das Schulungspaket und für Beschäftigungsergebnisse zu erfüllen. Einheiten bestehen aus einer Kompetenz oder einer Kombination von Kompetenzen. Eine Kompetenz wird wie folgt definiert:

- Beschreibung der Schulungseinheit (was deckt die Kompetenz ab)
- Voraussetzungen
- Anwendung der Kompetenz (Beschreibung der Anwendung)
- verbundene Einheiten (falls vorhanden)
- Elemente mit Leistungskriterien (eine bestimmte Anzahl Elemente ist erforderlich, um eine Kompetenz zu bilden)
- Erklärung zum Geltungsbereich, die die Anwendungsmöglichkeiten der Kompetenz beschreibt
- Ratgeber mit Beispielen, der die Beurteilung der Kompetenz beschreibt.

### «Awards»


Bis 2006 bildeten die «Awards» das wichtigste Instrument zur Regelung der Beschäftigungsbedingungen. Die «Awards» existierten seit über 100 Jahren und spiegelten jeweils die Veränderungen der Bedürfnisse von Gesellschaft und Arbeitswelt wider. Arbeitszeiten, Jahres-, Mutterschafts-, Eltern- und Betreuungsurlaub, Mindestlöhne, Schichtarbeitszuschläge, Entschädigungen für Überstunden, Wochenend- und Feiertagsarbeit sind nur einige Beispiele. Die «Awards» sahen auch die Klassifizierung der Arbeiten vor die vom entsprechenden «Award» abgedeckt wurden. Tarifverträge, oder in einigen Fällen individuelle Arbeitsverträge, gehen im Allgemeinen über diese Mindestbedingungen hinaus.



- Beschäftigungsbedingungen mehrheitlich in «Awards» geregelt
- umfassender Katalog von Mindestbedingungen
- Basis für betriebliche Verhandlungen zur Verbesserung der Bedingungen und zur Förderung neuer Errungenschaften
- generelle Anwendung der gesetzlichen Anforderungen auf branchenweiter Basis (mehrere Arbeitgeber erfasst)

### Verfahren in den Betrieben

Ein Schlüsselement bei der Überarbeitung der «Awards» bestand für die AMWU darin, die Einbeziehung der Mitglieder durch die Gewerkschaft an jedem Arbeitsort zu legitimieren.



### Verfahren in den Betrieben

- Schulung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter im Ausschuss
- strukturierter Ansatz zur Neugestaltung der Arbeitsstellen und der benötigten Qualifizierungen
- externe Unterstützung durch akkreditierte Gutachter
- Garantie der Klassifizierung und Bezahlung der Arbeitnehmer nach den eingesetzten Qualifizierungen

Ausserdem wurde mit dem Arbeitgeberdachverband (MTIA) eine Einigung über das Umsetzungsverfahren erzielt, das sich in einem Prozess mit fünf Schritten zusammenfassen lässt.

#### Schritt 1 - Anhörung

Die Vertreter der Unternehmensleitung und der Gewerkschaft besuchen einen Schulungskurs über die Standards. Der Kursinhalt wird vom Beratungsgremium für Produktion, Maschinenbau und Dienstleistungen verwandter Industrien (MERSITAB), dessen Hauptorgane die Metallgewerkschaften und die MTIA sind, genehmigt.

Im Betrieb werden folgende Einigungen erzielt:

- Einführung eines paritätischen Ausschusses aus Gewerkschafts- und Unternehmensvertretern
- Ressourcen und Verantwortungen
- Unterrichtung der Beschäftigten über den Prozess
- Prozess zur Validierung / Anhörung der Beschäftigten zum Ergebnis der einzelnen Schritte
- Schulung der Ausschussvertreter
- Suche nach Auskunftsquellen

#### Schritt 2 – Analyse der Qualifizierungen und Neugestaltung der Arbeitsplätze

Der Betriebsausschuss entscheidet, ob die Analyse der Qualifizierungen sich auf die existierenden Arbeitsstellen beschränken oder ob die Arbeitsstellen neu gestaltet werden sollen. Ähnliche Arbeitsstellen werden in der Regel gruppiert, um den Aufgabenumfang zu verringern. Die heutige Arbeitsorganisation muss überarbeitet werden. Dies setzt aber weitere Konsultationen mit den

Beschäftigten voraus. Das Redesign beinhaltet bisweilen die Einführung von neuen Qualifizierungen, eine auf Teamarbeit beruhende Arbeitsorganisation, Änderungen in der Verbindung der Arbeitsstellen mit anderen Unternehmensbereichen und neue Verantwortungs- und Qualifizierungsstufen. Der Prozess setzt voraus, dass alle Beschäftigten der betroffenen Bereiche einbezogen werden.

### **Schritt 3 – Qualifizierungsanforderungen an die nationalen Kompetenzstandards der Industrie anpassen**

Bei diesem Schritt wird als erstes die Liste der Qualifizierungen und Kenntnisse, die aus Schritt 2 hervorgeht, analysiert. Anschliessend wird sie mit den Kompetenzstandards verglichen. Dabei kommen verschiedene Faktoren und Regeln zum Tragen, die hier nicht ausführlich behandelt werden. Der Prozess berücksichtigt Folgendes:

- bereits erworbene Kompetenzeinheiten
- vorhandene Qualifizierungen und Kenntnisse
- Auswahl der Einheiten entspricht dem Komplexitätsgrad des Arbeitsplatzes.

Nachdem die Beschäftigten des untersuchten Unternehmensbereichs dem Ergebnis zustimmen, wird es dem Aufsichtsausschuss vorgelegt, der sein endgültiges Plazet gibt.

### **Schritt 4 - Qualifizierungsprüfung**

Dieser Schritt soll die gegenwärtigen Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten überprüfen und sie mit denjenigen vergleichen, die für das entsprechende Jobmodell identifiziert wurden.

Der Prozess unterscheidet zwischen Beschäftigten mit und ohne Mindestausbildungsvoraussetzungen für die betreffende Arbeitsstelle.

In der Regel geht man davon aus, dass Beschäftigte, die die Mindestschulungsvoraussetzungen mitbringen, für die ihrer Einstufung entsprechende Stufe kompetent sind.

Für Beschäftigte ohne angemessene Qualifizierung werden keine Hypothesen aufgestellt, sondern Nachweise für ihre Kompetenzen verlangt. In solchen Fällen kommen drei Möglichkeiten in Betracht.

1. Die Prüfungsergebnisse zeigen, dass die Beschäftigten höhere Einstufungsanforderungen erfüllen; in diesem Fall werden sie neu eingestuft.
2. Die Beschäftigten erfüllen die Anforderungen der derzeitigen Einstufung; keine Änderung. Künftige Schulungs- und Karrieremöglichkeiten werden im Anhörungsausschuss ausgelotet.
3. Die Beschäftigten erfüllen die Anforderungen der derzeitigen Einstufung nicht. Die Einstufung des Beschäftigten wird nicht geändert, aber es wird ein «Qualifizierungsdefizit» diagnostiziert und eine entsprechende Schulung angeboten, um es zu decken. Der Beschäftigte wird erst dann höher eingestuft, wenn er die aktuellen Einstufungsanforderungen erfüllt.

### Schritt 5 - Umsetzung

Die Ergebnisse der vorherigen Prozessschritte lassen sich kontinuierlich verwenden, um die Einstufung zu überprüfen und zu gewährleisten, dass die Beschäftigten richtig eingereiht und entlohnt werden.

Ausserdem dient der Prozess dazu, auf Veränderungen zu reagieren und das Potenzial für die Einführung eines breiteren Rollenprofils bzw. unterschiedlicher Qualifizierungen zu entwickeln, die die existierenden Arbeitsstellen ergänzen.

Der Prozess dient zudem zur Identifizierung der Schulungsnachfrage und zur Ausarbeitung von Schulungsprogrammen. Dabei wird die Arbeitsgestaltung von den Gewerkschaften und Arbeitnehmern beeinflusst, die sich gegen die Vereinfachung der Qualifizierung und gegen Lohnsenkungen wehren, gleichzeitig die technologischen Veränderungen berücksichtigen und dem Wettbewerbsdruck standhalten müssen.

Dafür ist weitere Unterstützung erforderlich.

### MISTAS

MISTAS steht für Schulungsbeurteilungsdienste für Qualifizierungen in der herstellenden Industrie (Manufacturing Industry Skills Training Assessments Services). MISTAS gehört ganz zur AMWU und bietet eine Reihe von Dienstleistungen an, darunter:

- Qualifizierungsbewertung
- Umsetzung der Kompetenzstandards, Neueinstufung und Anerkennung von Qualifizierungen
- Jobmodelle und Jobredesign
- Kompetenzprofile
- Schulung für Arbeitsplatzgutachter



#### **Manufacturing Industry Skills Training Assessment Services - MISTAS**

- gehört ganz zur AMWU
- Angebot verschiedener Dienstleistungen und Schulung als Unterstützung von Arbeitsorten, in denen Veränderungsprozesse stattfinden
- die eingetragene Schulungsorganisation vergibt national anerkannte Qualifizierungen
- die Arbeitgeber bestreiten die Kosten der Dienstleistungen von MISTAS

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

Die Gewerkschaft wollte mit der Schaffung von MISTAS gewährleisten, dass den Mitgliedern Ressourcen zur Verfügung stehen, die sie aus Gründen der Fairness und der Gerechtigkeit beanspruchen können.

Da es sich um eine eingetragene Schulungsorganisation handelt, ist MISTAS befugt, Arbeitnehmern, die die Anforderungen erfüllen, Qualifizierungen zu erteilen. Die Arbeitnehmer werden dazu durch einen national anerkannten qualifizierten Gutachter im Betrieb beurteilt (in Übereinstimmung mit den Auflagen des Schulungspakets). Arbeitnehmer, die diese Qualifizierung vorweisen, haben die Garantie, dass ihre Kompetenzen in ganz Australien und generell in mehreren Branchen mitnahmefähig sind.

Die «Awards» der Branche umfassen auch Streitbeilegungsverfahren. Für Streitigkeiten zu Einstufungen am Arbeitsplatz werden normalerweise von MERSITAB anerkannte Gutachter zu einer externen Beurteilung herangezogen. MISTAS ist für diesen Zweck anerkannt, der Arbeitgeberverband AIG (früher MTIA) ebenfalls. Bei besonders kontroversen Fällen kommt es vor, dass MISTAS und der AIG die Beurteilung gemeinsam durchführen. Falls auf diesem Weg keine Lösung zustande kommt, werden sie gegebenenfalls ersucht, ihre Ergebnisse dem australischen Ausschuss für Arbeitsbeziehungen oder je nach Bedarf einer Schlichtungsstelle vorzulegen.

MISTAS organisiert ausserdem Schulungen für Gewerkschafts- und Arbeitgebervertreter, die sie befähigen sollen, gemeinsam betriebsinterne Bewertungen durchzuführen.

Die Kosten der Dienstleistungen, die MISTAS für das Unternehmen erbringt, werden von den Arbeitgebern bestritten.

### Leistungen

Die Einführung des Systems hat eine Reihe von Leistungen für die Mitglieder und für die Branche herbeigeführt. So wird anerkannt, dass die Arbeitnehmer in der Tat Ambitionen haben, die der Branche, den Beschäftigten selbst, dem Unternehmen und der Gemeinschaft nützen. Die Veränderungen bewirkten, dass sich die Gewerkschaften über ihren früheren gewerbeorientierten Blickwinkel hinaus stärker in der Ausbildung engagierten.

Für viele Beschäftigte wurde ein höheres Qualifizierungsniveau festgestellt, das durch eine entsprechend höhere Einstufung in der Produktion und im Handel anerkannt wurde. Auf den höheren technischen Stufen war der Erfolg geringer, da das Advocacy-Board für Qualifizierung im Produktions- und Maschinenbaubereich (MESAB) erst in diesem Jahr nationale Kompetenzstandards für die technischen Rollen in der metallverarbeitenden Industrien ausarbeitete. Die Mitglieder des Australian Public Service (APS) (überwiegend technische Bereiche) unserer Gewerkschaft setzten jedoch erfolgreich eine Höhereinstufung für 30% der Mitglieder durch.

Unternehmen, die diesen Prozess in die Wege geleitet haben, berichten über bessere Beziehungen am Arbeitsplatz; Arbeitgeber geraten weniger in Versuchung, die Beschäftigten gegeneinander auszuspielen. Der faire und bei Bedarf unabhängige Beurteilungsprozess zur Evaluation der Arbeit der Beschäftigten hat dazu wesentlich beigetragen.

Ein weiterer Vorteil des Prozesses besteht darin, die Agenda der Gewerkschaft durch die Vertretung der breiteren Mitgliederinteressen voranzutreiben.

Zu den wichtigsten „gemeinsamen Nennern“ der Gewerkschaft zur Ankurbelung der öffentlichen politischen Diskussion gehören das Thema der Vernachlässigung von Ausbildung und Schulung

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

durch die Bundesregierung, daneben die Entwicklung der Industrie und die Programme für die Industriebeziehungen.

### Erfolge?

Australien weist gemessen an den OECD-Standards eine hohe Ausbildungsquote unter älteren Bevölkerungsgruppen auf.

Rund 29% der 20-29-Jährigen, 15% der 30-39-Jährigen und 6% der über 40-Jährigen beteiligen sich an Weiterbildungsmaßnahmen.

Im VET stellen die über 25-Jährigen, die erworbene Qualifizierungen vertiefen, rund 40% dieser Gruppe dar.

Rund 68% aller VET-Lernenden studieren auf Teilzeitbasis; ungefähr 80% gehören zur Gruppe der 25-29-Jährigen, die beschäftigungsorientierte Weiterbildungskurse absolvieren.

Für den höheren Ausbildungssektor fallen die Vergleichszahlen niedriger aus (z.B. 38% Teilzeit).


Wahrscheinliche Gründe für die hohe Beteiligungsquote an diesem Aspekt des lebenslangen Lernen sind:

- a) Laufbahnstruktur in «Awards», die auf minimalen Schulungsqualifizierungen beruhen;
- b) Beibehaltung des bezahlten Ausbildungsurlaubs (normalerweise auf Teilzeitbasis) in den Tarifverträgen der Gewerkschaft(en).


Allerdings können wir uns für die gerade beschriebenen Ausbildungs-, Einstufungs- und Schulungsbestimmungen und –verfahren nicht länger auf die Branchen-«Awards» verlassen: Die Bundesregierung hat per Gesetz beschlossen, sie aus den «Awards» auszuklammern.

In den Betriebstarifverträgen verankern wir heute Folgendes:

- ✓ Laufbahnstruktur ist mit Mindestschulungsanforderungen und Lohnunterschieden verknüpft
- ✓ Verfahren für die Einstufung der Beschäftigten
- ✓ Überwachung des Prozesses durch Beschäftigte und die Unternehmensleitung, Zugang zu Schulung gemäss den Standards einer von MERSITAB genehmigten Organisation
- ✓ Problemlösungsprozess
- ✓ Schaffung eines paritätischen Schulungsausschusses für die Überwachung und Entwicklung von Schulungsprogrammen für das Unternehmen; Beschäftigte für Schulungen und Neueinstufung empfehlen; bezahlter Ausbildungsurlaub und Kostenübernahme durch den Arbeitgeber.



### Errungenschaften und Risiken



- Mitglieder werden für den Einsatz ihrer Qualifizierungen entlohnt
- Zugang zu bezahlter akkreditierter Schulung
- Portabilität von Qualifizierungen bei akkreditierter Schulung
- Qualifizierungen (auch nicht akkreditierte) betriebsintern anerkannt
- Zahlreiche Mitglieder erzielten

- Widerstand der Bundesregierung
- Einstufungs- und Laufbahnstruktur aus den „Awards“ gestrichen
- Arbeitskampf nur unter bestimmten Umständen nach einem komplizierten Prozess legal
- Die Regierung versucht, die Beteiligung der Gewerkschaften in den Berufsausbildungsprogrammen

### Risiken

Als die Kampagne in der Mitte der 80er-Jahre gestartet wurde, war eine Labour-Regierung an der Macht. Seit einigen Jahren regiert in Australien die konservative Partei, die überdies in den letzten Parlamentswahlen in beiden Kammern die Mehrheit erzielte. Die konservative Mehrheit hat seitdem die Beschäftigungsrechte der Arbeitnehmer ausgehöhlt. Ein Beispiel ist die Streichung der Ausbildung, Schulung und der kompetenzbasierten Laufbahnstruktur aus den «Awards». Ausserdem wurde die australische Schulungsbehörde aufgelöst und einer Abteilung der Commonwealth-Regierung unterstellt.

Höhere Ausbildung (Universität) kostet für die meisten Studenten ein Vermögen. Subventionierte Studienplätze sind Mangelware; die Regierung hat für die Studienplätze oberhalb der subventionierten Quote volle Gebühren eingeführt. Dabei zeigt sich eine Konsequenz der Absicht der Bundesregierung, die Ausbildungskosten auf den Einzelnen abzuwälzen und die Regierung und die Arbeitgeber schadlos zu halten.

Die von den bundestaatlichen Regierungen verwalteten VET-Kurse sind deutlich kostengünstiger. Gegenwärtig werden alle Bundesstaaten in Australien von der Labour-Partei regiert. Diese Regierungen haben bislang die Bestrebungen der Bundesregierung, die volle Kostenrückgewinnung auch auf diesen Sektor auszudehnen, abgewehrt.

- Ziel der Bundesregierung: den Einfluss der Gewerkschaften auf die Ausbildung und Schulung der Arbeitnehmer ausschalten
- betriebsspezifische und aufgabenorientierte Qualifizierungen fördern
- grosse Arbeitgeberorganisationen erhalten eine Schlüsselrolle bei der Festlegung der Schulungsaufgaben für die Industrie.

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

Die Gewerkschaften führen heute eine breit angelegte, landesweite Kampagne durch, die hoffentlich zur Niederlage der Regierungen in den nächsten Wahlen – Ende 2007 – führen wird. Sofern man sich auf öffentliche Meinungsumfragen verlassen kann, stehen unsere Chancen im Moment nicht schlecht.

Aus den oben stehenden Ausführungen ist zu ersehen, dass unsere Verhandlungsagenda mit politischen Aktionen auf Ebene des Bundes und der Bundesstaaten begann, dann Verhandlungsforderungen auf Branchenebene und schliesslich auf Betriebsebene umfasste. Ergänzend wurde ein wichtiges Programm für die Ausbildung der Betriebsratsvorsitzenden eingeführt. Zudem wurde das Gewerkschaftsorgan MISTAS gegründet, das Beratung und Schulung anbietet und Gutachter zur Verfügung stellt, denen die Mitglieder vertrauen.

Die Bundesregierung hat in diesem Jahr Gesetze verabschiedet, die Verträge mit mehreren Arbeitgeber untersagen und Bezugnahmen auf Schulung und Einstufungen in den «Awards» verbieten. Ausserdem werden die Mustervertragsverhandlungen und das Streikrecht gravierend eingeschränkt. Wir müssen heute in jedem Betrieb neu um die Bedingungen kämpfen, die aus den «Awards» entfernt wurden (und die nun teilweise nicht in die Verträge aufgenommen werden dürfen).

Unsere Kampagne konzentriert sich heute darauf, die Errungenschaften der letzten 20 Jahre zu sichern.

## Karrierecoaching

### Helena Hermansson, Sif, Schweden

#### Sif in Kürze



- gegründet 1920  
zweitgrösste Gewerkschaft und grösste Angestelltengewerkschaft in Schweden
- rund 360'000 Mitglieder, davon 40% Frauen
  - im wissens- und technologiebasierten Privatsektor
  - Manager und Verwaltungspersonal
  - Studenten und Selbständige
- individuelle Bedürfnisse im kollektiven Rahmen decken
- individuelle Services - kollektive Aktion

#### Sif in Kürze



- unabhängig von politischen Parteien
- starke lokale und regionale Präsenz
  - rund 600 beschäftigte und 20'000 gewählte Vertreter
- rund 50 Tarifverträge
  - Nationale Sektortarifverträge in Zusammenarbeit zwischen Arbeitern und Angestellten
  - Verhandlungsrunde 2007
- Seit 2000 gehören die Kompetenzentwicklung und Karrierethemen zu den vier Einsatzbereichen von Sif



### Dienstleistungen für Mitglieder

- Karrierecoaching
- Kompetenzbilanz
- CV – Validierung
- Gesprächsleitfaden
- Stipendien



#### Karrierecoaching:

- 34 zertifizierte Karriereberater bei Sif
- Kompetenzen und Karrierezielen ausloten und bezeichnen
- interaktiver Karrierecoach bei sif.se (ein Webtool)

#### Kompetenzbilanz:

- “Kompetenzkarte” (Webtool)
- Inventar der aktuellen Kompetenzen und künftigen Interessen
- Planung der künftigen Interessen mit Blick auf die Kompetenzentwicklung
- auf dem Arbeitsmarkt künftig nachgefragt

#### CV-Validierung:

- Interaktiver Leitfaden der Sif zu CV
- Hilfe bei der Vorbereitung von kreativen zum Job passenden Bewerbungsunterlagen, und zwar von Anfang an
- Möglichkeit, ein E-Mail zu senden an: cv@sif.se
- 43 Sif-Beschäftigte (Teilzeit) orientieren die Mitglieder bei der Vorbereitung von konkurrenzfähigen zum Job passenden Bewerbungsunterlagen

#### Gesprächsleitfaden

- Information zur Vorbereitung des Mitglieds auf das Gespräch
- Stärken, Kompetenzbedarf, künftige Karriereziele und Weiterentwicklung in der gegenwärtigen Position kennen

### Stipendien

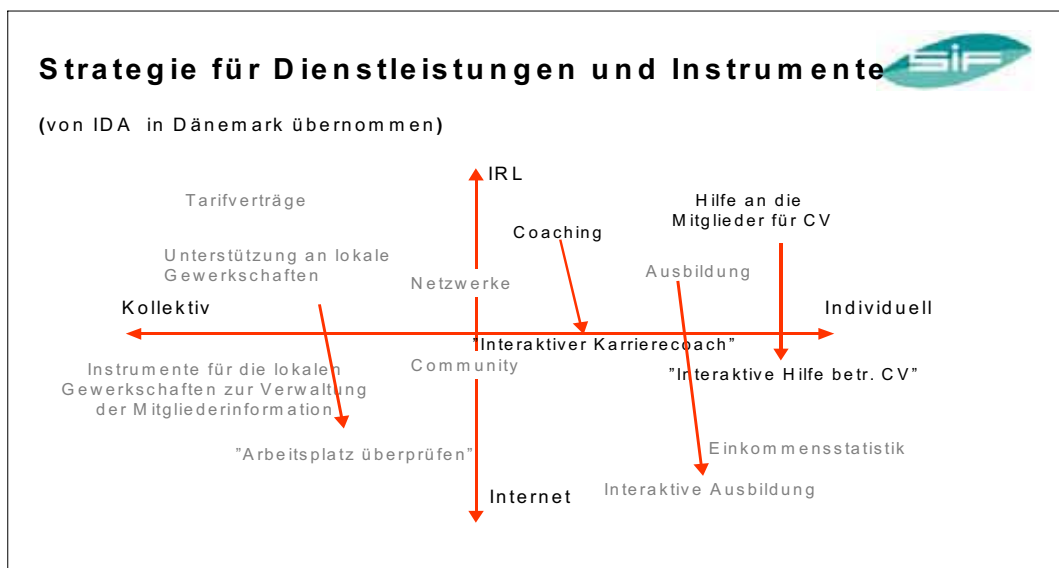
Sif übernimmt die Kosten für Fachliteratur und Lehrmaterial bis ungefähr 100 Euro.

Die Dienstleistungen werden über die folgenden drei Kanäle angeboten:

1. Termine: Seminare und Karriereberater
2. Webzentrum
3. Druckmaterial

Mehr Frauen als Männer besuchen die Seminare und wenden sich an die Karriereberater. Dagegen benutzen mehr Männer die Web-Instrumente.

Die Zielgruppe für diese Aktivitäten sind in erster Linie junge gut ausgebildete Menschen zwischen 25 und 40 mit einem Bachelor oder gleichwertigen Abschluss. Die Dienstleistungen werden jedoch von allen Mitgliedergruppen beansprucht und finden grosse Resonanz.



Immer mehr Dienstleistungen der Sif werden auf dem Web angeboten – entweder als ergänzende Dienstleistung oder als Ersatz für einen direkten Termin.

- Wir wollen rund um die Uhr präsent sein
- Wir wollen mehr Mitglieder auf kosteneffiziente Weise erreichen
- Schaufenster (Marketingfunktion) für neue Mitglieder

Direkte Dienstleistungen wie z.B. Karriereberatung bleiben weiterhin gefragt.



Die Arbeit von Sif auf dem Gebiet der Laufbahnberatung geht von der Überzeugung aus, dass nicht nur wenige Auserwählte, sondern jedermann Karriere machen kann. Der individuelle Karriereberatungs-Service wird allen angeboten, nicht nur angehenden Managern oder Spezialisten. Die Definition von Sif dazu lautet: Willen, Wahl und Potenzial der Menschen, zu wachsen und sich zu entwickeln. Unsere Arbeit im Bereich Karriereplanung beruht auf dem von Decision Dynamics ausgearbeiteten "Karrierekonzept". Bei Decision Dynamics handelt es sich um eine Forschungs- und Konsulentenfirma. Das Konzept basiert auf Recherchen, die in den 70er-Jahren in den USA durchgeführt und in den 90-er Jahren auf die schwedischen bzw. skandinavischen Verhältnisse übertragen wurden.

Das Konzept bezieht sich auf die Modalitäten der individuellen Karriereentscheidungen. Es variiert je nach den drei Dimensionen (i) Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels, (ii) Richtung der Bewegung (iii) Art der Änderung des Arbeitsplatzeinhaltes.

Die vier grundlegenden Karrierekonzepte bzw. Wege, um Karriere zu machen, werden wie folgt definiert:

**Experten-Karriere:** Die Arbeitsart finden, die der "Berufung" entspricht, und sie mit zunehmender Kompetenz und wachsendem Sachverstand leisten. Dabei entwickelt man sich in einem bestimmten Bereich zum Experten.

**Lineare Karriere:** Der Erfolg wird durch den Aufstieg in immer höhere Verantwortungen und Machtpositionen erzielt. Bei diesem Modell wird man zum Manager.

**Spiralförmige Karriere:** Allmähliche Erweiterung der Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten im Laufe der Zeit. Die Karriere beginnt in einem bestimmten Bereich mit gelegentlichen "Einbrüchen" in andere Arbeitsbereiche und -typen. Bei diesem Muster entwickelt sich die Karriere in seitlichen Bewegungen.

**Transitions-Karriere:** Sie setzt ein hohes Ausmass an Mobilität und Erfahrungen voraus. Bei dieser Karriere geht es darum, immer wieder völlig neue und interessante Aufgaben zu entdecken.

Nach der Auffassung von Sif kann jeder Karriere machen – die Frage betrifft das Wie. Eigentlich trifft auf alle eine Kombination der vier Karrierekonzepte zu, wobei eines oder zwei dominieren. Die Karriereplanung besteht darin, *seinen eigenen Weg*, der nach oben oder zur Seite führen kann, zu finden.

Das Modell "Karrierekonzept" liegt dem interaktiven Modell von Sif für die Karriereplanung – dem Karrierecoach – zugrunde. Dieses wurde in Zusammenarbeit mit Decision Dynamics entwickelt. Sif zieht einen Karrierecoach heran; das Mitglied beantwortet eine Reihe von Fragen, die im Dialog in den Coachsitzungen als Leitfaden dienen. Die Ergebnisse lassen ersehen, welches Karrierekonzept der oder die Betroffene vorzieht, und zeigen die zugrunde liegenden Karrieremotive, künftige Karriereentscheidungen und Organisationsarten, die ihrem/seinem Profil entsprechen.

Das Mitglied kann den Karrierecoach separat treffen, ohne einen persönlichen Termin mit einem Karriereberater von Sif zur Besprechung der Ergebnisse zu vereinbaren.



### Auswirkungen der Karriereberatung

- Genaueres Zukunftsbild
- Struktur für die Pläne
- Bessere Selbstwahrnehmung, die hilft, aktive Entscheidungen zu treffen
- Wachsende Motivation, die Ziele zu erreichen



### Karriereplanung

- Was will ich?
- Welche Kompetenzen besitze ich?
- Welche Möglichkeiten habe ich?
- Ziele und Aktionsplan



Sif bietet den Mitgliedern zwei Gesprächstermine an, die in den Mitgliedsgebühren inbegriffen sind. Diese können als Startpunkt der Karriereplanung oder als Hilfestellung zur Strukturierung und Planung der Ziele wahrgenommen werden. Die Sif richtet die Termine nach den Bedürfnissen und Verhältnissen der Mitglieder aus.

Karriereplanung stellt zwar eine einfache Methode dar, bedeutet aber für den Einzelnen harte Arbeit. Die Schwierigkeit des Prozesses liegt darin, dass es viel Zeit braucht, um gründlich nachzudenken und die ersten Handlungsschritte zu unternehmen. Die Antwort findet sich im Kopf des Mitglieds – mit den richtigen Fragen werden die Gedanken, Träume und Ziele in die richtigen Bahnen gelenkt.



### **Gründe für die Karriereberatung**

- Das Mitglied:
- braucht eine Veränderung
- steht an einem Scheideweg
- ist unsicher hinsichtlich der Art der geeigneten Arbeitsstelle
- hat Angst vor Entlassung
- möchte die passende Arbeit finden
- wünscht Kompetenzentwicklung

Beim Treffen mit dem Karriereberater stehen die Bedürfnisse und die Situation des Mitglieds im Vordergrund. Wenn ein Mitglied arbeitslos ist und händeringend eine Stelle sucht, prüft man in der Coaching-Sitzung vor allem, für welche Stellenart sich das Mitglied bewerben möchte (kurzfristiges Ziel). Andere Mitglieder sondieren Karrierevorstellungen allgemein (langfristiges Ziel). In einigen Fällen geht es darum, die Bewerbungsunterlagen zu verbessern oder sich für ein Bewerbungsgespräch vorzubereiten.



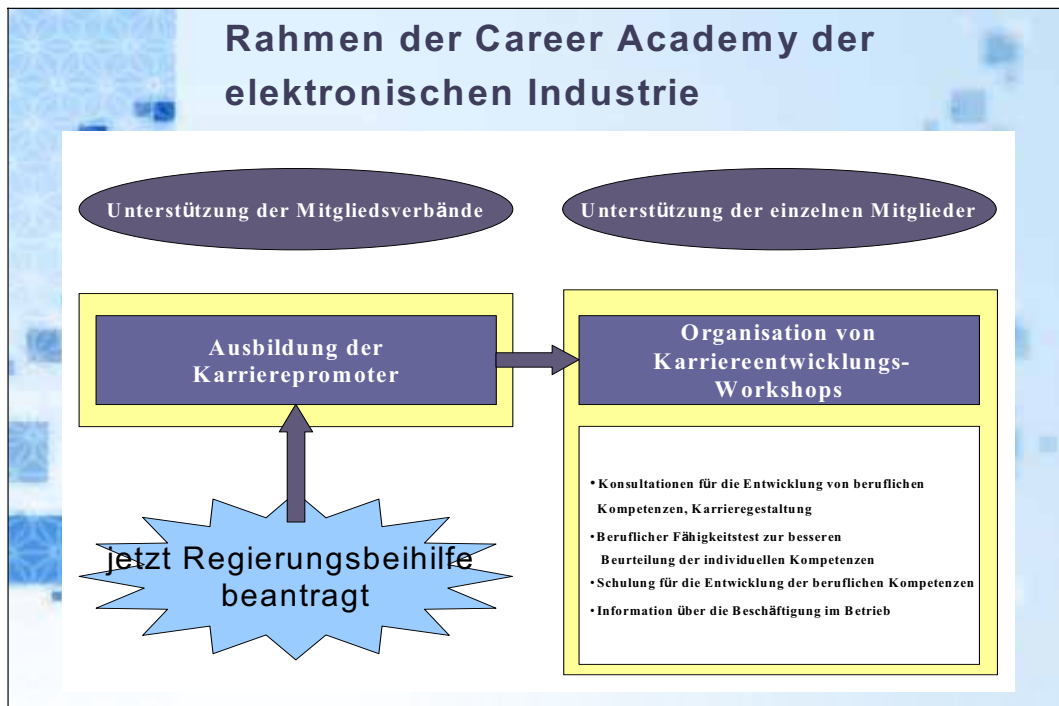
### **Künftige Dienstleistungen**

- Webbasierter Leitfaden über Business Intelligence, um "meinen persönlichen Arbeitsmarkt" zu erforschen und zu kreieren
- Bewerbung für eine Stelle im Ausland
- Kompetenzbilanz – aktualisierte Version

Sif spielt unter den schwedischen Gewerkschaften seit einiger Zeit in der Karriereberatung eine Führungsrolle. Als Reaktion auf die wachsende Nachfrage nach individueller Karriereberatung muss Sif die vorhandenen Dienstleistungen weiter entwickeln und neue anbieten, um künftig attraktiv zu bleiben und den Mitgliedern die richtige Hilfe, die der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt entspricht, zu leisten.

## Programme der Career Academy in der elektronischen Industrie

Keiichiro Hamada – IMF-JC, Japan



**Unterstützung der Mitgliedsverbände: Training für Karrierepromoter**

(1 ) Ausbildungsbeihilfe für Karrierepromoter

(a) 3 Personen in gewerkschaftspolitischen Ausschüssen

(b) 2 Personen in kleinen und mittleren Gewerkschaften

(2 ) in 3 Jahren 635 Personen ausgebildet

1. Semester	133
Oktober 2003 - Juni 2004	Personen
2. Semester	220
August 2004 - Juni 2005	Personen
3. Semester	282
August 2005 - Juni 2006	Personen

## Rollen und Positionen der Karrierepromoter

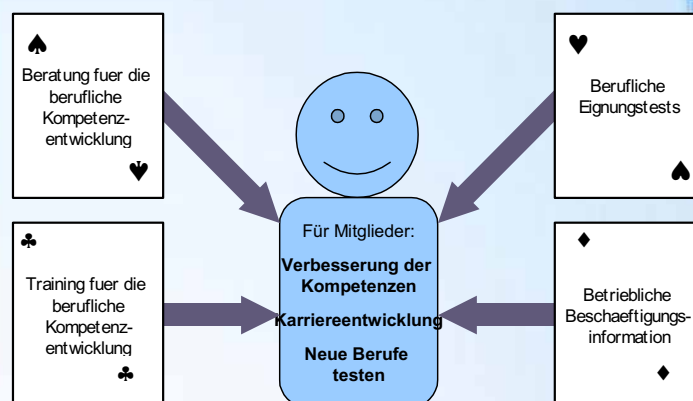
### (1) Rollen

- allgemeine Karriereberatung
- Organisation von Workshops über die Karrieregestaltung
- Entwicklung und Umsetzung von Schulungssystemen und -programmen
- Schulung von neuen Karrierepromotern

### (2) Positionen

- Die japanische Vocational Ability Development Association und Denki Rengo zertifizieren die Denki Rengo Karrierepromoter
- Die Absolventen erhalten ein Zertifikat

## Unterstützung der individuellen Gewerkschaftsmitglieder



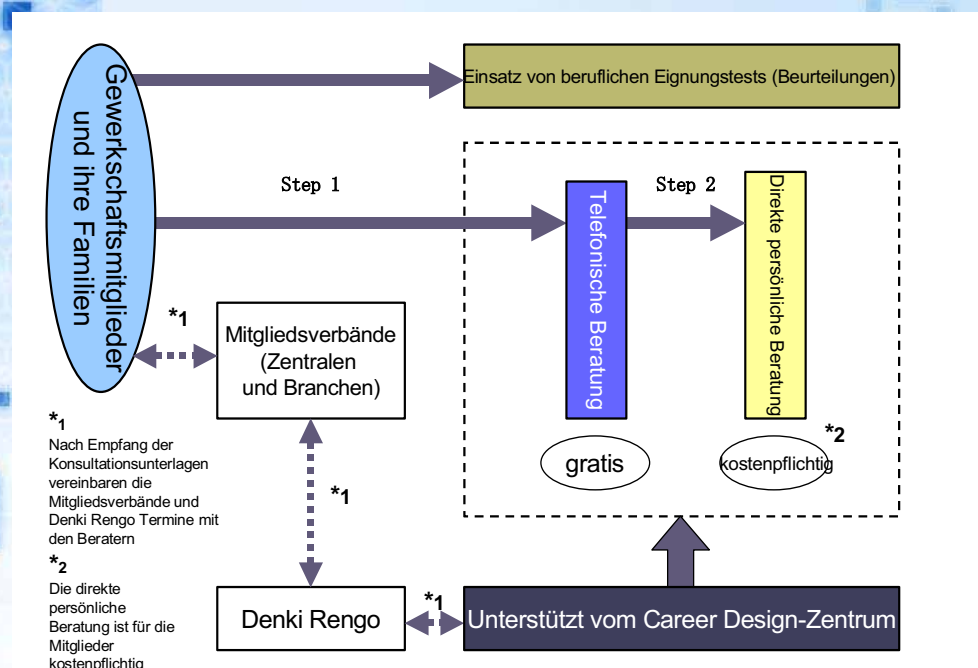
## Unterstützung der Gewerkschaftsmitglieder bei der Karrieregestaltung

Arbeit mit Spezialisten: Wir befragen die Gewerkschaftsmitglieder zur Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und zur Karrieregestaltung.

- (1) Entwicklung und Anwendung der individuellen beruflichen Kompetenzen der Mitglieder
- (2) gegenwärtige Karriere verbessern, neue Karrieremöglichkeiten testen



## Karriereberatung von A bis Z



## Training für die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen

Die Mitglieder können sich an Workshops beteiligen, die von 13 Unternehmen organisiert werden

■ Mitwirkende Unternehmen:

Matsushita, Toshiba, Fujitsu, NEC, Hitachi, Mitsubishi, Sharp, Matsushita Electric Works, Fuji Electric, Oki, Pioneer, CSK, Shinko Electric

■ Verweise an öffentliche Stellen für die Entwicklung beruflicher

Kompetenzen:

Polytechnikum und Fachhochschule (Beschäftigungs- und Kompetenzentwicklungs-Organisationen), Karriereinformation (Gesundheits-, Arbeits- und Sozialministerium)

## Workshops über die berufliche Kompetenzentwicklung für die Unternehmen der Mitgliedsverbände

➤ Workshops:

Herstellende Industrie	Elektrische und elektronische Schaltungen, Drehbanken, Fertigungssteuerung, CAD, weitere an den Produktionsstandorten benötigte Kenntnisse und Fertigkeiten
Verkauf und Management	Verkaufstechnik, Marketing, Präsentationen, Business Analyse, Bewusstseinsveränderung u.a.
IT	Systementwicklung, Programmieren, Netzdesign und -betrieb, Datenbanken, PC-Transaktionen u.a.
Büroverwaltung	Büroarbeiten, Buchhaltung, Rechtliches, Datenschutz, Betriebspsychologie, ISO, Sprachliches u.a.
Personalverwaltung	Leadership, Coaching und Mentoring, Kommunikation, geschichtetes Training u.a.

- E-Learning wird zusätzlich zu den Gruppen-Workshops angeboten
- Für die Zukunft sind massgeschneiderte (auf den Einzelnen zugeschnittene) Schulungskurse geplant

## Ausdehnung unserer Programme auf die Regionalräte

### ➤ Programme für Regionalräte

Die Karrierepromoter in Gewerkschaften, die Mitglieder der Regionalräte sind, werden zu Ausbildnern und bieten Training für Karrierepromoter an. Die Funktionäre dieser Gewerkschaften erhalten ein Training.

Hyogo Council



Saitama Council



Niigata Council



## Ausdehnung unserer Programme auf die Mitgliedsverbände

### ➤ Programme für Mitgliedsverbände

Die Karrierepromoter übernehmen die Rolle der Ausbilder und organisieren Karrieredesign-Seminare für Gewerkschaftsmitglieder

Oki Gewerkschaft  
Kenwood Gewerkschaft  
Shinko Gewerkschaft



## Ausdehnung unserer Programme: nächste Schritte

➤ **Von der Zentrale zur Branchenebene**

Die Career Design-Seminare von der Zentrale auf die Branchenebene verlagern

➤ **Hin zu gemeinsamen Seminaren für  
Unternehmensleitung und Gewerkschaften**

Career Design-Seminare werden bisher ausschliesslich von den Gewerkschaften angeboten; Ziel ist künftig die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Unternehmensleitung

➤ **Förderung der Tätigkeiten von Regionalräten**

Förderung und Intensivierung der Bemühungen der Regionalräte zur Unterstützung der kleinen und mittleren Gewerkschaften

## Career Academy: Halbzeitplan

### Phase 1

Oktober 2003 – Juni 2006

**Phase 1** (Oktober 2003 - Juni 2004)

- erste Tests der Consulting-Aufgaben (Bestätigung des Bedarfs)
- Start der Trainingskurse berufliche Kompetenzentwicklung auf Betriebsebene
- Start des Trainings für Karrierepromoter
- Start der Erhebung und Bekanntgabe von Beschäftigungsinformationen für Betriebe und öffentliche Organisationen
- Vorbereitung und Ausdehnung der beruflichen Kompetenzentwicklungssysteme auf alle Mitgliedsunternehmen



**Phase 2** (Juli 2004 - Juni 2006)

- Consulting-Aufgaben voll ausgefahren
- Training der Karrierepromoter
- Vorbereitung und Ausdehnung der beruflichen Kompetenzentwicklungssysteme auf alle Mitgliedsunternehmen



### Phase 2

ab Juli 2006

- **Verbesserung der Kompetenzen der Karrierepromoter**

- Weiterbildung und interaktive Veranstaltungen organisieren
- Netze fördern

- **Aufwertung des Career Design-Zentrums**

- breitere Auswahlkriterien für Trainees (Angehörige und Kinder von Gewerkschaftsmitgliedern erfassen)

- **vermehrte Einschreibung von betrieblichen Trainees**

- massgeschneidertes Training fördern

**Start der Programme und dauerhafter Erfolg!**

## Am Arbeitsplatz lehrende Vertreter: Die Rolle von ULR

Tom Beattie, Amicus the Union, Vereinigtes Königreich

### Was ist ein am Arbeitsplatz lehrender Vertreter (URL)?

---



- neuer Typus Gewerkschaftsaktivist
  - ausgebildet für die Beratung der Mitglieder über Lernbedürfnisse und -chancen
  - ergänzt und potenziert die Bemühungen der Arbeitgeber, Arbeitnehmer zum Lernen zu bewegen
  - vertrautes und bekanntes Gesicht bei der Arbeit
- 

### ULR: neuer Typus Aktivist

---



- gesetzliche Rechte (Employment Relations Act 2002)
  - 14'000 ausgebildete ULR
  - Netz von 22'000 ULR bis 2010
  - 30% der ULR sind neue Gewerkschaftsaktivisten
  - ULR sind repräsentativer für die Beschäftigten
-



## Rolle des ULR

---

- Sensibilisierung der Beschäftigten für die Vorteile des Lernens - Arbeit mit den Arbeitgebern zur Identifizierung des Lernbedarfs
  - Beratung und Orientierung für Beschäftigte über das Lernen
  - Unterstützung der Vollzeit-Funktionäre von Amicus bei der Aushandlung von Lernvereinbarungen mit Arbeitgebern, inkl. Ausbildungsurlaub
  - Garantie von Chancengleichheit beim Lernen
- 



## Rolle der ULR

---

- Unterstützung der Arbeitgeber bei der Schaffung von Lernzentren
  - Vermitteln von Angeboten bei Trainingsanbietern
  - Qualitätssicherung des Angebots
  - Hilfe für Beschäftigten, die eine Finanzierung der Weiterbildung beantragen
  - Unterstützung von innovativen Entwicklungen am Arbeitsplatz, z.B. Union Learning Fund (ULF)-Projekte
-



## Gesetzliche Rechte für ULR

---

- ❑ In anerkannten Gewerkschaften geniessen die ULR ähnliche Rechte wie andere Gewerkschaftsvertreter, d.h. sie gehen ihren Pflichten während der bezahlten Arbeitszeit nach und besuchen gewerkschaftliche Schulung
  - ❑ Ziel der gesetzlichen Anerkennung: durch die Verankerung der Funktionen und Schulungsansprüche mehr ULR an einen bestimmten Standard heranführen
- 



## Gesetzliche Aufgaben der ULR

---

- ❑ Analyse des Lern- oder Trainingsbedarfs
  - ❑ Anbieten von Information und Beratung zu Lern- oder Trainingsfragen
  - ❑ Vorkehrungen für das Lernen oder Training
  - ❑ Den Wert des Lernens oder Trainings zur Geltung bringen
  - ❑ Konsultation des Arbeitgebers zur Durchführung dieser Aktivitäten
  - ❑ Vorbereitung für die Durchführung der genannten Aktivitäten
-



## Wer sind die ULR?

---

- Kombination von existierenden und neuen Aktivisten; 30% sind neu im Gewerkschaftsaktivismus
- Das Profil der neuen Aktivisten ist signifikant unterschiedlich:
  - 39% Frauen (gegenüber 19% der bisherigen Aktivisten)
  - 18% sind jünger als 35 (gegenüber 6%)
  - 7% sind Schwarze oder Angehörige ethnischer Minderheiten (gegenüber 4%)

Die ULR sind für die Beschäftigten repräsentativer; sie helfen mit, eine Gewerkschaft mit kompetenten und engagierten Vertretern und Mitgliedern aufzubauen

---



## ULR in der Gewerkschaft

---

- Rollenbild in Entwicklung, noch nicht "Mainstream"
  - ULR sind in der Satzung von Amicus anerkannt
  - Die Forschung zeigt, dass das gewerkschaftliche Lernen noch nicht als fester Bestandteil der Organisations- und Verhandlungsprogramme gesehen wird
  - Dies muss sich ändern! Vielleicht befinden sich die ULR in der gleichen Entwicklungsphase wie die Arbeitsschutzbeauftragten der Gewerkschaften vor 30 Jahren...
-

## Karriereentwicklung: Herausforderung für die Gewerkschaften

### Mit van den Bergh, LBC-NVK, Belgien

#### Geschichte des LBC-NVK-Projekts

- 1997 Kongress
- NVK stellt einen Bedarf bei qualifizierten und leitenden Angestellten fest
- seit 2001 Workshops und individuelle Beratung
- Coaching durch externe Experten
- Externes Fachwissen
- Positive Evaluation

Im Jahr 1997 äusserte der nationale Gewerkschaftskongress LBC-NVK den Wunsch, sich stärker für die Laufbahnentwicklung zu engagieren. Laufbahnberatung über Laufbahncoaching sollte ein Recht jedes Arbeitnehmers werden und ausserdem eine neue Aufgabe der Gewerkschaften darstellen.

Die qualifizierten und leitenden Angestellten bildeten die erste Zielgruppe der Laufbahnberatung; diese Beschäftigten hatten auch als erste Unterstützung gefordert. Seit 2001 laufen Experimente mit Workshops, später auch mit individuellem Coaching, wobei das Fachwissen und das Coaching von ausserhalb der Gewerkschaft stammten. Alle Beteiligten gaben eine positive Evaluation ab und plädierten für die Fortsetzung des Programms.

#### Unser eigenes professionelles Zentrum

- Start: 1. September 2005
- Ko-finanziert durch die lokale Regierung und den Europäischen Sozialfonds
- unser eigenes Personal
- regionale Verteilung
- für qualifizierte & leitende Angestellte, auch für Nichtmitglieder
- Besondere Aufmerksamkeit gilt schwächeren Gruppen (+45, niedrig Qualifizierte, Behinderte, Ausländer)

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

Einige Jahre später richtete die flämische Regierung in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Sozialfonds erste Beihilfen für das Coaching von Arbeitnehmern durch externe unabhängige Organisationen aus. Diese Regelung ermöglichte es den Gewerkschaften, eigene professionelle Aktionen zu starten. Im September 2005 wurde ein Koordinator eingestellt, der ein Konzept entwickeln, Instrumente ausarbeiten, Karrierecoaches anwerben und die Ankündigung vorbereiten sollte.

Das Zentrum ist nun seit einem Jahr in Betrieb. Es verfügt über ein kleines Team von vier Coaches, die in verschiedenen Regionen arbeiten. Der Service konzentriert sich nicht ausschliesslich auf die leitenden Angestellten, sondern steht allen Beschäftigten offen. Auch Nichtgewerkschaftsmitglieder können die Dienstleistung – allerdings gegen eine bescheidene Gebühr – beanspruchen.

Gruppen mit hohem Risiko erhalten besondere Aufmerksamkeit. Als Risikogruppen unter den Beschäftigten gelten schlecht Qualifizierte, Migranten, über 45-Jährige und Behinderte.

Das Laufbahncoaching steckt in Belgien erst in den Kinderschuhen. Die subventionierende Regierung, die Karriere-Service-Zentren, die Forschungszentren und weitere beteiligte Institutionen sind sich über die korrekte Definition des Career Coaching noch immer nicht einig.

LBC-NVK verwendet im Moment die folgende Definition: 'Career Coaching verfolgt das Ziel, die Fähigkeit der Arbeitnehmer zu steigern, sich auf dem Arbeitsmarkt selbst durchzusetzen'. Sie müssen also lernen, ihre Laufbahn in die eigenen Hände nehmen.

**Was?**

- gecochter Prozess
- auf Initiative des Arbeitnehmers
- herausfinden, was er/sie tun möchte
- und was er/sie tun kann
- in seinem/ihren Leben und Karriere
- Ziele setzen
- Massnahmen ergreifen und die Kontrolle behalten

Career Coaching beginnt auf Initiative der Arbeitnehmer. Es soll aufzeigen, was ein Beschäftigter unternehmen möchte und wozu er/sie im Stande ist. Die richtige Entscheidung setzt voraus, dass die Teilnehmer Einsichten in die eigenen Interessen, Kompetenzen, Motivationen, Ambitionen und Einflussmöglichkeiten gewinnen. Der Coach bespricht dies mit den Teilnehmern und schlägt Übungen vor, um die Erkenntnisse zu verbessern. Die Teilnehmer sollen ihre Zukunft selbst in die Hand nehmen.

LBC-NVK spricht vom lebenslangen Lernen, weil die Karriere zur Lebensplanung einer Person, die mehr umfasst als nur die Arbeit, passen muss. Der Akzent liegt dabei nicht auf Problemen, sondern auf einem lösungsbasierten Ansatz.

Den Abschluss des Programms bildet ein persönlicher Aktionsplan (PAP), der das Laufbahnziel und die Schritte, die der betroffene Arbeitnehmer leisten möchte, beschreibt.

### Was?

- Start der Gruppensitzung
- individuelle Sitzungen (mindestens 6 Stunden auf rund 3 Monate verteilt)
- ausserhalb der Arbeitszeit
- für Mitglieder gratis, für Nichtmitglieder gegen eine geringe Gebühr

Nach der Anmeldung zum Programm werden die Teilnehmer als erstes zu einer Gruppensitzung eingeladen. Die Sitzung findet immer ausserhalb der Arbeitszeit statt. Während dieser Sitzung schildern wir den allgemeinen Rahmen und stellen die Aufgaben, Fragebogen und Checklisten vor.

Während der individuellen Sitzungen widmen wir uns der persönlichen Lebensgeschichte, Zweifeln, Ängsten usw. Dieser individuelle Coaching-Pfad umfasst mindestens sechs bis zehn auf drei Monate verteilte Stunden.

Die Subventionen der flämischen und der europäischen Behörden für das Programm decken bei weitem nicht alle Ausgaben. Die Gewerkschaft hat beschlossen, eigene Mittel beizusteuern, damit die Mitglieder den Service unentgeltlich wahrnehmen können. Nichtmitglieder bezahlen eine bescheidene Gebühr.

Vor der Ausarbeitung der Regelungen führte die flämische Regierung eine Marktstudie zum Bedarf an Karrierecoaching unter den flämischen Arbeitnehmern durch. Dabei kam sie zum Schluss, dass das Karrierecoaching offensichtlich eine echte Nachfrage deckt. Gegenwärtig gibt ein Zehntel der Arbeitnehmer an, dass die Teilnahme am Career Coaching von Vorteil ist. Die potenzielle Nachfrage ist also beträchtlich.

Das LBC-NVK-Zentrum wurde vor einem Jahr eröffnet. Es wächst und verändert sich Tag für Tag. Wir müssen prüfen und im Auge behalten, wen wir erreichen und zu welchen Ergebnissen unser Service führt – nicht nur wegen der Regierungsaufgaben, sondern um unsere Aktion anpassen zu können. Die Gewerkschaft bearbeitet Daten über das Teilnehmerprofil mit Tabellen zu Geschlecht, Ausbildungsstand, Mitgliedschaft usw.

Die Auswirkungen des Coaching dagegen lassen sich schwerer nachzeichnen. Welche Massnahmen wurden ergriffen? Welches sind die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt? Da das Zentrum erst seit kurzem in Betrieb ist, liegen noch keine Zahlen vor. Die untenstehenden Daten zeigen die Auswirkungen des Karrierecoaching gestützt auf Umfragen, die bei den zwölf subventionierten Karrierezentren durchgeführt wurden (d.h. nicht nur beim LBC-NVK-Zentrum); es besteht jedoch kein Grund zur Annahme, dass unsere eigenen Resultate erheblich davon abweichen würden.

### Wer?

- Orientierungsgruppe: hauptsächlich junge Beschäftigte, die ihre eigenen Kompetenzen und Chancen besser verstehen möchten
- Unentschiedene Gruppe: erfahrene Teilnehmer, die in Bezug auf eine Veränderung unentschieden sind
- Krisengruppe: Teilnehmer, die vor einer beruflichen oder persönlichen Krise stehen und Hilfe für den Jobwechsel suchen

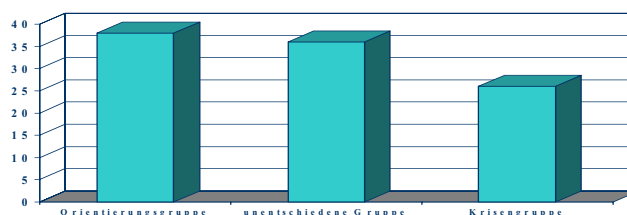
In Flandern beteiligen sich drei verschiedene Arbeitnehmergruppen am Karrierecoaching; sie unterscheiden sich sehr stark in puncto Erwartungen und Motivation.

Die "Orientierungsgruppe" besteht hauptsächlich aus jüngeren Menschen. Häufig stehen sie am Beginn ihrer Laufbahn und möchten ein besseres Verständnis für ihre Kompetenzen und Möglichkeiten gewinnen. Sie nehmen aus völlig freien Stücken am Coaching teil. Soweit möglich ziehen sie es vor, den gegenwärtigen Job anzupassen. Auf diese Gruppe entfallen rund 38% der Teilnehmer.

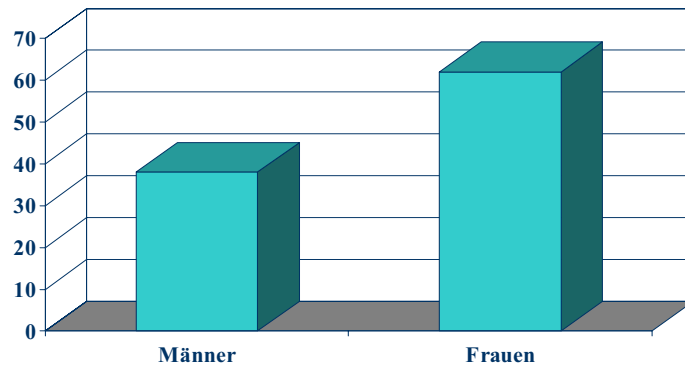
Die zweite Gruppe wird als "unentschieden" bezeichnet. Die Mitglieder dieser Gruppe sind in Bezug auf ihre Arbeitsstelle sehr skeptisch. Sie sind nicht rundum zufrieden mit ihrer Laufbahn und denken seit längerer Zeit über einen Wechsel nach. Die meisten waren mit einem unangenehmen oder enttäuschenden Erlebnis konfrontiert, z.B. einer Auseinandersetzung bei der Arbeit, jedoch ohne Kündigungsdrohung oder Neuorganisation im Unternehmen. Diese Gruppe macht 36% aus.

Die Teilnehmer in der "Krisengruppe" stecken in einer beruflichen oder persönlichen Krise, z.B. Kündigung, eskalierender Streit bei der Arbeit oder folgenschwere persönliche Probleme. Sie erwarten vom Karrierecoaching Hilfe, um einen anderen Job zu suchen.

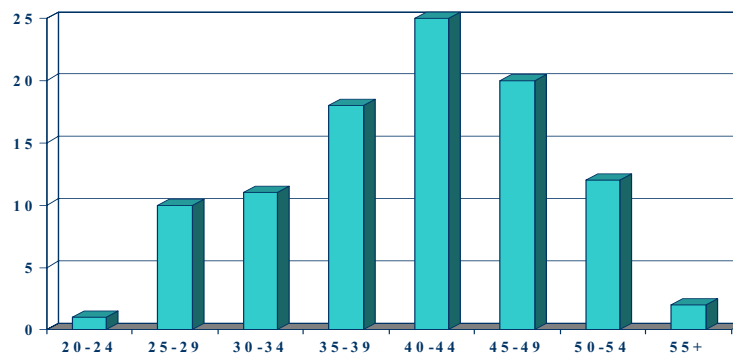
### Profil (%)



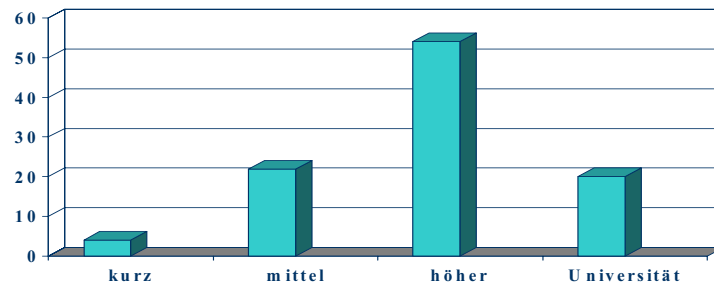
### Geschlecht (%)



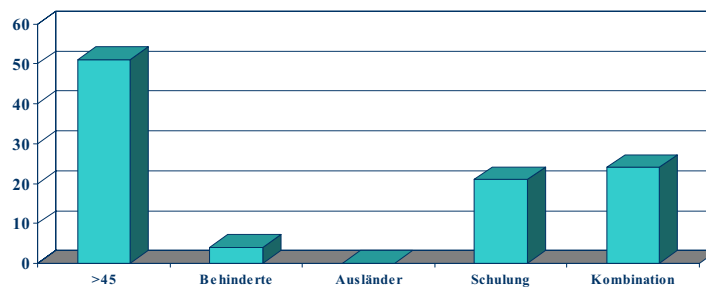
### Alter (%)



### Ausbildung (%)



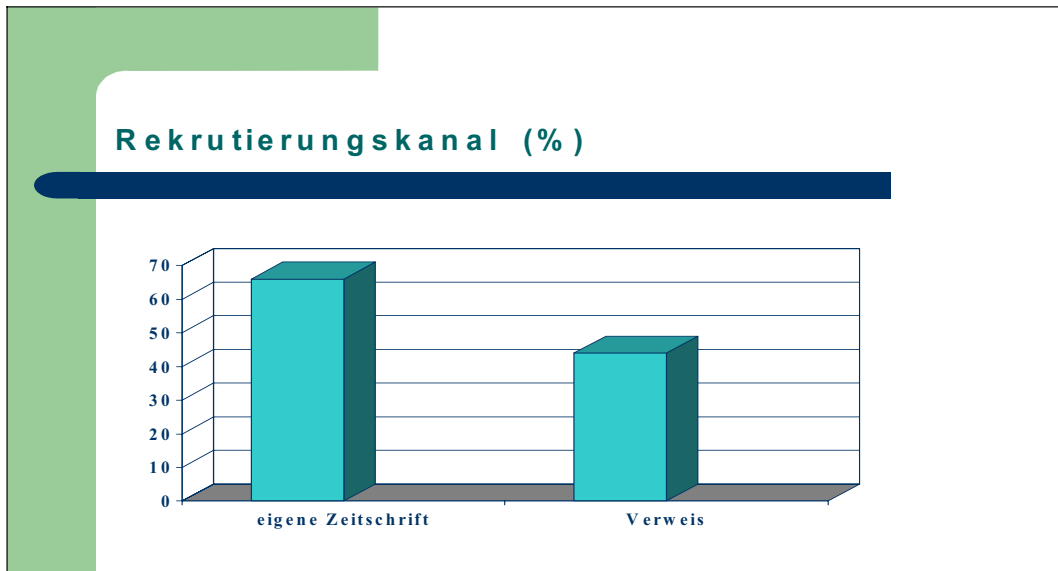
### Verteilung der Zielgruppen (%)



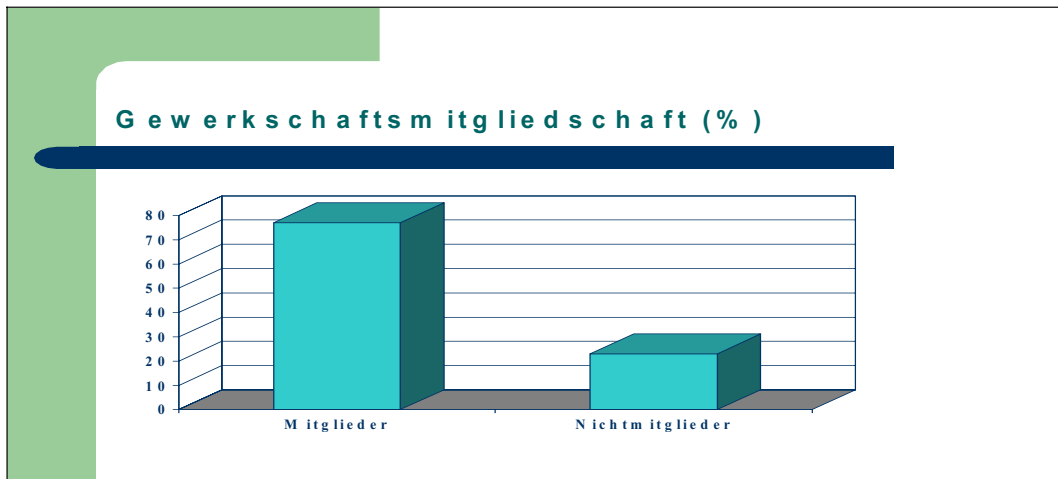
Wer schneidet auf dem Arbeitsmarkt gut ab? Arbeitnehmer mit folgenden Eigenschaften: jung, hochqualifiziert, Belgier, weiss, attraktiv und selbstbewusst. Für niedrigqualifizierte, ältere, behinderte und ausländische Beschäftigte herrschen auf dem Arbeitsmarkt härtere Voraussetzungen. Sie ziehen sicherlich Nutzen aus dem Karrierecoaching und brauchen besondere Aufmerksamkeit. Ältere Arbeitnehmer finden leichter den Weg in das Zentrum als niedrigqualifizierte Arbeitnehmer.

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

In vielen Fällen liegt eine Kombination von beiden Faktoren vor, Geschlecht und Ausbildung, die zu einer schwachen Position auf dem Arbeitsmarkt führt. Die beiden letztgenannten Gruppen – Behinderte und Migranten – befinden sich heute gänzlich jenseits der Reichweite des Zentrums.

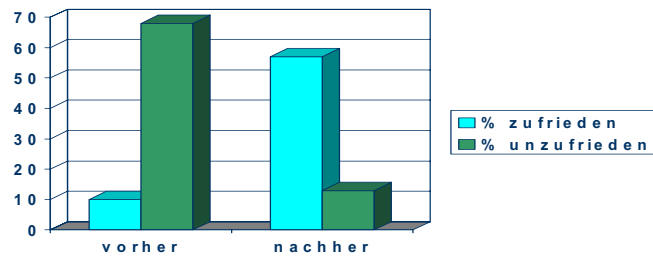


Für rund 66% der Teilnehmer erfolgt der Kontakt direkt über Artikel oder Inserate in den Gewerkschaftszeitungen der LBC-NVK. Die restlichen Teilnehmer werden von Gewerkschaftsvertretern und in vielen Fällen von ehemaligen Teilnehmern informiert. Wir möchten unsere Vertreter künftig noch stärker sensibilisieren, damit sie die Arbeiter in der Fabrik informieren und an das Zentrum verweisen. Dies setzt Zeit und zielorientierte Aktionen voraus.



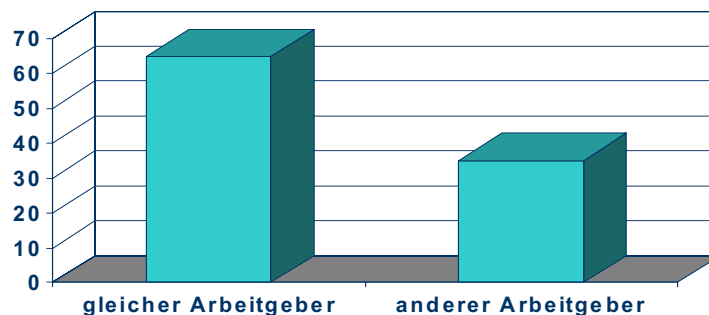
Wir erreichen hauptsächlich unsere eigenen Mitglieder. Karriereberatung wird in erster Linie als Service an die Adresse der eigenen Mitglieder erbracht. Dazu muss künftig eine politische Entscheidung in der Gewerkschaft fallen. Soll Karrierecoaching einen Service für Mitglieder bilden oder als Instrument für die Anwerbung eingesetzt werden, selbst wenn wir damit nur wenige Personen erreichen?

### Ergebnisse: Arbeitszufriedenheit



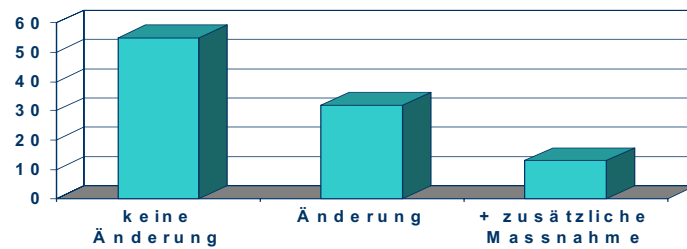
Es gibt zwei Arten von Ergebnissen: zum einen die Zufriedenheit der Teilnehmer, zum anderen die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Die Folie oben weist die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation aus. Karrierecoaching hilft, bei einem bedrückenden Problem eine Entscheidung zu fällen. Vor dem Coaching gaben nur 10% der Teilnehmer an, mit den Arbeitsbedingungen zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Nach dem Coaching beträgt diese Zahl 57%. Der Anteil Teilnehmer, die an ihrem Arbeitsplatz unglücklich sind, geht von 68% auf 13% zurück.

### Ergebnisse: Arbeitsmarktauswirkungen



Dank dem Career Coaching gewinnen viele Teilnehmer einen besseren Überblick über die eigene Situation. Viele Teilnehmer werden aktiv: Sie wechseln den Arbeitgeber oder lenken die Laufbahn in eine neue Richtung.

### Gleicher Arbeitgeber: Veränderung bei der Arbeit



Für 55% der Teilnehmer, die beim gleichen Arbeitgeber bleiben, hat sich an ihrer Lage nichts geändert. Knapp über 30% stellten eine Änderung fest, obwohl sie beim gleichen Arbeitgeber blieben: Der Arbeitsinhalt veränderte sich oder sie erhielten eine neue Stelle im gleichen Unternehmen; 13% begannen eine Zweittätigkeit oder einen Zweitjob zusätzlich zum gegenwärtigen Job. Über ein Drittel der Teilnehmer verliessen ihr Unternehmen.

Welchen Wert bringt das von den Gewerkschaften organisierte Career Coaching den Arbeitnehmern?

Teilnehmer, die das Karrierecoaching in Anspruch nehmen, möchten mit jemandem diskutieren, der die Situation mit ihren Augen sieht. Es muss möglich sein, ein Klima des Vertrauens und der Sicherheit zu schaffen. Dafür eignet sich das Zentrum am besten, weil es vom Arbeitgeber völlig unabhängig ist. In Gewerkschaftskreisen wird über diesen Punkt wenig diskutiert. Ein weiterer Vorteil besteht in der Möglichkeit, neue Informationen über Löhne, Ausbildungsurlaub usw. sofort anzusprechen. Die regionale Präsenz der Gewerkschaft ermöglicht uns, den Service in der Nähe der Menschen anzubieten. Da der Service praktisch gratis ist, sind finanzielle Probleme kein Thema.

### Pluspunkt für die Gewerkschaft

- Image
- zusätzlicher Service zu kollektiven Massnahmen
- Signalwirkung
- Service auch für Nichtmitglieder
- Präsenz und Einfluss im Bereich Karrierecoaching

Ein Karrierecoaching-Zentrum bedeutet für eine Gewerkschaft einen Trumpf. Die Gewerkschaft hat während langer Zeit neben den Aufgaben in Tariffragen individuelle Dienstleistungen organisiert. Career Coaching deckt die aktuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Eine moderne Gewerkschaft muss diese Bedürfnisse berücksichtigen und ihr Image entwickeln. Solche Initiativen festigen die Beziehungen zu den Mitgliedern und schaffen Kontakte zu Nichtmitgliedern. Ausserdem wird die Gewerkschaft zu einem Akteur auf der neuen Bühne der Laufbahnentwicklung und kann die Geschehnisse in der Branche und den Einfluss der Regierung genau im Auge behalten.

### Vorläufige Evaluation

- Positive Evaluation durch die Teilnehmer
- Mehr Dienstleistungen, die einen Bedarf decken
- Problem: Abstimmen von Angebot und Nachfrage
- Abhängigkeit von Beihilfen
- Spannungsfeld zwischen Solidarität und Eigeninteresse
- (gesunde) Opposition innerhalb der eigenen Organisation

Obwohl das Zentrum noch sehr jung ist, steht bereits fest, dass die Teilnehmer das Coaching sehr begrüßen. Die Menschen wünschen mehr Lebens- und Karrierequalität, wissen aber manchmal nicht, wie sie vorgehen müssen. In vielen Fällen sind sie der Gewerkschaft für die Initiative dankbar.

Bislang wurde wenig Forschungsarbeit über die Nachfrage nach Career Coaching geleistet. Deswegen fällt es schwer, künftige Entwicklungen zu antizipieren oder langfristige Strategien auszuarbeiten.

Karrierecoaching betrifft ein in der Öffentlichkeit weitgehend unbekanntes Problem. Unsere eigenen Gewerkschafter hegen bisweilen Zweifel an der Initiative. Dabei geht es nicht um Geld oder Vorschriften, sondern tatsächlich um Lebensqualität, Werte und häufig auch um die Sinnsuche. Mit dieser Art Arbeit ist man nicht vertraut und fragt sich, ob sie in unserer Gewerkschaft einen Platz hat.

Für eine Gewerkschaft stellt die Hilfe der Regierung ein zweiseitiges Schwert dar. Es bedeutet, Auflagen und Bedingungen zu erfüllen und einen Teil der Arbeitsmarktpolitik der Regierung zu bilden. In bestimmten Fällen stimmen die Schwerpunkte und Prioritäten nicht mit denjenigen der Gewerkschaften überein, was unseren Handlungsspielraum, eigene Akzente zu setzen, stark einschränkt. Das Zentrum bewegt sich ständig in diesem Spannungsfeld.

Ein weiteres Spannungsfeld betrifft den Ansatz des Career Coaching. Herkömmlicherweise befassen sich die Gewerkschaften mit den Missständen in einem Unternehmen, mit Problemen, Schwierigkeiten usw.... Karrierecoaches dagegen beschäftigen sich mit den Stärken und den

## **Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen**

---

positiven Erfahrungen der Arbeitnehmer. Auf kollektiver Ebene leistet man Widerstand; auf individueller Ebene kann man sich entscheiden, sich anzupassen. Ein weiteres Beispiel ist die Flexibilität. Kollektiv herrscht Opposition gegen die wachsende Flexibilität, während für den Einzelnen Flexibilisierung eine Realität bedeutet, mit der man intelligent umgehen muss. Beide Strategien ergänzen einander.

Es wäre verfrüht, definitive Schlussfolgerungen zu ziehen. Im Allgemeinen ist festzustellen, dass das Laufbahnentwicklungszentrum ein faszinierendes und herausforderndes Projekt darstellt. Es deckt zweifellos eine aktuelle Nachfrage, muss sich aber in den gewerkschaftlichen Kontext einfügen.

## **Runder Tisch: Lebenslanges Lernen – Hebel zur Organisierung**

**Tom Beattie, Amicus the Union, Vereinigtes Königreich**

### **Mitte der 90er-Jahre**

- Mitgliedschaft während 15+ Jahren rückläufig
- Rückgang von 12,1 Mio. auf 6,7 Mio.
- Mitgliederdichte sinkt von 56% auf 29%
- Scheitern der "Kreditkarten"-Gewerkschaftsbewegung
- Gewerkschaften gelten als:
  - irrelevant
  - ineffizient
  - mitgliederfern

### **Kompetenzen bei der Arbeit**

- 1/5 der Arbeitnehmer im VK haben Schwierigkeiten mit grundlegenden Rechen- und Leseaufgaben
- 6 Millionen Erwachsene ohne Qualifizierung
- 1/3 der Beschäftigten räumt Unwahrheiten oder Übertreibungen hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Qualifizierungen ein
- Nur 1/4 der Beschäftigten im VK besitzen "mittlere" Kompetenzen (50% Frankreich, 65% Deutschland)
- Wen interessiert es? Regierungen, Arbeitgeber, Gewerkschaften, Arbeitnehmer

## Wendezeit

- Mitte/Ende der 90er-Jahre: neue Chancen
- Wahl der Labour-Regierung
- Lancierung des Projekts "New Unionism" des TUC
- Gewerkschaften übernehmen eine Führungsrolle im Bereich Lernen und Qualifizierung
  - Grundfertigkeiten
  - berufliche Weiterentwicklung
  - nicht jobspezifische Schulung und Ausbildung

## Neue Lernagenda - Gewerkschaften führend

- 1994: North West TUC garantiert die erste externe Finanzierung für gewerkschaftlich geleitete Projekte und gründet das "Kompetenzverhandlungs"-Team"
- 1997: erste ULR
- 1998: Lancierung des Gewerkschaftslernfonds
- 2002: gesetzliche Rechte für die 5'000+ ULR

## Neue Lernagenda 2005 - Gewerkschaften führend

- Anzahl der ULR nimmt jährlich zu: 14'000 im Jahr 2006, 22'000 im Jahr 2010; 100'000 Lernende pro Jahr
- 150 betriebliche Lernzentren/ virtuelle LZ
- Gewerkschaftslernfonds - £14 Mio. + pro Jahr
- 278 neue Lernvereinbarungen im Jahr 2005
- Lernprojekt-Arbeitnerteams der Gewerkschaften unterstützen die neue Lernagenda und fördern die Rolle der Gewerkschaft. Lancierung von Unionlearn im Mai 2006

## Wie fördert unsere Arbeit zu Lernen und Kompetenzen das Mitgliederwachstum?

- 3 breite Bereiche:
  - neue Generation von Gewerkschaftsvertretern aufbauen
  - Promotion, Mehrwert der Gewerkschaftsmitgliedschaft
  - grösserer Einfluss der Gewerkschaft bei Arbeitgebern, Regierungen, lokalen und regionalen Partnern

## Promotion und Mehrwert der Gewerkschaftsmitgliedschaft

- Positive Gewerkschaftsagenda
- Reale Mitgliedergewinne
  - 59% der ULR melden Mitgliedergewinne
  - 69% berichten über eine bessere Wahrnehmung der Gewerkschaft
  - abgestützt durch echtes Wachstum
  - keine "Kreditkarten"-Dienstleistung
  - schafft Vertrauen und Engagement

## Grösserer Einfluss der Gewerkschaften

- Arbeitgeber:  $\frac{3}{4}$  der ULR geben an, dass ihre Arbeit das Verhältnis zum Arbeitgeber verbessert
- gleichberechtigte und unverzichtbare Partner
- weiterer Kontext:
  - nationale Regierung
  - lokal und regional

## Fallstudie: Amicus

- Royal Bank of Scotland (RBS)
- erster ULR wurde 2004 gewählt (Nikki Simpson, Gewinner der TUC-Auszeichnung 2006 “ULR des Jahres”)
- seither Angebot von hunderten von Lernmöglichkeiten für die Beschäftigten
- Nikki hat persönlich über 200 neue Amicus-Mitglieder gewonnen
- nach anfänglicher Skepsis rekrutiert das Unternehmen 15 weitere ULR

## Wer hat das gesagt?

- “Unsere Volkswirtschaft ist reifer geworden, auch die Gewerkschaften haben sich verändert. Ich begrüße den neuen Fokus ...”
- “...die Gewerkschaften haben beeindruckende Programme für die Schulung am Arbeitsplatz gestartet.”
- “Viele Beschäftigte trauen sich nicht, dem Vorgesetzten zu gestehen, dass sie Lese- und Rechenunterricht bräuchten... während sie gern mit Gewerkschaftsvertretern zu tun haben, die den Mitgliedern einen effizienten und effektiven Ausbildungsservice anbieten.”
- Alan Duncan, Parlamentarier, Schattenminister für Handel und Industrie, Februar 2006.

## Wichtigste Lektionen

- ❖ Sollten wir auf die Unterstützung der Regierung warten oder nicht
  - welche andere?
  - aufsteigender Ansatz
  - Pilotinitiativen
  
- ❖ Schlüsselrolle: ULR und/oder lokale Gewerkschaftsvertreter
- ❖ fester Bestandteil der Gewerkschaftsarbeit
- ❖ von Anfang an Verbindung zur Organisation

### **Patricia Blancard, FGMM-CFDT, Frankreich<sup>2</sup>**

Das Konzept lebenslanges Lernen setzt voraus, dass jeder Beschäftigte zum Akteur seines Ausbildungskurses, seiner Berufskarriere und seiner Laufbahnentwicklung wird. Als Vertreter der individuellen und kollektiven Interessen der Beschäftigten spielen die Gewerkschaften in diesem Bereich, der ihnen gleichzeitig Entwicklungschancen erschliesst, eine Schlüsselrolle.

In Frankreich bilden das regelmässige Mitarbeitergespräch (zwischen den Beschäftigten und Vorgesetzten) und das individuelle Ausbildungsrecht, das auf die nationale interprofessionelle Vereinbarung vom 5. Dezember 2003 zurückgeht, sowie die Validierung der Erfahrungen, die neue Wege für den Erwerb einer zertifizierten Qualifizierung eröffnet, wichtige Instrumente: Sie befähigen den Beschäftigten, sich aktiv um die eigene Ausbildung zu kümmern. Auf Branchenebene wurde das individuelle Ausbildungsrecht in der Vereinbarung vom 20. Juli 2004 verankert.

Der Beschäftigte muss im Betrieb Anerkennung für seine **Werte und Kompetenzen** erhalten. Anerkennung bedeutet aber, dass jemand anerkennt; am Arbeitsplatz können mehrere Personen gemeinsam diese Rolle übernehmen, nicht nur hierarchische Vorgesetzte, sondern auch Kunden und Kollegen. Die Zertifizierung (nach der Ausbildung bzw. über die Validierung der Erfahrung) ist ein Mittel zur Förderung der Anerkennung schlägt eine Brücke zur Einstufung und damit zur Entlohnung.

Für die tatsächliche Umsetzung in den Betrieben müssen die Beschäftigten in der Ausbildung Eigeninitiative beweisen. Es ist aber bekannt, dass nicht alle Beschäftigten gleich sensibilisiert und gleich ausbildungswillig sind. Statistisch gesehen sind Angestellte grössere "Konsumenten" von Schulung und zeigen sich in dieser Hinsicht weniger zurückhaltend als Arbeiter. Um aber die lebenslange berufliche Schulung zu verwirklichen, müssen die Gewerkschaften als Vertreter der Beschäftigten diesen helfen, sie bei der Entscheidung unterstützen und ihnen gegebenenfalls beim Umgang mit den Vorgesetzten Rückhalt bieten. Dabei handelt es sich um eine ausgezeichnete Gelegenheit für Kontakte mit den Beschäftigten und für die gewerkschaftliche Organisation. Im Bereich der Berufsausbildung ist gewerkschaftliche Praxis vor Ort (Dialog, Recherche, Beratung usw.) auf kollektiver und individueller Ebene bei Problemen wie Erhaltung von Arbeitsplätzen und Laufbahnentwicklung notwendig. Die Gewerkschaften müssen die notwendige Kompetenz und die Humanressourcen besitzen, die Schulungsbedürfnisse der Beschäftigten identifizieren und sie mit den betrieblichen Bedürfnissen vergleichen können.

In diesem Bereich müssen wir das Konzept lebenslanges Lernen für jeden Beschäftigten mit Sinn und konkretem Inhalt erfüllen – sonst werden die Arbeitgeber dieses Konzept monopolisieren. Von der zu oft aufgezwungenen Schulung müssen wir zu einer im echten Dialog zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung freiwillig ausgewählten Schulung übergehen. Die Gewerkschaften sind diejenigen Institutionen unter den Arbeitnehmervertretern, welche die Wünsche und Forderungen der Beschäftigten äussern, und müssen deshalb gewährleisten, dass der Dialog zu konkreten Schulungsergebnissen führt. Die Menschen in den Betrieben sollen nicht als Kostenfaktor, sondern als Ressource gesehen werden. In der globalisierten Wirtschaft bedeutet berufliches Training eine Win-Win-Situation: für den Betrieb, weil die Kompetenzen der Beschäftigten die beste Garantie für Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit bieten; für die Beschäftigten, weil der Erwerb und die Anerkennung von Kompetenzen den beruflichen Aufstieg fördern.

---

<sup>2</sup>Die Präsentation wurde im Namen der vier französischen Gewerkschaften vorgetragen, die an der Tagung teilnahmen: FO Metaux, FGMM-CFDT, FTM-CGT und CTFC Métallurgie.

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

Die Entwicklung der Arbeitswelt ging Hand in Hand mit der Nachfrage der Beschäftigten nach lebenslangem Lernen, das für ihr Engagement und für ihr berufliches Selbstverständnis eine wesentliche Rolle spielt.

Unsere Gesellschaft hat sich vom Modell des kollektiven Konflikts, das soziale Regeln bekämpft, zum Modell der stärker individuellen Forderungen entwickelt, bei denen die psychologische Dimension an Bedeutung gewinnt. Ein Merkmal der heutigen Gesellschaft ist die Forderung, als eigenes Individuum gesehen zu werden. Nie zuvor besass der Individualismus diesen Stellenwert. Das wird jedoch paradoxerweise **im Bereich der Schulung nicht berücksichtigt**. Trotz der vielen Messinstrumente für die Arbeit und die Arbeitnehmer und trotz des beeindruckenden Diskurses über Kompetenz und die Wichtigkeit der Humanressourcen herrscht in der Schulung weiterhin Massendenken.

Die neuen Schulungswerkzeuge, die die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verwenden, tragen dazu bei, die Schulungskurse und das Lerntempo individueller zu gestalten. Das Konzept einer "Insel für das individualisierte fachliche Lernen", das in der Metallindustrie in Frankreich seit einigen Jahren entwickelt wird, ist ein Schulbeispiel dafür. Es sollte weiter entwickelt und an die Schulung der Arbeiter angepasst werden, genau so wie zuvor das Lernen und der wechselnde Rhythmus für Techniker, höhere Techniker, Ingenieure und Supervisoren ausgearbeitet wurde.

Zurück zum Zusammenhang mit der gewerkschaftlichen Organisierung: Wir fordern, dass unsere Gewerkschaftsarbeit im diesem Bereich einen neuen Hebel bilden soll – gestützt auf die Fähigkeit unserer Teams, die in den Betrieben mit Berufsverbänden arbeiten, unseren Mitgliedern Information und Beratung (z.B. zum Zugang zu Schulung, Finanzierung, Schulungsmöglichkeiten), Unterstützung (z.B. berufliches Projekt erstellen, Mitarbeitergespräch vorbereiten) und individuelle Hilfe anzubieten.

Offensichtlich herrscht bei den Arbeitnehmern eine latente Nachfrage nach kollektiver Legitimität für ihre Praktiken. **Die Gewerkschaften können diese Nachfrage decken, indem sie die Pläne, Bedürfnisse, Beschwerden und Forderungen, die zwar individuell, aber vielen Arbeitnehmern gemeinsam sind, strukturieren und indem sie die Probleme des lebenslangen Lernens und der Validierung von Berufserfahrung in Angriff nehmen.**

Dazu müssen die meisten unserer Gewerkschaftsaktivisten erstens besser dafür sensibilisiert werden, dass berufliches Training für die Beschäftigten und ihre Vertreter ebenso wichtig ist wie Lohn und Arbeitsbedingungen; zweitens müssen die Aktivisten selbst geschult werden, damit sie über Schulung und antizipierendes Management von Jobs und Kompetenzen besser Bescheid wissen und in der Lage sind, den Beschäftigten, besonders unseren Mitgliedern, massgeschneiderte Hilfe und Unterstützung anzubieten.

### **Hin Kian Loh, IMF-SC, Singapur**

Der Akzent des Singapore National Trades Union Congress (SNTUC) liegt auf der Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Arbeitnehmer mit Blick auf ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit. Das lebenslange Lernen dient diesem ersten Zweck und kann zusätzlich als Hebel dienen, um Angestellte und Arbeiter gewerkschaftlich zu erfassen. Über den Fonds für lebenslanges Lernen werden verschiedene Programme des nationalen Zentrums gestartet, die den Mitgliedsverbänden des SNTUC ermöglichen, den Arbeitnehmern die Vorteile der Gewerkschaftsmitgliedschaft vor Augen zu führen.

Die Hebelwirkung für die gewerkschaftliche Organisation betrifft drei Bereiche: Einführung von gewerkschaftlichen Leistungen über subventionierte Schulungsprogramme; Advocacy der Gewerkschaften für die Beteiligung der Arbeitnehmer in betrieblichen Schulungsprogrammen; Gründung eines spezifischen Zentrums für das lebenslange Lernen.

#### **1. Leistungen der Gewerkschaft über das subventionierte Training**

##### **a) N-ETF (NTUC Ausbildungs- und Trainingfonds)**

Beim N-ETF handelt es sich um einen Stiftungsfonds, der (am 1. Oktober 1998) mit dem Ziel gegründet wurde, Programme für die Kompetenzentwicklung und Umschulung der Gewerkschaftsmitglieder zu fördern, zu unterstützen, zu entwickeln und zu sponsorn, damit letztere wettbewerbsfähig und beschäftigungsfähig bleiben. Gewerkschaftsmitglieder erhalten einen Zuschuss für Schulungskurse, die sie aus eigener Initiative besuchen und die nicht vom Arbeitgeber finanziert werden. Dieser Fonds ist den Gewerkschaftsmitgliedern vorbehalten und kann als Argument für gewerkschaftliche Leistungen ins Feld geführt werden, um Arbeitnehmer anzuziehen. Der N-ETF Training Award wird in Anhang 1a im Detail beschrieben.

##### **b) NTUC-SEP (Arbeitgeber-Stellvertreter-Programm)**

Das NTUC-SEP-Programm bietet den Gewerkschaftsmitgliedern, die sich in eigener Verantwortung und ohne Unterstützung des Arbeitgebers weiterbilden, Hilfe an.

Der NTUC handelt gewissermassen stellvertretend für den Arbeitgeber und hilft den Gewerkschaftsmitgliedern, Ausbildungsbeihilfen des Skills Development Fund zu beziehen.

Die Schulungsbeihilfen werden in Anhang 1b erklärt. Das NTUC-SEP-Programm ist den Gewerkschaftsmitgliedern vorbehalten; diese Leistung ist auch ein Beispiel, um Arbeitnehmer von den Vorteilen des Gewerkschaftsbeitritts zu überzeugen.

#### **2. Gewerkschaftliches Advocacy für Schulung**

Die Gewerkschaft spielt gemäss den National Wages Council Guidelines 2006/2007 eine direkte Advocacy-Rolle, indem sie sich für Schulung und lebenslanges Lernen einsetzt. Die NWC-Leitlinien verankern eine positive Einstellung zur Schulung und zum lebenslangen Lernen, das von den Arbeitgebern durchgeführt wird.

Die Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmen zur Umsetzung von massgeschneiderten Schulungsprogrammen dürften die Rolle der Gewerkschaften bei der Verbesserung der Lebensbedingungen der Arbeitnehmer weiter festigen und den Gewerkschaften ermöglichen, weitere Mitglieder zu gewinnen.

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

Die Gewerkschaften haben den Unternehmen zusammen mit der Arbeitskräfteentwicklungsagentur gemäss dem Employability Skills System Framework (ESS) bereits viele Kurse – Lesen und PC-Grundkenntnisse – nahegelegt. Für weitere Einzelheiten zum ESS wird auf Anhang 2 verwiesen.

Neben den Programmen für Lesefähigkeit am Arbeitsplatz setzt sich die Gewerkschaft für Schulungsmassnahmen bei Umstrukturierungen ein. Unmittelbar nach Personalkürzungen werden den Arbeitnehmern Kurse über Beschäftigungsfähigkeit angeboten, um ihnen das nötige Rüstzeug für die nächste Stelle zu vermitteln.

### 3. Learning Hub des NTUC

Beim Learning Hub des NTUC handelt es sich um ein spezialisiertes Zentrum, das 1982 vom SNTUC eingerichtet wurde und hochwertige Schulungskurse, z.B. zu Informations- und Kommunikationstechnologie, Soft Skills, Lesen, Arbeitsschutz usw., anbietet.

Da es sich um ein spezialisiertes Zentrum handelt, können die Kurse auf die Bedürfnisse der Gewerkschaftsmitglieder in den Betrieben feinabgestimmt werden, falls diese sich für Lernen in der Gruppe entscheiden.

Die Kosten der Ausarbeitung und Durchführung der Schulungen werden für Gewerkschaftsmitglieder vom NTUC-Learning Hub übernommen – ein weiteres Argument zu Gunsten des Gewerkschaftsbeitritts.

### Schlusswort

Die Gewerkschaften verfolgen das Ziel, über Grössenvorteile die Schulungskosten zu senken, damit grösseren Spielraum für die Organisierung zu gewinnen und sich für das lebenslange Lernen einzusetzen.

Die Gewerkschaften des IMF-SC stehen weiter im Dienst der Arbeitnehmer und garantieren, dass ihre Kompetenzen zukunftsrelevant sind. Die Bedeutung und Betonung des lebenslangen Lernens kann den Arbeitnehmern nur durch effektive Aussenarbeit und gleichzeitige Organisierung vermittelt werden.

**ANHANG 1A. N-ETF Schulungs-Awards**

Schulungsstunden	gilt seit dem 1. Mai 2005	
	40 Jahre und älter, Ausbildungsabschluss 'A'-Levels und darunter	Sonstige
100 Stunden und weniger	\$ 50	\$ 25
> 100 bis 200 Stunden	\$ 70	\$ 35
> 200 bis 500 Stunden	\$ 100	\$ 50
> 500 Stunden	\$ 200	\$ 100

**ANHANG 1B. NTUC-SEP**

gilt seit dem 1. Januar 2005	
40 Jahre und älter, Ausbildungsabschluss GCE 'A' Levels und darunter	Sonstige
90% der Kursgebühren <b>ODER</b> \$16 pro Schulungsstunde (jeweils niedrigerer Betrag)	80% der Kursgebühren <b>ODER</b> \$8* pro Schulungsstunde (jeweils niedrigerer Betrag)

**ANHANG 2**

**ESS (Employability Skills System)**

Das neue nationale Programm namens Beschäftigungsfähigkeits-Kompetenzen-System in Singapur (ESS) wurde mit dem Ziel gestartet, die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmer in Singapur durch die Vermittlung von höherwertigen «übertragbaren» Kompetenzen zu steigern. Das ESS macht die Arbeitnehmer anpassungsfähiger und hilft ihnen, rascher auf Veränderungen im Arbeitsumfeld zu reagieren.

Beschäftigungsfähigkeits-Kompetenzen sind allgemeine mitnahmefähige Kompetenzen, die in jeder Branche verwendbar sind. Sie betreffen im Wesentlichen drei Stufen: operative Stufe, Supervisor und Manager. Solche Kompetenzen machen die Arbeitnehmer beschäftigungsfähiger und helfen ihnen, sich an neue Anforderungen des Arbeitsplatzes und an ein verändertes Arbeitsumfeld anzupassen.

Das Programm ist in die Serien Lesen und Rechnen am Arbeitsplatz (WPLN) und Kompetenzen am Arbeitsplatz (WPS) gegliedert. Zu den Beschäftigungsfähigkeits-Kompetenzen, die im Programm vermittelt werden, gehören Module für Lesen, Probleme lösen und Entscheidungen treffen, Arbeitsschutz usw.. Arbeitgeber, die ihre Beschäftigten in die ESS-Schulung schicken, haben Anspruch auf Finanzierung der Kursgebühren aus dem SDF und auf eine Abwesenheitsentschädigung des SRP.

## SCHLUSSBEMERKUNGEN

Die in der vorliegenden Publikation zusammengestellten Präsentationen und die Diskussionen im Anschluss an das Seminar vermittelten Einblicke in die aktuellen Trends im Bereich lebenslanges Lernen und Laufbahnentwicklung und trugen dazu bei, innovative und positive Entwicklungen in mehreren Ländern zu beleuchten. Die Gewerkschaften haben schon immer den Stellenwert von Ausbildung und Schulung betont und sich nachdrücklich für hochwertige Ausbildungs- und Schulungssysteme eingesetzt. Die Beschleunigung des technologischen und wirtschaftlichen Wandels hat das Thema um eine neue Dimension ergänzt und es für viele Gewerkschaften weltweit zu einer Priorität gemacht.

Im aktuellen zunehmend konkurrenzgeprägten internationalen Umfeld bedeutet das lebenslange Lernen eine wesentliche Voraussetzung. Lebenslanges Lernen hat sich für die Arbeitnehmer, besonders die Angestellten, zu einer grossen Herausforderung entwickelt. Lebenslanges Lernen ist für sie ebenso wichtig wie die Lohn- und Arbeitsbedingungen. Deshalb müssen die Gewerkschaften das Thema verstärkt besetzen und bei der Entwicklung und Förderung der Lernagenda eine aktivere Rolle übernehmen. Falls sie dies unterlassen, werden sie irrelevant – zu Zeiten, in denen sie bereits in vielen Ländern heftigen Attacken der Arbeitgeber und der konservativen Regierungen ausgesetzt sind.

Je nach dem nationalen Hintergrund, nach dem System der Arbeitsbeziehungen und den geltenden Gepflogenheiten verfolgen die Gewerkschaften unterschiedliche Strategien, um die Lernagenda voranzutreiben: politische Massnahmen und Gesetzgebung, Tarifverhandlungen und individuelle Dienstleistungen. Die Strategien schliessen sich nicht aus, sondern ergänzen sich sehr häufig gegenseitig. Das Recht auf lebenslanges Lernen muss über gesetzliche Mittel und/oder Tarifverhandlungen gestärkt werden; die Arbeitgeber und die Gesetzgeber müssen aufgefordert werden, diese Garantien zu berücksichtigen. Auch die internationalen Rahmenvereinbarungen, die der IMB aushandelt, sollten Bestimmungen zum lebenslangen Lernen enthalten.

Die Diskussionen zeigten, dass die Kompetenzentwicklung häufig von der unmittelbaren Marktnachfrage diktiert wird und nicht zur langfristigen Sicht der persönlichen Entwicklung passt. In vielen Fällen wird ausserdem die Schulung nicht durch eine Zertifizierung anerkannt. Ohne Zertifizierung werden aber der Wert und die Kompetenzen der Beschäftigten nicht anerkannt, was sich zwangsläufig auf die Entlohnung auswirkt. Die Gewerkschaften sollten nachdrücklicher auf die Validierung der Kompetenzen und Erfahrungen drängen, um die vorhandenen Kompetenzen besser zu nutzen und um Laufbahnentwicklung und Mobilität zu fördern.

Dass Schulung ein Must darstellt, ist nicht allen Beschäftigten in gleichem Masse bewusst. Aus unterschiedlichen Gründen, häufig wegen der sozialen und beruflichen Herkunft, beweisen einige wenig Interesse und Aufmerksamkeit für diese Frage. Die Gewerkschaften müssen ihnen helfen, sich mit den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt auseinander zu

## Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

---

setzen, sie für die Bedeutung des lebenslangen Lernens zu sensibilisieren und aufzufordern, Wissen zu erwerben, das zu Qualifizierung führt und ihnen neue Berufschancen erschliesst.

Daneben wurde die Frage des Zusammenhangs von gewerkschaftlicher Ausbildung und lebenslangem Lernen gestellt. Arbeitnehmer und Gewerkschaften müssen sich an die neue Realität der globalisierten Wirtschaft anpassen, aber sich auch damit auseinandersetzen, indem sie die Diskussion beeinflussen und sich mobilisieren, um die schädlichen Auswirkungen zu bekämpfen. Hier liegt die Schnittstelle von Ausbildung und lebenslangem Lernen; hier halten die Gewerkschaften gegenüber anderen Organisationen einen Trumpf in der Hand.

In einigen Ländern haben die Gewerkschaften innovative Arbeit geleistet und Instrumente entwickelt, um den Mitgliedern zu helfen, die eigene Laufbahn zu skizzieren. Career Coaching z.B. deckt die neue Nachfrage, vor der die Arbeitnehmer in der heutigen wissensbasierten Gesellschaft stehen, und hilft ihnen, ihre Laufbahn selbst zu steuern. Dieser Service fördert ausserdem das Image als fortschrittliche Gewerkschaft. Solche Dienstleistungen sind wichtig, um neue Beschäftigte, die kaum oder keine Verbindung zu den traditionellen, ausschliesslich kollektiv ausgerichteten Aktivitäten haben, zu erfassen und zu organisieren. Natürlich gehen die politischen Auffassungen zur Bedeutung des individuellen Service für das Image der Gewerkschaften auseinander, aber die Dienstleistungen entsprechen in bestimmten Beschäftigtensegmenten zweifellos einer wachsenden Nachfrage.

Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen bieten einen Hebel für die Stärkung und die Organisierung der Gewerkschaft. Die erst ansatzweisen Erfahrungen zeigen, dass das aktive Engagement der Gewerkschaft in Schulungsaktivitäten sowie das Angebot von individuellen Dienstleistungen für die Gewerkschaft einen Mehrwert bedeuten und die Mitgliederzahlen erhöhen. Die Lernagenda gibt den Gewerkschaften Zugang zur Fabrik und öffnet einen Weg, um Mitglieder und potenzielle Mitglieder zu engagieren und potenzielle Aktivisten und Gewerkschaftsführer zu bilden. Ein starkes Engagement der Gewerkschaft bildet den einzigen Weg, um sicherzustellen, dass diejenigen, die Lerngelegenheiten brauchen, Hilfe erhalten. Dieses Engagement bringt den Arbeitnehmern, den Gewerkschaften und der ganzen Wirtschaft Vorteile. Deshalb muss das lebenslange Lernen in der Gewerkschaftsarbeit einen festen Platz einnehmen und von Anfang an in die Organisations- und Anwerbsstrategie eingebettet werden.