

**Projekt UK/04/B/F/PP-162 151**

**Modell zur Anerkennung informellen Lernens am Arbeitsplatz**

**PAP-INFLOW-WP03.1.2- UK [De]**

## Inhalt

<b>Abschnitt</b>	<b>Unterabschnitt</b>	<b>Seite</b>
<b>1. Einleitung</b>		<b>3</b>
<b>2. Marketingstrategien</b>		<b>3</b>
	2.1 Warum sind sie notwendig?	3
	2.2 Schlüsselkriterien	3
	2.3 Kritische Erfolgsfaktoren	4
	2.4 Erste Aktivitäten	5
	2.5 Mögliche Botschaften an Arbeitgeber und Arbeitnehmer	7
<b>3. Die Rahmenbedingungen</b>		<b>9</b>
	3.1 Einführung	9
	3.2 Makro-level-Analyse	10
	3.3 Mikro-level-Analyse	13
<b>4. Anerkennung individueller informeller Lernfortschritte am Arbeitsplatz</b>		<b>16</b>
<b>5. Äußere Einflüsse</b>		<b>20</b>
<b>Anhänge</b>		
<b>Anhang 1. Französisches Modell für arbeitsplatzspezifische Kompetenzen</b>		<b>21</b>
<b>Annex 2 Arbeitgeber Qualifikationen – Untersuchungsergebnisse der Mitgliedsstaaten</b>		<b>28</b>
<b>Danksagung</b>		<b>30</b>

## **1. Einführung.**

Dieses Dokument unternimmt den Versuch, die aktuellen Forschungsergebnisse im Rahmen des Leonardo Da Vinci Inflow Projekts und ein transferierbares Modell für die Identifikation und Anerkennung des informellen Lernens, wie es am Arbeitsplatz stattfindet, darzustellen. Dieses Modell muss für alle Mitgliedsstaaten eingesetzt werden können.

Das vorgeschlagene Modell umfasst:

- Marketing-Strategie(n)
- ein Rahmenkonzept zur Anerkennung und Bewertung informellen Lernens am Arbeitsplatz.

Das Rahmenkonzept soll die Basis für die Erprobungs- und Bewertungsarbeiten in den letzten Phasen des Arbeitspaketes 4 darstellen, wenn die Forschungsarbeiten und die Sammlung aktueller Praxis in allen fünf CE-DEFOP Bereichen komplettiert wurde.

Das Modell (oder Teile davon) sind Gegenstand einer Modellberatung zwischen Juli und September 2005 innerhalb des Partner-Stakeholder-Netzwerkes.

## **2. Marketingstrategien**

### **2.1 Warum sind sie notwendig?**

Die Zielgruppe des Modells sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in den Bereichen „Ingenieurdienstleistungen“ und „Hotel- und Gaststättengewerbe“. Diese sind traditionell „schwer zu erreichen“, besonders die kleineren und kleinsten Unternehmen, wie sie in den beiden Sektoren häufig zu finden sind.

### **2.2 Schlüsselkriterien**

- Das Lernen in KMU sollte „betriebs- und aufgabennah“ sein, um seinen Nutzen am Geschäftserfolg zu bemessen.
- Übereinkünfte mit KMU sollten am Anfang des Prozesses stehen.
- Zeit ist der wertvollste Faktor für KMU. Pilotphase und Umfang des Engagements sollten dieser Tatsache vor allem Rechnung tragen.
- KMU können am besten durch vertrauenswürdige Intermediäre erreicht werden.
- Die Einbeziehung von Intermediären wird die Erreichbarkeit maximieren und die Nachhaltigkeit des Projektes sicherstellen.

### 2.3 Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung des Modells

Die nachfolgende Übersicht zeigt einige der kritischen Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Einführung des Modells.

<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b>
Unterstützung durch Vermittlungsinstitutionen, die zwischen den Mitgliedsstaaten variieren.
Kurzer bis mittelfristiger sichtbarer Nutzen
Erfolgsgeschichten oder Erfolgsnachweis des Konzepts
Ein bestimmtes Maß an Flexibilität bei der Anwendung des Modells
Leicht integrierbar in existierende Prozesse.
Übereinstimmung mit KMU hinsichtlich der positiven Erfahrungen für Unternehmensleiter/-innen / Inhaber/-innen
Klarer Geschäftsvorteile für Unternehmensleiter/-innen / Inhaber/-innen
Verpflichtung aller Führungsebenen in größeren KMU
Beteiligung der Beschäftigten

Übersicht 1: Kritische Erfolgsfaktoren zur Einführung in KMU

## 2.4 Erste Arbeitsschritte

### 2.4.1 Identifizierung potentieller Interessengruppen (Stakeholder)

Stakeholder müssen identifiziert und nach ihren Interessen und den Unterstützungsmöglichkeiten für das Rahmenkonzept aufgelistet werden.

**Primäre:** – Primäre Stakeholder sind die, deren Interessen mit den Zielen des Projekts übereinstimmen:

1. Arbeiter/-innen – Angestellte / Inhaber und Beschäftigte in den ausgewählten Branchen des Projekts
2. KMU, auch von (Konkurs)Auflösung bedrohte, Start-ups, die sich weiter entwickeln wollen, wachsende Unternehmen wie etablierte im Ingenieurdienstleistungsbereich und im Hotel- und Gaststättengewerbe
3. Anbieter – von Dienstleistungen für Unternehmen, von Unterstützungsleistungen zur Anerkennung informellen Lernens, Weiterbildungsorganisationen
4. Gewerkschaften

Diese können als Nachfrager und Anbieter vorkommen, z. B.:

<b>Nachfrager</b>	<b>Anbieter</b>
KMU	Dienstleistungsanbieter
Arbeiter / Angestellte im Ingenieurwesen und Hotel- und Gaststättengewerbe	Weiterbildungsberater
Unternehmer	Edexcel + andere Akkreditierungs- und Berufsorganisationen
Alle, die das Lernen als Beitrag zum Unternehmenserfolg anerkennen möchten	Alle, die zeigen möchten, dass sie zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Tabelle 1: Nachfrage- und Angebotsanalyse der primären Stakeholder

**Sekundäre:** - Sekundäre Stakeholder sind die, die unbedingt in das Projekt eingebunden werden müssen, wenn die Ziele des Projekts erreicht werden sollen:

- Transnationale Partner, die nicht in die aktuellen Pilotmaßnahmen eingebunden sind.
- Intermediäre, die eng mit KMU im Ingenieurdienstleistungsbereich und dem Hotel- und Gaststättengewerbe zusammen arbeiten, wie z. B. Handelskammern, Fachverbände (z.B. EEF in Großbritannien, VI Svergies Verkstadsindustier, Schweden), Mittelstandsverbände.

**Tertiäre:** - Tertiäre Stakeholder sind wichtig für die Verbreitung und Förderung des mainstreaming: Politiker, mainstream funders u.a. Akteure, die mit den Zielgruppen arbeiten.

- Länderministerien, z.B. Ministerium für Arbeit und Soziales, Rheinland-Pfalz
- Bundesministerien, (z.B. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Deutschland)
- Nationale Verwaltungen, z.B. DTI in Großbritannien
- Andere Auftraggeber in allen Mitgliedsstaaten, z.B. Institut de les Qualifications Professional de les Illes Balears
- Europäische Kommission
- Nationale Leonardo Agenturen
- Arbeitgeberverbände
- Gewerkschaften

### **2.4.2 Erste KMU-Anwerbung**

Intermediäre sind unbedingt notwendig, um KMU zu aktivieren und zu werben, da sie persönlichen Kontakt mit dieser Zielgruppe haben. Die Partnerschaft strebt danach, Intermediäre so schnell wie möglich über persönliche Kontakte einzubinden.

Die Nutzung existierender Netzwerke bzw. Kontakte ist dem Kauf von Mailinglisten vorzuziehen, weil sie den persönlichen Zugriff auf Klein- und Kleinstfirmen ermöglicht.

#### **2.4.2.1 Erster Kontakt**

(Hier können Unterschiede je nach bereits existierenden Kontakten auftreten. Für Mainstreaming Aktivitäten ist der Einsatz von Intermediären wahrscheinlich entscheidend.)

- Erste Akquisition über persönlichen Telefonkontakt mit Schlüsselpersonen in Vermittlungsorganisationen, deren Unterstützung in der Nutzung bestehender Netzwerke und Kommunikationswege liegt, z.B. E-Mail-Newsletter, Netzwerkveranstaltungen zur Information und Werbung.
- Follow-up durch Bereitstellung eines Briefs oder einer E-Mail, die von einer Schlüsselperson im Netzwerk unterschrieben werden sollte. Entwurf einer gemeinsamen Position und Botschaft. Dies kann erreicht werden durch Nutzung von Projektunterlagen und der Projektterminologie.
- Angebot, einen Referenten für Veranstaltung zur Verfügung zu stellen, s. u.
- Unterlagen zur gemeinsamen Planung von Veranstaltungen zusammen mit persönlicher Einladung, die Partnern bereit gestellt werden.

## **ODER**

- Akquisition von Arbeitgebern und Gewerkschaften, mit denen bereits eine Zusammenarbeit besteht und eine Übereinkunft für die Pilotphase getroffen wurde.

## **2.5 Potentielle Botschaften an KMU**

- Verbessern Sie Ihr Geschäftsergebnis durch Mitarbeiterqualifikation.
- Schließen Sie Qualifizierungslücken intern, um Zeit und Kosten für die Rekrutierung zu reduzieren.
- Gestalten Sie Ihre Qualifikationsanforderungen zukunftsorientiert durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich flexibel an veränderte (Markt-) Bedingungen anpassen können.
- Verbessern Sie Ihre Auftragssituation durch vielseitig qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Reduzieren Sie die Mitarbeiterfluktuation durch größeren Zusammenhalt und Mitarbeitermotivation.
- Verbessern Sie die individuellen Leistungen und die Produktivität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit die Produktivität Ihres Unternehmens.
- Stellen Sie eine größere Verbreitung von Fähigkeiten in allen Funktionsbereichen sicher, damit der Bedarf an Aushilfskräften in Krankheitszeiten sowie die Überlastung einzelner Arbeitsbereiche reduziert wird.

Die Nutzung detaillierter Fallstudien wird ein bestimmender Faktor sein, wenn es darum geht, die branchenspezifische Bedeutung der Botschaften zu unterstützen. Dies hebt die Bedeutung der sektorenbezogenen Fallstudien hervor, die derzeit von einigen Projektpartnern, die bereits in diesem Themenfeld aktiv sind, gesammelt werden. Damit wird auch die Bedeutung der Berichterstattung über erste Aktivitäten während der Pilotphase unterstrichen, Erfolgsbeispiele aus weiteren Mitgliedsstaaten und Branchen durch die Anwendung der Grundmerkmale des Rahmenkonzepts bereit zu stellen.

## **2.6 Mögliche Botschaften für Beschäftigte**

- Gewinnen Sie Anerkennung für Fähigkeiten und Kompetenzen, die Sie informell am Arbeitsplatz erworben haben.
- Nutzen Sie diese Anerkennung in Gesprächen zur Mitarbeiterbewertung und -beurteilung für Ihre interne Weiterentwicklung und zur Übernahme neuer Aufgaben und Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen.
- Nutzen Sie den Anerkennungsprozess, um Ihre neu erworbenen Fähigkeiten zertifizieren zu lassen, so dass Sie diese für formale Qualifikationen oder für den Einstieg in neue Bildungsprogramme oder den Wechsel in ein neues Unternehmen nachweisen können.

### **3. Rahmenkonzept**

#### **3.1 Einführung**

Informelles Lernen am Arbeitsplatz wurde für dieses Projekt definiert als “Erwerb neuer Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen, die im Rahmen der Routinearbeit gewonnen wird. Es wird anhand von Fallstudien beschrieben und aufgezeigt, die während der Forschungsarbeiten durch die Projektpartner erarbeitet werden.

Die ersten Sekundär- und anwendungsbezogenen Forschungen als Teil des Inflow-Projektes haben gezeigt, dass die potentiellen Wirkungen und der Wert des informellen Lernens beträchtlich sind. Im Schlussbericht wurden vier kritische Faktoren identifiziert, die für die Entwicklung des informellen Lernens am Arbeitsplatz bedeutsam sind. Sie werden im unten stehenden Diagramm aufgezeigt:

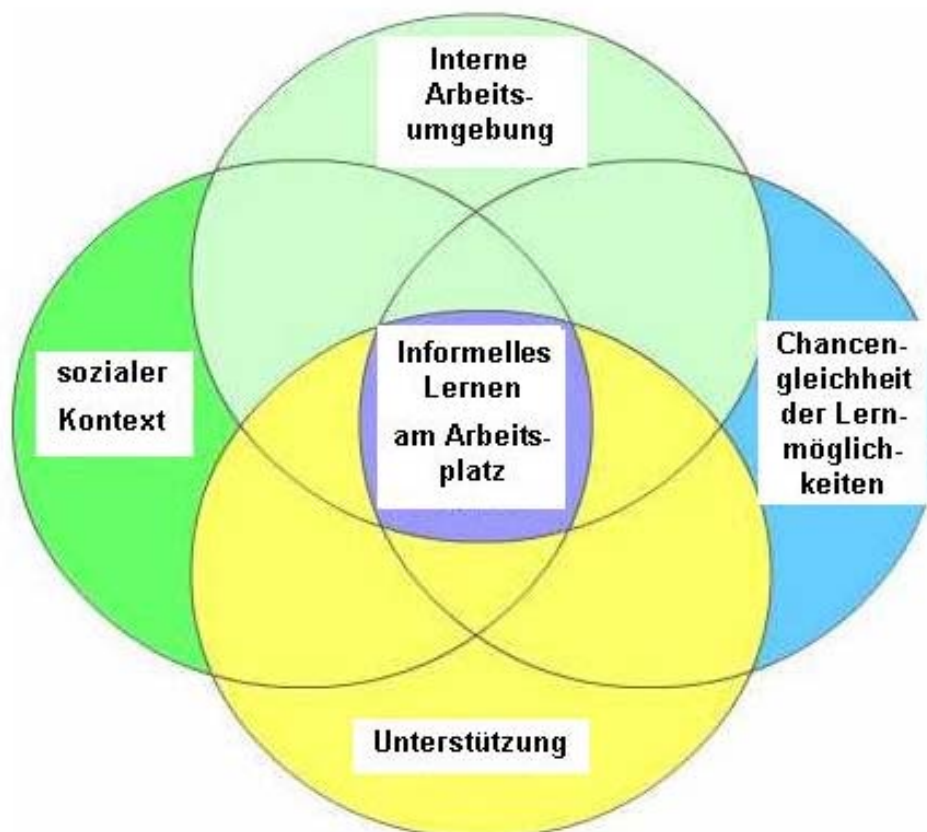


Abb. 1:: Kritische Faktoren für die Entwicklung des informellen Lernens in KMU

Die nachfolgend aufgeführten Rahmenbedingungen sollen die Systeme darstellen, die im Unternehmen vorhanden sein und funktionieren müssen, um sowohl den wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen als auch den persönlichen Nutzen für die Beschäftigten, der durch informelles Lernen entsteht, zu maximieren.

### **3.2 Macro-Analyse der Themen / Kriterien zur Förderung des informellen Lernens am Arbeitsplatz**

#### **3.2.1. Themen**

Der folgende Vier-Stationen-Kreislauf wird vorgeschlagen, um einen betriebsbezogenen Ansatz zur Anerkennung des wirtschaftlichen Nutzens zu gewährleisten, der durch die Förderung informellen Lernens in einem Unternehmen entstehen kann.

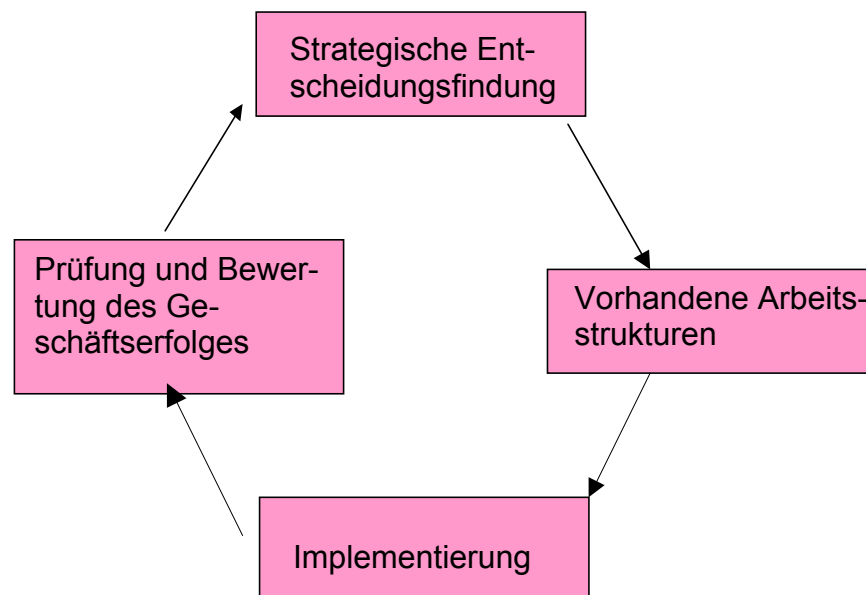


Abb. 2: Vier Stationen eines betriebsorientierten Ansatzes zur Erfassung des wirtschaftlichen Nutzens des informellen Lernens am Arbeitsplatz

### 3.2.2 Themenbezogene Kriterien mit Beispielen aus Fallstudien

Die nachfolgende Übersicht bildet die Grundlage für ein ganzheitliches, betriebsbezogenes Rahmenkonzept, das im Arbeitspaket 4 des Inflow-Projekts unter Einbeziehung weiterer Säulen für den geforderten Anerkennungsnachweis und die Bewertungsmethodik weiterentwickelt werden soll.

Thema	Schlüsselkriterien	Beispiel
Strategische Entscheidungsfindung	Es gibt eine Top-Management Vereinbarung, die Kultur des informellen Lernens zu unterstützen.	Geschäftsführer / Inhaber können Beispiele beschreiben, wie informelles Lernen in ihrem Unternehmen funktioniert. Sie kommunizieren ihrer Belegschaft ihre eigenen Erfahrungen mit informellem Lernen
	Die Unternehmenskultur schafft ein Umfeld, in dem informelle Umgangsformen und Zusammenarbeit gedeihen können	Topmanager stehen in regelmäßigem Kontakt mit den Beschäftigten. Das Management verfolgt eine Politik der "offenen Türen". Der Einführungsprozess bezieht das Personal mit ein, klärt ihre Rollen und vereinfacht so die Kommunikation. Freundliche Atmosphäre. Soziale Veranstaltungen werden gefördert.
Vorhandene Arbeitsstrukturen	Die organisatorische Struktur unterstützt eine offene und vielfältige Kommunikation	Interne Meetings finden regelmäßig statt, um Unternehmensziele und Perspektiven zu klären. Flache Führungsstrukturen
		Belegschaftsvertretungen repräsentieren alle Abteilungen und alle Tätigkeitsfelder
	Arbeitsprozesse unterstützen Gelegenheiten für informelles Lernen	Regelmäßige Teamtreffen stellen die Partizipation der gesamten Belegschaft sicher. Feedback (interne und externe Kunden /Lernen) ist erwünscht.
	Arbeitsprozesse unterstützen Gelegenheiten für informelles Lernen	Tägliche soziale Interaktionen. Kommunikation erwünscht. Physische Strukturen erlauben Kommunikation zwischen Belegschaftsmitgliedern
	Informelles Lernen gehört zum Personaleinstellungsprozess des Unternehmens.	Bei Bewerbern werden die Nachweise informellen Lernens aus früheren Positionen anerkannt/gleich bewertet mit formalen Lernkriterien.

Implementierung	<p><b>Arbeitsgemeinschaften sind vorhanden und werden gefördert.</b></p>	<p><b>Informelle Arbeitskreise können im Unternehmen identifiziert werden. Das Unternehmen ermuntert und informiert Beschäftigte dort teilzunehmen. Feedback über Lern- und Trainingserfolge wird als Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftspraxis und des Unternehmenserfolgs gesehen.</b></p>
	<p><b>Alle Beschäftigten / alle Führungskräfte können am informellen Lernen teilhaben und erhalten angemessene Unterstützung.</b></p>	<p><b>Arbeitskreise werden aktiv gefördert. Es gibt keine Zugangsbarrieren gegenüber bestimmte Beschäftigtengruppen. Führungskräfte lernen von Mitarbeitern (z. B. praktische Ausführung im Gegensatz zu theoretischen Aufgaben.)</b></p>
	<p><b>Strukturen informellen Lernens sind vorhanden und werden genutzt.</b></p>	<p><b>Weniger erfahrene Beschäftigte werden mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen zusammen gebracht. Job-rotation ist üblich. Aufstiegsbeurteilungen erleichtern informelles Lernen der Führungskräfte. Work shadowing</b></p>
	<p><b>Alle Beschäftigten / Führungskräfte erhalten angemessene Unterstützung während des informellen Lernens.</b></p>	<p><b>Mentoring Peer group-Unterstützung durch reguläre Team-Meetings. Einsatz gewerkschaftlicher Weiterbildungsexperten Einführung in den Unternehmenssprachgebrauch</b></p>
	<p><b>Strukturen zur Anerkennung besonderer Beiträge von Beschäftigten zur Unterstützung anderer Beschäftigten während des informellen Lernens sind vorhanden.</b></p>	<p><b>Beschäftigte, die die Mentorenrolle übernehmen, werden belohnt, z. B. durch Gehaltszulagen, einen bestimmten Status, etc. Externe Zertifizierung</b></p>
	<p><b>Strukturen zur Anerkennung der Fähigkeiten / der Kenntnisse, die während des informellen Lernens erworben wurden, sind vorhanden.</b></p>	<p><b>Beschäftigte erhalten komplexere Aufgaben, interessantere Arbeiten. Zertifikate wie sie als Teil des Inflow-Modells vorgeschlagen sind. Unternehmens"preis" für informelles Lernen (für Mentoren wie auch Lernende) Gelegenheit, sich den Standards nationaler Qualifikationsrahmen wie VAE (GB) oder Bilan de Competence (F) anzuschließen.</b></p>
Prüfung und Bewertung des Geschäftserfolgs	<p><b>Das Feedback über informelles Lernen als Beitrag zum Geschäftserfolg ist integraler Bestandteil jährlicher Personalentwicklungsbeurteilungen.</b></p>	<p><b>Informelles Lernen ist offiziell anerkannt als Teil der Mitarbeiterbeurteilung</b></p>
	<p><b>Unternehmensleiter/-innen sind sich des Beitrags informellen Lernens zum Geschäftserfolg bewusst.</b></p>	<p><b>Unternehmensleiter/-innen prüfen die jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen.</b></p>

Tabelle 2: Erfolgskriterien für informelles Lernen im Unternehmen

### 3.3 Mikro-Analyse

Der vorangegangene Abschnitt stellt das Unternehmen in den Mittelpunkt. Obgleich dies unabdingbar ist, gibt es noch weitere Aspekte, die innerhalb des Rahmenkonzepts entwickelt werden müssen.

Einer davon ist im Mikro-Bereich angesiedelt - die Ebene des Individuums, des Beschäftigten. Das Rahmenkonzept muss auch diesen Bereich betrachten und wichtige Indikatoren aufzeigen, die bisher auf dieser Ebene noch nicht berücksichtigt wurden.

#### 3.3.1 Einflussfaktoren auf die einzelnen Beschäftigten am Arbeitsplatz

Abbildung 3 zeigt einige der möglichen Faktoren, die das informelle Lernen des Beschäftigten beeinflussen können

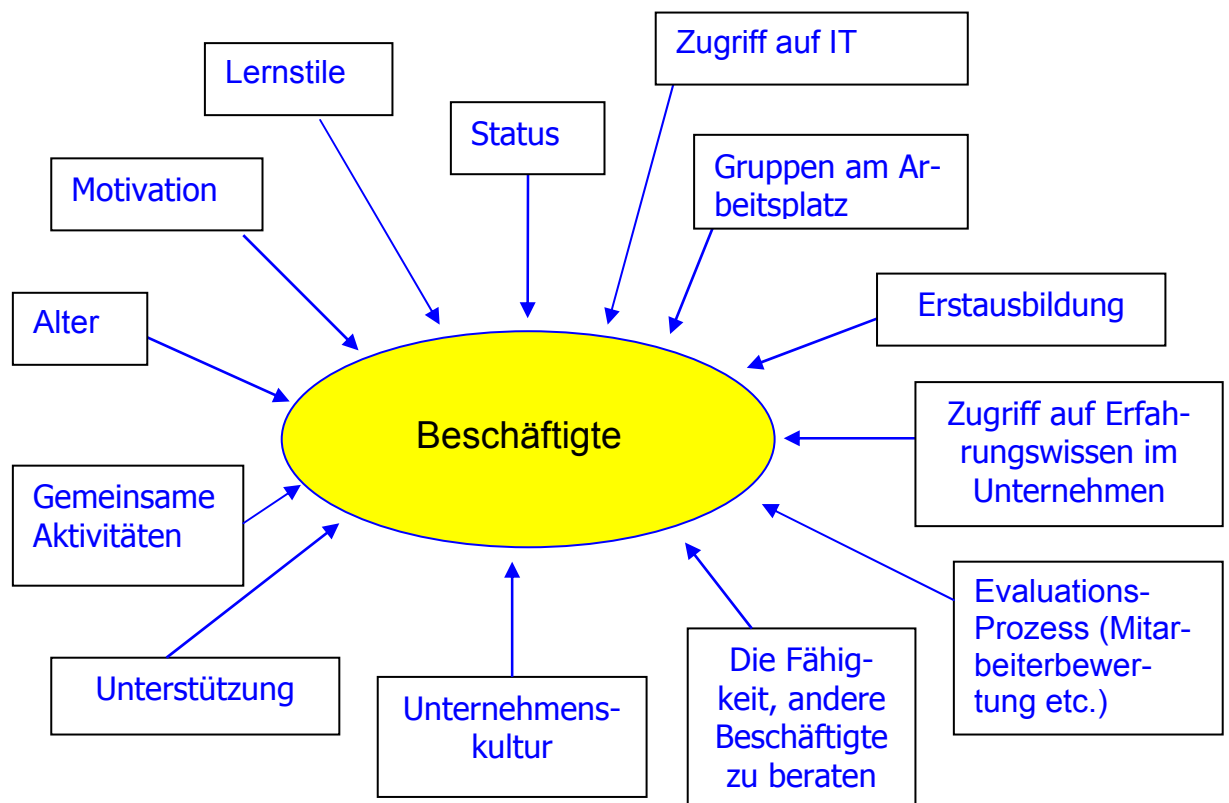


Abb. 3: Wichtige Einflussfaktoren auf das informelle Lernen des Beschäftigten

Viele dieser Faktoren wurden schon zuvor angesprochen. So hat die Entwicklung der Zertifizierung für Beschäftigte, wie sie in Arbeitspaket 4 vorgeschlagen wird, zum Ziel, die Motivation zu erhöhen, indem handfeste Belohnungen für die Erreichung persönlicher Ziele gewährt werden. Die Art und Weise der Unterstützung/Hilfestellung für die Beschäftigten ist ebenso ein Schlüsselfaktor. Das Unternehmensmanagement muß sich seiner bedeutenden Rolle sowohl für die Verbesserung des Unternehmenserfolges als auch für die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten bewusst sein.

Die nächste Phase in der Entwicklung des Rahmenkonzepts wird die Berücksichtigung aller zusätzlichen Indikatoren, die eine Schlüsselrolle haben, beinhalten, z.B.

- Beschäftigte, die andere unterstützen (einschließlich Manager, Meister, Vorarbeiter, Berater)

### 3.3.2 Beschäftigte als Betreuer / Mentoren des informellen Lernens

Beschäftigte, die einen positiven Einfluss auf das informelle Lernen anderer haben, sind Bestandteil des Modells. Der Begriff "Mentor" hat zur Zeit viele spezielle Bedeutungen. In diesem Modell wird er auf jeden Beschäftigten angewandt, der andere darin unterstützt, ihre Leistungen zu verbessern und dadurch zu einem besseren Geschäftsergebnis beizutragen.

Generelle Kriterien / Aktivitäten der Beschäftigten als Betreuer / Mentoren	Beispiele aus Fallstudien
Informationen / persönlicher Rat zur Unterstützung anderer Beschäftigter machen deren Tätigkeit effektiver.	<i>Transfer von Wissen und Fähigkeiten: Probleme werden gelöst,, indem Beschäftigte ihren Kolleg(inn)en den Weg dorthin erklären (F)</i>
Informelle Einführung in das Verständnis der Unternehmenskultur und des Arbeitsumfeldes	<i>Vorstellung des Unternehmens für neue Mitarbeiter/-innen: (Historie, Aktivitäten, Belegschaft, Kunden, Zulieferer... (F))</i>
Aufbau von Selbstvertrauen anderer Beschäftigter, ihre Funktionen wahrzunehmen und auszuführen.	<i>Non-verbale Kommunikation, z. B. "Lächeln"(F)</i>
Informelles konstruktives Feedback	
Rolle als Lieferant von Möglichkeiten zur Reflexion über die Arbeit für andere Beschäftigte	
Verfügbarkeit und Zeit zum Zuhören	<i>Die Arbeit unterbrechen, um jemandem zu antworten oder zu helfen (F)</i>
Erfahrungsaustausch im Rahmen von "Lessons learned"	
Kein bewertender Ansatz	<i>Mentor behandelt alle Beschäftigten gleich (F)</i>
Fähigkeiten, Prozesse und Methoden zu erklären	<i>Kenntnisse über Lern/Lehrmethoden Erkenntnisgewinn des Instruierten (F)</i>
Kaskadenartige Ergebnisse des informellen Lernens	
Möglichkeiten bereitzustellen, wie andere Beschäftigte auszulasten sind.	
Unterstützung anderer Beschäftigter bei der Erfüllung anspruchsvoller Aufgaben	

Tabelle 4: Aktivitäten der Mentoren zur Unterstützung des informellen Lernens am Arbeitsplatz

Als Teil des Akkreditierungs-Arbeitspakets (4) des Inflow Projektes werden die Fähigkeiten und Kompetenzen, die mit diesen Aktivitäten (auf unterschiedlichen Ebenen) einhergehen, zusammen mit den erforderlichen unterstützenden Nachweisen beleuchtet, um die Zertifizierung und damit verbundene Qualitätssicherung zu ermöglichen.

#### 4. Anerkennung individueller informeller Lernfortschritte am Arbeitsplatz

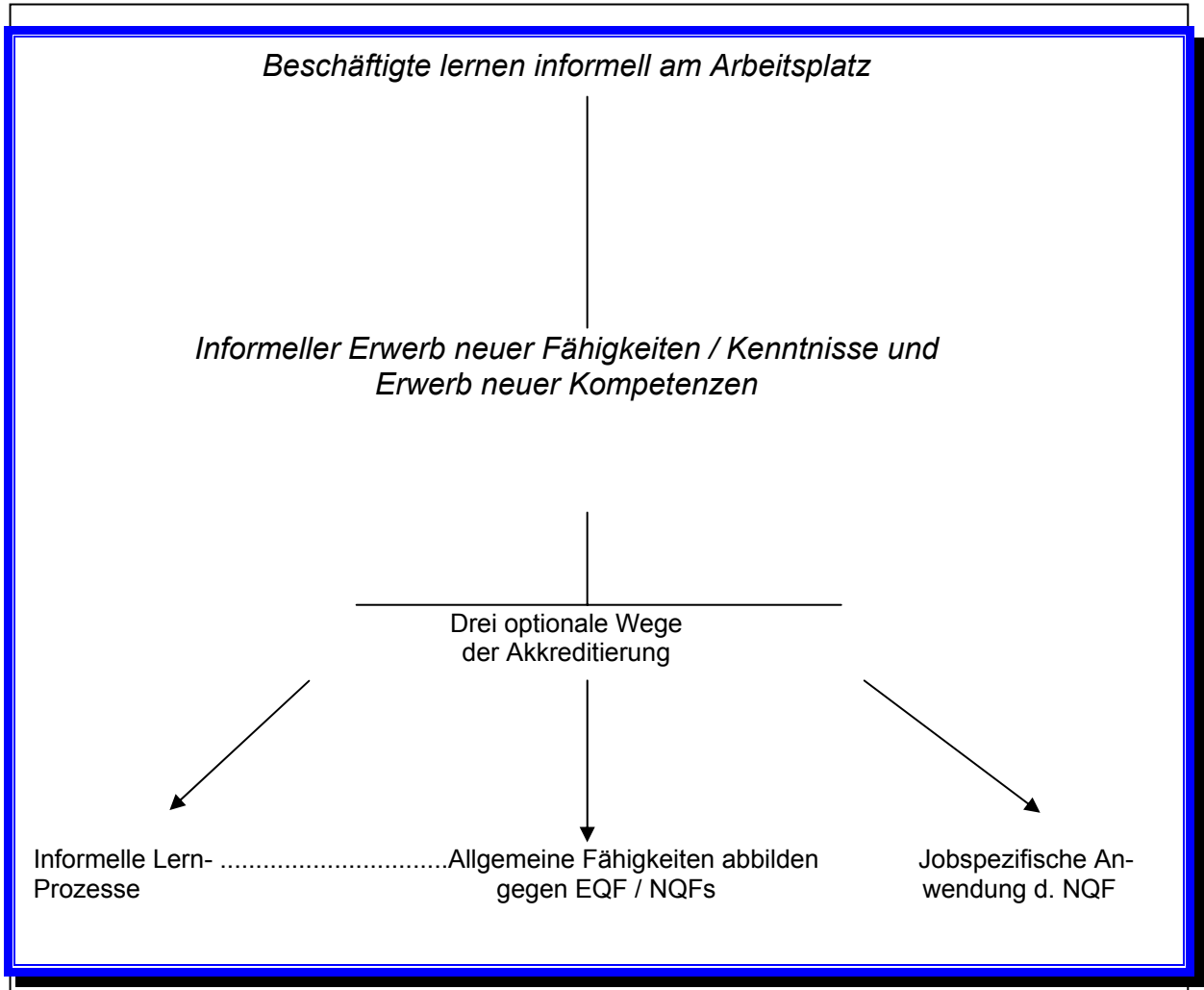


Abb. 4: Potentielle Akkreditierungswege für die Anerkennung von Fähigkeiten und Kompetenzen, die von Beschäftigten durch informelles Lernen am Arbeitsplatz erworben wurden.

Das Projekt stellt die informellen Lern**prozesse** in den Mittelpunkt. Allgemeine und tätigkeitsspezifische Fähigkeiten werden innerhalb dieser Prozesse nachgewiesen.

Dessen ungeachtet zeigt Tabelle 5 auf der nächsten Seite einige der potentiellen Fähigkeiten auf, die arbeitsnah erworben werden können und wie diese informell am Arbeitsplatz erreicht werden können.

Kategorie	Sub-Kategorie	Erworbene Fähigkeiten/ Kompetenzen <sup>1</sup>	Detaillierte Fähigkeiten/ Kompetenzen (Links zu EQF / NQFs und in unter-schiedlichen Levels (1-8))	Wie informell am Arbeitsplatz erworben?
Informelle Lern- prozesse		Erkenntnis, dass das Lernen während der Aktivitäten am Arbeitsplatz stattfinden kann. Fähigkeit zu erkennen, was gelernt wurde. Fähigkeit, andere um Rat zu fragen und mit ihnen zusammenzuarbeiten Motivation zu lernen, um die eigenen Leistungen zu steigern Flexibilität, um sich an neue Situationen anzupassen, die informelles Lernen erfordern Zugriff auf relevante Kenntnisse und Erfahrungen		Teilnahme an Gruppenaktivitäten Nebeneinander (Seite-an-Seite) arbeiten Arbeiten mit Kunden Bewältigen herausfordernder Aufgaben
	Problemlösung	Ein Businessproblem verstehen Ableitung eines Aktionsplans zur Problemlösung Fähigkeit, den Erfolg des Aktionsplanes bezgl. Der	(EQF / NQFs und in unter-schiedlichen Levels (1-8) und Europass	

<sup>1</sup> Hier muss festgestellt werden, welche Kompetenzbereiche für Arbeitgeber von Interesse sind. UK Employer Skills survey – Ergebnisse in Anhang 2

		<p>Problemlösung zu beurteilen</p> <p>Überprüfung der Prozesse als Teil des Unternehmensziels "Kontinuierliche Verbesserung"</p>		
	Kommunikation	<p>Umgangssprachliche Präsentation</p> <p>Angemessene Informationen liefern</p> <p>Schreiben von Dokumenten</p> <p>Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für das Team / die Abteilung/ das Unternehmen (nur auf höherer Ebene))</p>	<p><i>(Mögliche Links zu EQF / NQFs und in unterschiedlichen Levels (1-8) z. B. UK Key Skills Communication aktuell in Levels 1-4 und Europass</i></p>	<p>Team work</p> <p>Interaktion mit internen und externen aktuellen und potentiellen Kunden</p>

<p>Jobspezifische/ technische/prak- tische Fähigkeiten</p>		<p>Diese müssen individuell für jeden Arbeitsplatz iden- tifiziert werden, siehe Greta du Velay Praxisbeispiel in Anhang 1</p>	<p><i>Mögliche Links hier zu EQF / NQFs und in unterschied-lichen Levels (1-8)</i></p>	<p>Unter Anleitung des Chefs oder einer/ eines erfahrenen Mitarbeiterin/ Mitarbeiters Mit Hilfe einer erfahrenen Kollegin/ eines erfahrenen Kollegen durch Tätigkeiten mit steigendem Schwie- rigkeitsgrad durch Leitfäden und Handbücher durch die Bitte um Rat/Hilfe von einem Zu- lieferer durch die Bitte um Rat/Hilfe von einem un- mittelbaren Vorgesetzten durch die Bitte um Rat/Hilfe von Experten in anderen spezialisierten Firmen durch eigene Problemlösung durch den praktischen Umgang mit neuen Maschinen/Hardware/Software durch das Praktizieren neuer Verfahren o- der Techniken durch Werksbesichtigungen durch die Teilnahme an Workshops oder anderen Informations- und Wissensquellen durch den Wechsel gewohnter Arbeitsrou- tinen durch Jobrotation durch Instruktionen der Zulieferer durch anspruchsvolle, nicht routinemäßige Aufgaben und Tätigkeiten durch Problemlösung im Team mit anderen Arbeitskolleg(inn)en durch die Erläuterungen externer Experten, die am Arbeitsplatz bereitgestellt werden durch Beobachtung anderer Kolleg(inn)en beim Lernen</p>
--	--	--	--	--

Tabelle 5: Zusammenfassung von drei Wegen zur Akkreditierung informellen Lernens am Arbeitsplatz

## 5. Externe Einflussfaktoren

Die Rolle externer Organisationen mit internem Einfluss, wie Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, Arbeitgeberverbände, Weiterbildungsorganisationen und Lieferketten sollte ebenfalls berücksichtigt werden. Es gibt viele Einflüsse. Einige sind auf der Folie, die von STPKC der Inflow Partnerschaft vorgestellt wurde.

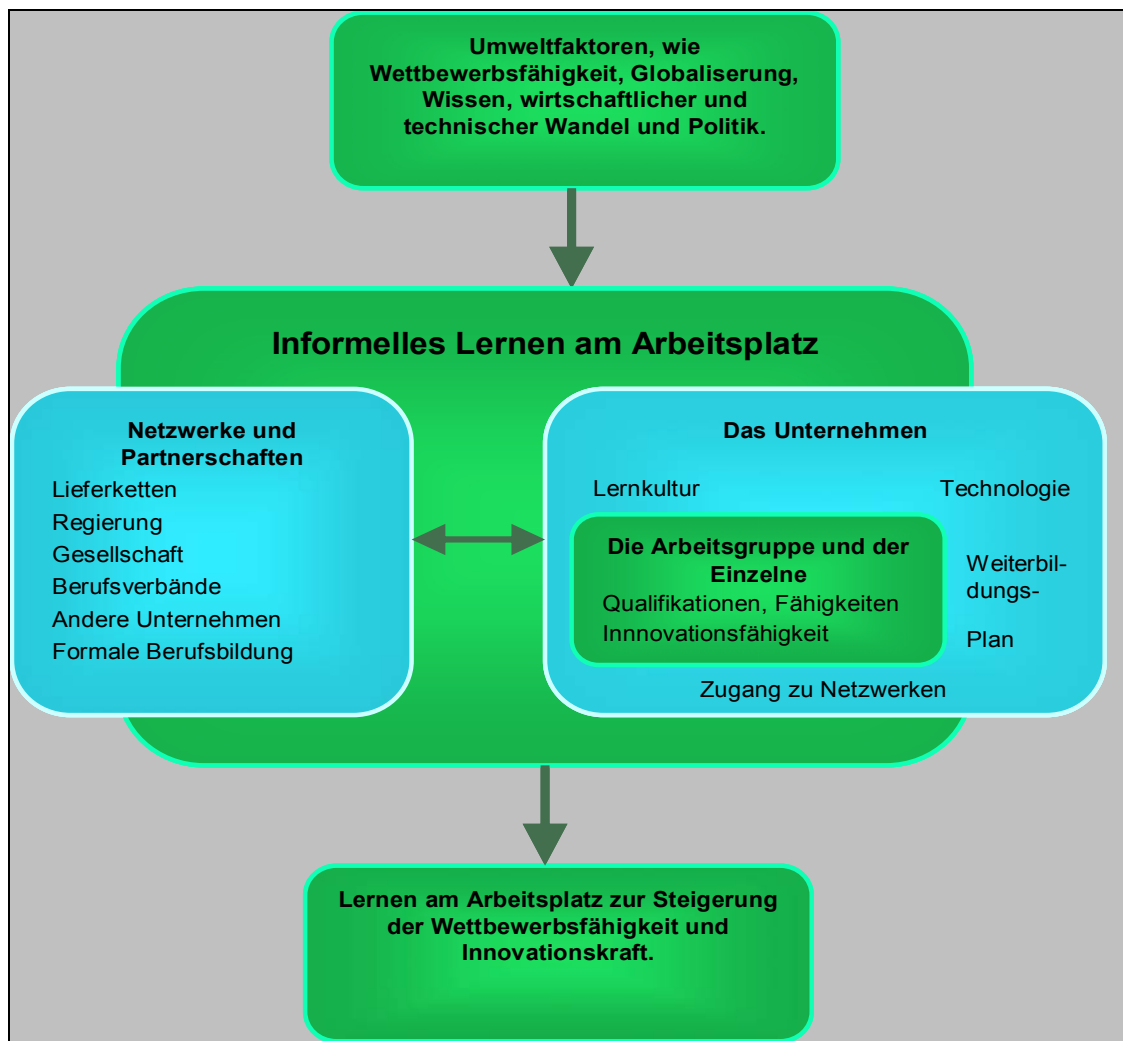


Abb. 5: Externe Einflüsse auf informelles Lernen am Arbeitsplatz  
 (übernommen aus "What makes for Good Workplace Learning", Australian National Training Authority)

Obwohl außerhalb des Projektrahmens, stehen diese Einflussfaktoren in direktem Zusammenhang mit dem Marketingteil des Modells, wo sie Möglichkeiten des informellen Lernens für einzelne Arbeitnehmer/-innen als Teil der alltäglichen Arbeit anbieten und wo sie einbezogen werden könnten in die Qualitätssicherung des Akkreditierungsprozesses.

# **Anhang 1**

## **Modell für jobspezifische Kompetenzen**

**basierend auf dem von Greta du Velay  
erprobten Modell**

**als Teil der Forschungsarbeiten für das Inflow-Projekt  
Paket 3**

## Struktur für die Identifizierung tätigkeitsspezifischen informellen Lernens am Arbeitsplatz

### 1. Ausgeübte Tätigkeit:

(Tätigkeitsmerkmale, Tätigkeitsniveau, hierarchische Position, ...)

### 2. Hauptfunktionen:

(gewöhnlich 3 – 5 Funktionen)

### 3. Erstausbildung:

Erworbene Abschlüsse / Zeugnisse  
(entsprechend des Kompetenz-Referenzrahmens)

### 4. Weiterbildung:

Erworbene Zertifikate  
(Kompetenz-Referenzrahmen)

### 5. Tätigkeitsbeschreibung:

Für jede Funktion Hauptaktivitäten und erforderliche Kompetenzen angeben.

<b>Funktion</b>	<b>Aktivitäten</b>	<b>Kompetenzen</b>			
F1	A1	C1	C2	C3	C4
	A2	C5	C6		
	A3	C7	....		
F2	A4				
	A5				
	...				
...					

Jede Cn muss in Beziehung gesetzt, eingestuft werden und die erforderlichen Kenntnisse aufzeigen.

## 6. Wie und wo wurden die Kompetenzen erworben?

<b>Kompetenzerwerb</b>		<b>Kompetenz</b>
Erstausbildung (Kompetenz durch Urkunde belegt)		
Weiterbildung (Kompetenznachweis durch Dritte)		
Informelles Lernen am Arbeitsplatz	unter der Verantwortung des Vorgesetzten bzw. eines erfahrenen Belegschaftsmitgliedes	
	mit der Hilfe eines erfahrenen Kollegen	
	durch Aufgaben mit steigendem Schwierigkeitsgrad	
	durch Handbücher / Bedienungsanleitungen	
	durch Rat und Unterstützung eines unmittelbaren Vorgesetzten	
	durch Hilfe und Beratung eines Lieferanten	
	durch Hilfe oder Beratung von Experten anderer Unternehmen	
	durch selbständige Problemlösungen	
	durch den Umgang mit neuen Maschinen/Hard-/Software	
	durch die Praxis neuer Methoden oder Techniken	
	durch Werksbesuche	
	durch den Besuch von Workshops und die Nutzung anderer Informations- und Wissensquellen	
	durch die Veränderung der Arbeitsroutine	
	durch Aufgabenrotation/Arbeitswechsel	
	durch Lieferanten-Instruktionen	
	durch die Übernahme nicht routinemäßiger Aufgaben und Tätigkeiten	
	Problemlösungen mit anderen Kollegen in Teamarbeit	
	durch Anleitung von Experten am Arbeitsplatz	
durch die Teilnahme am Lernen anderer Kollegen		
...		
Informelles Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes		

## Praxisbeispiel

Sektor / Cluster	Industrie
Wirtschaftszweig	Telekommunikation Téléphonie du Velay
Anzahl der Beschäftigten	10 – 49
Standort (EU Region Code)	Blavozy (near LePuy-en-Velay, Haute Loire) + 3 others agencies.
in Betrieb seit:	über 5 Jahre
Mitarbeiterbeurteilung / Bewertungssysteme	Nein
Welche Beschäftigtengruppen wurden beobachtet?	Unternehmensleiter Führungskräfte

### 1. Ausgeübte Tätigkeit

*(Tätigkeitsmerkmale, Tätigkeitsniveau, hierarchische Position...)*

Aktuell: Kaufmännischer Geschäftsführer, Mitgeschäftsführer in einem KMU (SARL).

- Erste Berufstätigkeit: Techniker in der Telekommunikation (France Telecom, Melun)
- Zweite Berufstätigkeit: Techniker in der Telekommunikation (Téléphonie du Velay, Le Puy-en-Velay) dann Techniker und Mitgeschäftsführer.
- Third job: Kaufmann in der Telekommunikation und Mitgeschäftsführer (Téléphonie du Velay, Le Puy-en-Velay).

### 2. Erstausbildung:

*Erworbene Zertifikate (entsprechend des Kompetenz-Referenzrahmens)*

Bac F3 Elektrotechnik

### 3. Weiterbildung:

*Erworbene Zertifikate (Kompetenz Referenzrahmen)*

Training France Telecom und Produkttraining, von der Firma vorgeschlagen

### 4. Hauptfunktionen der Tätigkeit:

*(Gewöhnlich 3 bis 5 Funktionen)*

3 Hauptfunktionen:

- Verkaufen
- Personalführung,
- Auftragsvergabe an Zulieferer/Lieferanten

## 5. Tätigkeitsbeschreibung

Für jede Funktion, sollen Hauptaktivitäten und notwendige Kompetenzen aufgeführt werden.

Jede Cn muss in Beziehung gesetzt, eingestuft werden und die erforderlichen Kenntnisse aufzeigen.

Funktionen	Aktivitäten	Kompetenzen					
		C1 Entwicklungsperspektiven des Sektors einschätzen	C2 Die regionale Wirtschaftsentwicklung untersuchen	C3 Adressbuch führen.	C4 Seine Produkte kennen	C5 Die aktuellen Preise und Produkte kennen	C6 Kundenbedürfnisse identifizieren.
Verkaufen	Kunden treffen/akquirieren.	C1 Entwicklungsperspektiven des Sektors einschätzen	C2 Die regionale Wirtschaftsentwicklung untersuchen	C3 Adressbuch führen.	C4 Seine Produkte kennen	C5 Die aktuellen Preise und Produkte kennen	C6 Kundenbedürfnisse identifizieren.
	Follow-up durch durch Handelsvertreter sicherstellen	C7 Definieren der Ertragsschwelle		C8 Neue Produkte einführen		C9 Neue Produkte präsentieren	
	Kontrolle der wichtigsten Kalkulationen	C10 Kontrollieren, dass kein Fehler gemacht wurde.		C11 Sicherstellen, dass die wichtigsten Produkte erfasst sind.		C12 Entscheiden, ob Kalkulation zu niedrig oder zu hoch ist.	
Personal führen	Zuweisung von Aktivitäten und Arbeiten	C13 Überblick über die Fähigkeiten eines jeden Belegschaftsmitglieds und den Ort einzugreifen.	C14 Einschätzen des Zeitaufwandes zur Ausführung der Aufgaben		C15 Entscheiden, ob die Aufgabe allein oder im Team zu lösen ist.		C16 Arbeit entsprechend bestimmter Aufgabeninteressen, Eingriffsbereiche ausbalancieren.
	Planung ausarbeiten	C17 Verfügbarkeit des Vertreters berücksichtigen	C18 Die Laufzeit der Aktivitäten definieren		C19 Die Aktivitäten über das Jahr verteilen		C20 Für die Verfügbarkeit des Materials sorgen
	Ihre Aktivitäten kontrollieren	C22 Informationen über die Kundenzufriedenheit haben.	C23 Informationen agentennah erhalten.	C24 Auflisten der Aktivitäten, die (wöchentlich/monatlich) von Agenten ausgeführt werden.	C25 Definieren von Kriterien zur Überprüfung des Kompetenzniveaus jedes Agenten.	C26 Sich mit dem Agenten auseinandersetzen, wenn es Probleme gibt und ihre Ursachen herausfinden.	C27 Die Agenturen besuchen, um festzustellen, dass alles in Ordnung ist.

Lieferanten beauftragen	Lieferanten auswählen	C28 Identifizieren von Zulieferern, die den Anforderungen entsprechen.	C29 Kenntnis verschiedener Lieferanten und ihrer Produkte	C30 Überblick über Produktpreise, Lieferbedingungen	C31 Informationen über die Verfügbarkeit der Produkte erhalten.
	Preise verhandeln	C32 Umgruppieren der Kundenaufträge		C33 Zusammenstellen der Aufträge	
	Quantität der notwendigen Ausstattung bestimmen.	C34 Zusammenstellung der Auftragsmeldungen der kaufmännischen Abteilung		C35 Bereitstellung einer kalkulierten Zahl von Geräten	
	Regelungen bei Lieferverzögerung	C36 Auf Kundenanfragen innerhalb einer best. Frist antworten		C34 Zusammenstellung der Auftragsmeldungen der kaufmänn. Abt.	

## 6. Wie und wo wurden die Kompetenzen erworben

*Bemerkung: In diesem Beispiel war es schwer zu unterscheiden und zu formulieren, wie Kompetenzen erworben wurden, wie gelernt wurde. Die befragte Person wusste, dass sie Kompetenzen durch informelles Lernen am Arbeitsplatz erworben hatte, aber sie konnte nicht beschreiben wie. Deshalb sind einige vorhandene Kompetenzen nicht in der Übersicht genannt.*

Kompetenzerwerb		Kompetenz
Erstausbildung (Kompetenznachweis Diplom)		
Continuous training (Kompetenznachweis durch Dritte)		C4 C8 C6 C11
Informelles Lernen am Ar- beitsplatz	unter Anleitung des Vorgesetzten bzw. ei- nes erfahrenen Belegschaftsmitgliedes	
	mit der Hilfe eines erfahrenen Kollegen	
	durch Aufgaben mit steigendem Schwie- rigkeitsgrad	C7
	durch Handbücher / Bedienungsanleitun- gen	C1 C28 C29 C30
	durch Rat und Unterstützung eines unmit- telbaren Vorgesetzten	
	durch Hilfe und Beratung eines Lieferan- ten	C4 C30 C31
	durch Hilfe oder Beratung von Experten in anderen Unternehmen	
	durch selbständige Problemlösungen	
	durch den Umgang mit neuen Maschi- nen/Hard-/Software	
	durch die Praxis neuer Methoden oder Techniken	C3 C9
	durch Werksbesuche	
	durch den Besuch von Workshops und die Nutzung anderer Informations- und Wissensquellen	
	durch die Veränderung der Arbeitsroutine	
	durch Aufgabenrotation / Arbeitswechsel	
	durch Lieferanten-Instruktionen	C12
	durch die Übernahme nicht routinemäßi- ger Aufgaben und Tätigkeiten	
	Problemlösungen mit anderen Kollegen in Teamarbeit	C10
	durch Anleitung von Experten am Ar- beitsplatz	
	durch die Teilnahme am Lernen anderer Kollegen	
	durch Diskussion mit Kunden	C5 C6 C22
durch die Beobachtung des Umfeldes	C1 C2	
durch Erfahrung	C11 C35	
durch Diskussion mit der Belegschaft	C13 C23	

## **Anhang 2**

### **Fähigkeiten von Arbeitnehmern Untersuchungsergebnisse unter Arbeitgebern eines Mitgliedsstaates**

## Großbritannien (nur England)

### Einführung

Es haben zahlreiche Untersuchungen im Auftrag des Ministeriums für Erziehung und Bildung stattgefunden, die die Einschätzungen der Arbeitgeber auf nationaler Eben erheben. Sie wurden ergänzt durch Untersuchungen auf regionaler und sub-regionaler Basis.

### Die Sicht der Arbeitgeber

Arbeitgeber wurden gebeten, anzugeben, welche Fähigkeiten sie bei Ihren Arbeitskräften vermissen.

Vier von fünf Schlüsselbereichen, in denen mangelnde Fähigkeiten angegeben wurden, sind im Bereich der "Soft Skills" angesiedelt (s. Tabelle unten). Diese Zahlen variieren jedoch nach Sektor und Region, wie aus der Übersicht zu ersehen ist, auch in den beiden Sektoren des Inflow-Projekts, dem Bereich der Ingenieurdienstleistungen und des Hotel- und Gaststättengewerbes. (Es gibt auch einige Sektoren, in denen praktisch/technische Fähigkeiten unter den "TOP five" genannt wurden.)

Fähigkeiten	% Mangelnde Fähigkeiten von Beschäftigten England 2004	% Mangelnde Fähigkeiten von Beschäftigten Yorkshire & Humber Region 2004	% Mangelnde Fähigkeiten von Beschäftigten Ingenieurdienstleistungen 2004	% Mangelnde Fähigkeiten von Beschäftigten Hotel- und Gaststättengewerbe 2004
Kommunikation	51	53	49	57
Kundenbetreuung	47	52	29	65
Teamarbeit	47	50	52	53
Problemlösung	40	51	47	43

Tabelle 6: Mangelnde Fähigkeiten von Beschäftigten - national, regional und nach Cluster/Sektor<sup>2</sup>

<sup>2</sup> National Employer Skills Survey 2004, veröffentlicht im Juli 2005

# Würdigung

Die folgenden Mitglieder der transnationalen Partnerschaft haben zur Entwicklung dieses Dokumentes beigetragen:

<b>Partner</b>	<b>Land</b>
The MRS Consultancy Ltd. (Project Promoter)	United Kingdom (UK)
RKW Rationalisierungs-und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.	Germany (De)
Balear de Desarrollo y Formación	Spain (Es)
EifEL	France (Fr)
Greta du Velay	France (Fr)
TAF- Continuing Education Development Foundation	Latvia (Lv)
Swedish TelePedagogic Knowledge Centre	Sweden (Se)
My KnowledgeMap	United Kingdom (UK)
Edexcel	United Kingdom (UK)
Doncaster College representing Doncaster Education City	United Kingdom (UK)

Wenn Sie sich zum Inhalt des Dokumentes äußern möchten, gehen Sie bitte auf die Inflow website [www.inflow.eu.com](http://www.inflow.eu.com). Sie finden dort Informationen über den Konsultationsprozess

*M. Simmonds*  
The MRS Consultancy Ltd.  
[m.simmonds@mrsconsultancy.com](mailto:m.simmonds@mrsconsultancy.com)  
October 2005