



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Familienkompetenzen
als Potenzial einer innovativen
Personal-
entwicklung.

**Trends in Deutschland
und Europa**

**Wolfgang Erler
Christine Nußhart**



Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend
11018 Berlin



Deutsches Jugendinstitut e. V.

Nockherstraße 2

81541 München

Abteilung Familie und Familienpolitik

Tel.: 0 89/6 23 06-2 48

Fax: 0 89/6 23 06-1 62

Internet: www.dji.de

Projektmitarbeiter:

Wolfgang Erler und Annemarie Gerzer-Sass,

Deutsches Jugendinstitut e. V.

Christine Nußhart, Katholische Arbeitnehmer-
Bewegung Süddeutschlands e. V.

Bezugsstelle:

Postfach 20 15 51, 53145 Bonn

Tel.: 01 80/5 32 93 29

E-Mail: broschuerenstelle@bmfsfj.bund.de

Internet: www.bmfsfj.de

Stand:

Herbst 2000

Gestaltung:

UVA Kommunikation und Medien GmbH,

14482 Potsdam

Druck:

Druckerei Arnold, Großbeeren

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der
Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist
nicht zum Verkauf bestimmt.

1. Vorwort	5
2. Aufgabenstellung und Durchführung	6
3. Zur Bedeutung der Konzepte Schlüsselqualifikationen, soziale Kompetenzen und Familienkompetenzen	8
3.1 Das beruflich fixierte Konzept der Schlüsselqualifikationen ..	9
3.2 Erweiterung hin zum Konzept der sozialen Kompetenzen ...	10
3.3 Familienkompetenzen als Segment der sozialen Kompetenzen	12
3.4 Familienkompetenzen: Weibliches Arbeitsvermögen oder soziale Kompetenz von Männern und Frauen	13
4. Soziale Kompetenzen in der betrieblichen Praxis	15
4.1 Zum Stellenwert sozialer Kompetenzen in der Personalarbeit	16
4.2 Zur Wahrnehmung sozialer Kompetenzen in der Personalauswahl	17
4.3 Zum Stellenwert außerbetrieblicher Lernorte und von Erwerbsbiografien	21
4.4 Personalauswahl zwischen Zeugnissen, Zertifikaten und Intuition	23
4.5 Assessment-Center als dominante Methode zur Erfassung von Kompetenzen	25
4.6 Soziale Kompetenzen in der Personalentwicklung	26
4.7 Zum Verhältnis von fachlicher und sozialer Kompetenz	27
4.8 Zur Veränderung traditioneller Berufsstrukturen	29
5. Der betriebliche Blick auf Familienkompetenzen	30
5.1 Familie aus betrieblicher Perspektive	30
5.2 Wahrnehmungen von Verhaltensänderungen durch Familie	33
5.3 Familie und weibliche Erwerbsbiografie	36
6. Der „unaufhaltsame Aufstieg“ von Familienfrauen in den neuen Bundesländern	40
7. Ein Blick auf den öffentlichen Dienst: Vorreiter oder Nachhut personalpolitischer Innovationen?	43
8. Der Einbau von sozialen und kommunikativen Kompetenzen in tarifliche Arbeitsbewertungen	46
9. Anerkennung und Transfer von Familienkompetenzen	49
in die Arbeitswelt – ein europäischer Trend?	
9.1 Vorbemerkung	49
9.2 Das EU-Weißbuch zur allgemeinen und beruflichen Bildung – das Projekt „persönlicher Kompetenzausweis“	52
9.3 Exemplarische Ansätze zur Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen außerhalb der EU-Länder	53

9.4	Italien und die Mittelmeerländer (Spanien, Portugal, Griechenland): Familie als öffentliches Nicht-Thema	57
9.5	Frankreich: Chancen und Grenzen in der Etablierung eines nationalen Systems zur individuellen Bilanzierung von Kompetenzen: die bilans des compétences	60
9.6	Großbritannien: Überwindung eines Mangels an grundlegenden sozialen Kompetenzen auf der politischen Agenda	64
9.7	Niederlande: Trend zum Arbeitskräftemangel als Einfallstor für die Bereitschaft, informell erworbene Kompetenzen als Potenzial zu nutzen	67
9.8	Schweiz: Ein ausgefeiltes Konzept von Familienkompetenzen als „Rüstzeug für den Arbeitsmarkt“	70
9.9	Österreich: Einstieg durch Audit und Qualifikationshandbuch	74
9.10	Skandinavische Länder: Nur am Rande von der Fragestellung berührt	75
10.	Literatur und Materialien	77
	Anlage 1: Interview-Leitfaden	83
	Anlage 2: Übersicht über befragte Betriebe und Institutionen	86

I.

Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalpolitik – Bestandsaufnahme der Ist-Situation

1. Vorwort

Das hier anhand von Betriebsbefragungen und einer internationalen Recherche auf seine bisher entfaltete praktische – und konzeptionelle – Reichweite überprüfte Konzept „Familienkompetenzen“ entzieht sich einer eindeutigen disziplinären Zuordnung, es bewegt sich vielmehr „zwischen allen Disziplinen“: In dem Bemühen, Kompetenzen aus dem Lernort Familie für betriebliche Bedarfe zu erschließen, werden zwar Inhalte und Theorien aus unterschiedlichsten Fachrichtungen wie Arbeitspsychologie, Sozialpsychologie, Familiensoziologie, Betriebswirtschaft usw. berührt; doch gibt es im Umfeld der aktuellen Diskussion zur Kompetenzentwicklung keine Fachdisziplin, die originär dafür zuständig wäre.

Diese „fachliche Ungebundenheit“ erfordert immer wieder Begründungen für die Tragfähigkeit des Konzepts und damit auch die Benennung der Schnittstellen, an denen die Anknüpfung an jeweils relevante Fachdisziplinen die Einbeziehung von sozioökonomischen Veränderungsprozessen erfordert und ermöglicht. Gleichzeitig fördert diese notwendige kontinuierliche Reflexion der Ziele, Inhalte und Vorgehensweisen deren Schärfung und trägt damit zur Präzisierung und fachlichen Fundierung in der Weiterentwicklung des Konzepts bei.

Die in den Anfängen der Diskussion häufig, gerade auch von Frauen formulierte Kritik, hier handle es sich um „ein rückschrittsverdächtiges“ Konzept insofern, als damit die (Rück-)Bindung an Heim und Herd gefördert würde, ist mittlerweile in den Hintergrund getreten. Die Verknüpfung mit der europaweit geführten Diskussion zur Anerkennung von Kompetenzen aus informellen Lernorten und dem Konzept lebenslangen Lernens bestätigt die Forderung nach Anerkennung und Einbeziehung von Kompetenzen aus Familientätigkeit und gibt ihr gleichzeitig eine neue Aktualität.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Vorstudie für ein mittlerweile bewilligtes praxisbezogenes Drei-Länder-Projekt vorgestellt. Sie sollen einen Beitrag dazu leisten, betriebliche Modernisierungsstrategien mit Perspektiven der beruflichen und gesellschaftlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu verknüpfen, die in familiäre Arbeit eingebunden sind. Damit sollen die Voraussetzungen erweitert werden, die vielfach noch ungenutzten Potenziale aus Famili-

enarbeit für Strategien der Personalarbeit stärker verwertbar zu machen.

Das Konzept Familienkompetenzen kann damit ein Baustein sein, Familie und Arbeitswelt stärker als bisher aufeinander zu beziehen, kann aber nicht für die Lösung aller Probleme stehen, die sich aus der Frage nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergeben. Dies setzt allerdings voraus, dass sich beide Lebenswelten – Beruf und Familie – stärker aufeinander zu bewegen. Allerdings scheint genau die daraus resultierende stärkere Öffnung der „Privatsphäre Familie“ hin auf die Arbeitswelt und die damit verbundenen wachsenden Zugriffsmöglichkeiten der Betriebe auf die private Lebenswelt wiederum ein Argument gegen die Nutzung von Kompetenzen aus Familientätigkeit zu sein. Diese Zugriffsmöglichkeiten sind als Teilaspekt der Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft, als Rationalisierung bzw. „Verarbeitlichung“ auch des bisher privaten Alltags in der sozialwissenschaftlichen Diskussion zum Thema geworden.¹ Hier besteht ein nicht nur frauenpolitischer, sondern auch theoretisch und empirisch-sozialwissenschaftlicher Diskussionsbedarf.

Die Ergebnisse der hier vorgestellten Studie zeigen aber, so glauben wir, dass dieses Konzept unter der Bedingung zunehmender Akzeptanz zu einer größeren Wertschätzung der Kompetenzen von Müttern und Vätern am Arbeitsplatz und damit zu ihrer beruflichen und gesellschaftlichen Gleichstellung beitragen kann. Die Ergebnisse zeigen gleichzeitig, dass diese Kompetenzen in der betrieblichen Praxis bereits wahrgenommen werden, dass aber zu ihrer gezielten Nutzung entsprechende Instrumente und Verfahren erforderlich sind.

2. Aufgabenstellung und Durchführung

Im Rahmen des Aktionsprogramms der EU für die Chancengleichheit von Frauen und Männern sollen durch ein praxisbezogenes Projekt die bisher nicht wahrgenommenen Potenziale aus Familientätigkeit für Strategien der Personalentwicklung sichtbar gemacht und praxistaugliche Instrumente und Methoden zu ihrer Identifizierung, Validierung und schließlich auch zur Zertifizierung entwickelt werden.

Dem wurde eine vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebene explorative Studie vorgeschaltet; sie umfasst folgende Aufgaben:

¹ Vgl. z.B. Voß 1998, der vom Paradigma der entgrenzten Arbeit einen Bogen zur entgrenzten Qualifizierung und zu neuen Formen betrieblich geforderter Kompetenzen schlägt: „Im Wandel der Erwerbsarbeit geht es nicht mehr um mit anderen geteilte und sozial vorgeformte Fähigkeitsmuster, um Fähigkeiten zur passiven Ausführung fremdgesetzter betrieblicher Erwartungen, um rein erwerbsspezifische und daher vom Privaten sauber geschiedene Kompetenzen ...“ Vielmehr „beziehen sich die jetzt verstärkt für Erwerbstätigkeit relevanten Eigenschaften nicht nur auf den Erwerbsbereich, ... sondern sie haben eine ausgeprägte Alltags- und praktische Lebensnähe und sie beziehen das ‚ganze Leben‘ in synchroner und diachroner Hinsicht ein“. Unabhängig von der normativen Bewertung wird mit diesem Argument ein wachsender betrieblicher Bedarf nach Formen des Kompetenzerwerbs beschrieben, die wie die Familienkompetenzen informell und außerberuflich stattfinden.

1. Eine vorbereitende Bestandsaufnahme in Unternehmen und Verwaltungen zur Bedeutung der drei Konzepte „Schlüsselqualifikation“, „Soziale Kompetenz“ und „Familienkompetenz“ in der betrieblichen Praxis in Deutschland. Dabei sollte vor allem der Frage nachgegangen werden, wie Arbeitgeber mit neuen Qualifikationsanforderungen umgehen und wie die am Lernort „Familie“ erworbenen Kompetenzen in der Personal- und Organisationsentwicklung modern geführter Unternehmen bisher wahrgenommen und genutzt werden.
2. Eine Bestandsaufnahme im europäischen Ausland zum Stand der fachlichen, wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion über die Leitkonzepte Schlüsselqualifikation, soziale Kompetenz, Familienkompetenz und deren Verhältnis zueinander. Damit sollte es möglich sein, die Position Deutschlands in der europäischen Debatte zum lebenslangen Lernen unter dem Aspekt der Qualifizierungsmöglichkeiten in der Familienarbeit und ihrer Nutzung in der Arbeitswelt durch Frauen und Männer zu bestimmen.

Die Umsetzung des Arbeitsauftrages:

Diskussionszusammenhänge und Materialien zur Entwicklung der Thesen und Leitfragen als Grundlage für die Bestandsaufnahme und zur fachlichen Orientierung waren: sozialwissenschaftliche Diskussionen zum Thema „Soziale Kompetenzen“; Forschungsberichte zur Wahrnehmung und Validierung von Familienkompetenzen; Praxisberichte über Projekte zur Nutzung von Familienkompetenzen; Ergebnisse aus Fachtagungen (u. a. auch dem gemeinsam vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und von der Europäischen Union durchgeführten Internationalen Fachkongress „Kompetenz für Europa: Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel“ im Mai 1999). Auf die Materialien und Berichte, die für die europäische/außereuropäische Recherche zur Verfügung standen, wird in den entsprechenden Abschnitten verwiesen.

Die Verknüpfung von neuen Qualifikationsanforderungen mit der Möglichkeit der Einbeziehung von Familienkompetenzen in die Personalarbeit macht die Verantwortlichen in den Personalabteilungen zur ersten und wichtigsten Zielgruppe, um Erkenntnisse über den betrieblichen Umgang mit Schlüsselqualifikationen, sozialen Kompetenzen und Familienkompetenzen angesichts veränderter sozioökonomischer Rahmenbedingungen zu gewinnen. Dazu wurden in mehr als 20 Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen leitfadengestützte Interviews mit Personalverantwortlichen geführt; Gesprächspartner und -partnerin waren Leiter/Leiterinnen sowie Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Personalabteilungen. Des Weiteren wurden Gespräche geführt mit Betriebsräten/Betriebsrätinnen, Frauenbeauftragten und Weiterbildungsverantwortlichen; außerdem mit Vertreterinnen/Vertretern von Gewerkschaften, Arbeitgebervereinigungen, von Kammern und sozialwissenschaftlichen Instituten.

Bei der Befragung der Betriebe handelte es sich um ein exemplarisches Vorgehen; wir gehen davon aus, dass aufgrund der beteiligten Unter-

nehmen ein breites Spektrum betrieblich relevanter Situationen abgebildet werden kann.

Aus folgenden Bereichen wurden Unternehmen ausgewählt:

- personen- und unternehmensbezogene Dienstleistungen;
- Unternehmen im Bereich Handel, Banken und Versicherungen aufgrund des dort vorhandenen hohen Anteils von Frauen;
- Unternehmen im Bereich Kommunikationstechnologie als besonders innovativem Wachstumsbereich;
- öffentliche Verwaltungen.

Dabei wurde vor allem auf folgende Kriterien geachtet:

- Berücksichtigung von Betrieben unterschiedlicher Größe,
- Mischung von Stadt-Land-Situationen,
- Mischung bei den Produkten: materielle Güter und Dienstleistungen,
- Einbeziehung der neuen Bundesländer.

Die biografischen Daten und Erfahrungen (Leben in einer Partnerschaft, Leben mit Kindern ...) und das Geschlecht unserer Gesprächspartnerinnen und -partner haben wir nicht zum Auswahlkriterium gemacht, was angesichts der geringen Zahl der Befragten zu unnötigen Einschränkungen geführt hätte.

Die in der Bestandsaufnahme verwendeten Zitate wurden so ausgewählt, dass sie – soweit nichts anderes vermerkt wird – eine von uns vorgefundene Tendenz wiedergeben. Ebenso werden die Zitate nur mit einem Hinweis auf Betriebsgröße und Branche versehen, da nicht alle Befragten das Plazet zur Veröffentlichung gegeben haben.

Eine Übersicht über die in die Bestandsaufnahme einbezogenen Betriebe ist als Anhang beigefügt (entsprechend dem nicht gegebenen Plazet sind die Firmennamen nicht angegeben).

3. Zur Bedeutung der Konzepte Schlüsselqualifikationen, soziale Kompetenzen und Familienkompetenzen

Die in der Erwerbsarbeit benötigten Qualifikationen stellen ein Bündel von beruflich relevanten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen dar: Sie spiegeln in ihrer Definition und in ihrer Bewertung sowohl Entwicklungsprozesse in der Arbeitswelt als auch den politischen Gestaltungswillen im Blick auf die sozioökonomischen Rahmenbedingungen wider.² Darauf aufbauend soll zunächst der Hintergrund verdeutlicht werden, anhand dessen die Fragestellungen für die Interviews mit den Personalbeauftragten entwickelt und anschließend die

² Stiegler weist darauf hin, dass nicht zuletzt der Prozess der europäischen Einigung, der ja auch die Bildungs- und Erwerbsarbeitssysteme mit einbezieht, die alte Erkenntnis verstärkt hat, dass Qualifikationen ein soziales Konstrukt sind. (Stiegler, 1998, S. 12.)

Aussagen und Trends aus den Interviews interpretiert werden. „Veränderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen und deren enorme Schnelllebigkeit zwingen die Unternehmen, ihre Mitarbeiter zu lebenslangem Lernen anzuhalten und zu befähigen. Dabei sind die Erarbeitung und Präsentation neuer Fach- und Arbeitsinhalte heutzutage für den Erfolg ebenso entscheidend wie soziale Kompetenzen in den Bereichen Teamarbeit oder Kommunikation“ (Lenzen, 1998). Um die hier genannten Themen kreist die Qualifikations- und Kompetenz-Debatte der 90er Jahre. Anders als in der Bildungsreform der 60er Jahre stehen hier nicht primär fachliches Können und theoretisches Wissen im Mittelpunkt, sondern vielmehr die soziale Handlungskompetenz am Arbeitsplatz und ebenso in der außerbetrieblichen Lebenswelt. Bezogen auf die Arbeitswelt geht es also um diejenigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die heute sozusagen die Voraussetzungen darstellen, dass fachbezogene Kompetenzen überhaupt erst verwertbar sind.

3.1 Das beruflich fixierte Konzept der Schlüsselqualifikationen

Ausgangspunkt für die Ausführungen zur Kompetenzentwicklung ist das Konzept der Schlüsselqualifikationen, das Mertens 1974 unter dem Titel „Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“ veröffentlicht hat. Mertens unterscheidet nach formalen, berufsspezifischen bzw. berufsfachlichen Qualifikationen, die auf die Ausübung eines bestimmten Berufes oder auf die Besetzung eines bestimmten Arbeitsplatzes hin ausgerichtet sind. Dabei handelt es sich um die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten Tätigkeiten haben, sondern vielmehr die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen begründen und die ebenso zur Bewältigung von meist (unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens befähigen (Mertens, 1974, S. 10).

Mertens begründete sein Konzept mit der Notwendigkeit, das dual geordnete Berufsbildungssystem stärker mit den jeweils neuen und wechselnden Anforderungen des Beschäftigungssystems zu verknüpfen. Im ursprünglichen Sinne war mit den Schlüsselqualifikationen die Möglichkeit verbunden, die im Laufe eines Berufslebens immer selbstverständlicher und häufiger zu erwartenden Berufswechsel vollziehen zu können oder auch bei Verbleib im bisherigen Beruf die notwendigen Anpassungen an veränderte Anforderungen zu gewährleisten. In diesem Sinne sind Schlüsselqualifikationen als Voraussetzung bzw. Ergänzung eines bestimmten Berufs zu sehen, mit dem die berufsfachliche Qualifikation sichergestellt werden kann.

In der Nachfrage nach Kompetenzen wurde in den letzten zehn Jahren eine deutliche Verschiebung sichtbar von den bisherigen „harten“ Fachqualifikationen hin zugunsten der „soft skills“, der sozialen Kompetenzen. Die sozialwissenschaftliche Reflexion dieser Entwicklung weist auf eine Neuauflage und gleichzeitige Weiterentwicklung des Konzepts der Schlüsselqualifikationen hin. So war beispielsweise Freundlichkeit im

Umgang mit Kunden und Kollegen schon immer eine erwünschte Haltung; die Intensivierung des Wettbewerbs und die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors haben „Kundenorientierung“ jedoch zu einer zentralen Anforderungsdimension gemacht. Damit erweitert sich die im Sinne von Mertens berufliches Handeln erst ermöglichende Schlüsselqualifikation hin zu einer quasi „eigenständigen“ berufsfachlichen Anforderung: Über die traditionellen Felder der „Kundenbezogenheit“ im Verkauf, in Kanzleien und Praxen und im Dienstleistungssektor hinaus erscheint sie heute als Erfolgsinstrument in der privaten Wirtschaft ebenso wie im öffentlichen Dienst (siehe dazu die Leitidee „Von der hoheitlichen Behörde zur Dienstleistung am Bürger“). Es geht im Weiteren also weniger darum, sich Zugänge zu wechselnden Berufsprofilen mittels des Schlüssels „berufsübergreifende Qualifikation“ zu erschließen, vielmehr wird dieser „Schlüssel“ als Qualifikation zum festen Bestandteil des Berufsbildes selbst.

3.2 Erweiterung hin zum Konzept der sozialen Kompetenzen

Den Betrieben wie den Beschäftigten werden unter den Bedingungen der 90er Jahre erhebliche Anpassungsleistungen abgefordert. Dabei werden sozial-kommunikative Kompetenzen immer wichtiger: „Sie gehen freilich weit über eine Ausdifferenzierung sozialer Sensibilität hinaus und zielen auf die Verknüpfung fachlicher und kommunikativer Kompetenz“ (Baethge/Schiersmann, 1998, S. 24). Damit gewinnen im betrieblichen Arbeitsprozess auch immer mehr Einstellungen und Verhaltensweisen an Bedeutung, die zu einem erheblichen Teil Ergebnisse aus Lernprozessen in außerbetrieblichen Lebenszusammenhängen sind. Soziale Kompetenz als Ergebnis informeller Lernprozesse steht „damit in der Mitte zwischen dem formellen Lernen einerseits und dem nicht bewusst reflektierten Lernen in Sozialisationsprozessen andererseits ... und es schließt Verständnis und Erfahrung mit ein“ (Erpenbeck, 1999, S. 2). In der Studie des Europäischen Zentrums für Berufsbildung zur „Ermittlung und Validierung von früher bzw. informell erworbenen Kenntnissen“ wird darauf hingewiesen, dass es diese Kompetenzen, die sich Menschen in unterschiedlichen Situationen, in Arbeit und in Freizeitaktivitäten erwerben, schon immer gegeben hat. Und weiter: „Um diese impliziten und zum Teil nicht sichtbaren Kompetenzen und Fähigkeiten sowohl für den Einzelnen als auch für die Unternehmen deutlicher und besser erkennbar zu machen, müssen sie identifiziert und beurteilt werden und berufliche und soziale Anerkennung erhalten.“³ In diesem Zusammenhang ist wiederum bemerkenswert, dass in der Studie Freizeit und Sportaktivitäten ebenso wie soziales Engagement als Orte informellen Lernens genannt werden, Familie aber überhaupt nicht erwähnt wird. Dagegen betont Baitsch (1998, S. 14) die kompetenzbildende Funktion der Familie als Beispiel für privates Lernen außerhalb der Arbeitswelt: „Elternwerden und Elternsein ist der Prototyp der Kompetenzentwicklung durch unvermeidliche Praxis. Gerade

³ Ermittlung und Validierung von früher bzw. informell erworbenen Kompetenzen, Bjørnåvold, 1997.

weil dieses Lernen nicht mit Erwerbsarbeit verkoppelt ist, lassen sich einige strukturelle Merkmale und Ergebnisse des Prozesses besonders gut herausstellen.“

Die Verknüpfung betrieblich entstandener und genutzter Qualifikationen mit solchen Verhaltenselementen aus außerbetrieblichen Lern- und Lebensorten lässt in der Qualifizierungsdebatte der letzten Jahre damit eine Tendenz dahin erkennen, dass das Konzept der Schlüsselqualifikationen durch das Konzept der sozialen Kompetenzen ergänzt wird.⁴

Das Problem einer geringen Trennschärfe, wie es sich in Gesprächen mit Personalverantwortlichen und Weiterbildungseinrichtungen ebenso zeigt wie in der Fachliteratur, wird in den meisten Fällen dadurch umgangen, dass Schlüsselqualifikationen und die darunter subsumierten Fähigkeiten in das Konzept der sozialen Kompetenzen einbezogen werden. Das wiederum zeigt, dass es kein verbindliches Konzept der sozialen Kompetenzen bzw. keine Theorie „Sozialer Kompetenz“ gibt. In den Interviews zur Bestandsaufnahme wird von den Personalverantwortlichen allerdings auch wenig Interesse an theoretischen Leitbegriffen signalisiert, im Mittelpunkt stehen hier vielmehr die in der betrieblichen Praxis geforderten bzw. vorfindbaren Verhaltenspotenziale und die Möglichkeiten ihrer Nutzung.

Nach Stiegler orientiert sich das Konzept der sozialen Kompetenzen an der Vorstellung einer ganzheitlichen Handlungskompetenz, die eine Balance halten muss zwischen den jeweils eigenen Interessen und Bedürfnissen, den Interessen und Bedürfnissen der Partner und Partnerinnen in bestimmten Situationen sowie den jeweils gegebenen Rahmenbedingungen (Stiegler, 1998, S. 20).⁵ Ebenso geht in die Vorstellung der Ganzheitlichkeit auch die Verknüpfung von Elementen der Planung mit Elementen der Kontrolle (im Sinne von Arbeitsautonomie) ein. Die Umsetzung dieses Aspekts in berufliche Anforderungsprofile stellt eine – in projektbezogenen Zusammenhängen häufig praktizierte – Chance zur Förderung der Motivation und zur Übernahme von Verantwortung und Selbstmanagement dar. Darin wird auch ein möglicher „demokratischer Charakter“ von sozialen Kompetenzen sichtbar. Dies könnte auch zu erwünschten Veränderungen in Richtung Gleichstellung führen, wenn in vorwiegend von Frauen besetzten „unteren“ Positionen soziale Kompetenzen mehr gewichtet werden würden.

⁴ In der Literatur werden etwa Schlüsselqualifikationen u. a. „quasi als Vorgänger“ des Kompetenzbegriffs gesehen (vgl. dazu Baethge/Schiersmann S. 37).

⁵ Die Definition entspricht im Wesentlichen dem Kern der von Ruth Cohn entwickelten Theorie der „Themenzentrierten Interaktion“. Dies könnte u. E. durchaus so interpretiert werden, dass mit der wachsenden Bedeutung der sozialen Kompetenzen in der Arbeitswelt/betrieblichen Personalarbeit zunehmend in der sozialen Arbeit/Erwachsenenbildung seit langem vorhandene pädagogische Konzepte und Strategien als nützlich anerkannt und auch genutzt werden.

3.3 Familienkompetenzen als Segment der sozialen Kompetenzen

Die Tatsache „Weil nur zählt, was Geld einbringt“ war nach Meinung von Silvia Kontos und Karin Walser der Grund dafür, dass die von Frauen in Haushalt und Familie geleistete Arbeit wenig wertgeschätzt wurde.⁶ Ihre Veröffentlichung ist ein Art Resümee der Diskussion um den gesellschaftlichen Stellenwert der Haus- und Familienarbeit, die in den 70er Jahren zur Forderung der Frauenbewegung nach der bezahlten Familienarbeit geführt hatte. Die Integration der Frauen in die Arbeitswelt und die Sicherung der dafür nötigen Rahmenbedingungen als frauenpolitische Zielsetzung der 80er und 90er Jahre verlagerte die Diskussion aus den Familien heraus in die Betriebe hinein. Und damit kam über den Aspekt „Familienarbeit als Humankapital“⁷ auch die kompetenzbildende Funktion der Familie zunehmend ins Blickfeld. In der von Zierau, Völkening und Glade im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführten Untersuchung wurden 1991 erstmals Familienarbeitsqualifikationen als Schlüsselqualifikationen im Sinne von Mertens herausgearbeitet.⁸ Das breite Spektrum der durch Familientätigkeit vermittelten Handlungspotenziale konnte damit sichtbar gemacht werden, ebenso konnte daran aufgezeigt werden, dass in dem, was heute als Familienkompetenzen bezeichnet wird, durchaus auch fachspezifische Anteile enthalten sind.⁹

In dieser ersten Phase der Anerkennung und Nutzung von Kompetenzen aus Familientätigkeit war der Transfer auf haushalts- und familiennahe Berufs- und Arbeitsfelder beschränkt. Die hier gegebene Deckung von Elementen in den beruflichen Anforderungsprofilen mit Teilaspekten der Familienkompetenzen ermöglichte es, dass Zeiten der Familienarbeit als Zugangsvoraussetzung und/oder ausbildungsverkürzende Erfahrungen gewertet werden. Hier werden sowohl die berufsfachlichen als auch die berufsübergreifenden Qualifikationen angesprochen.¹⁰ Anzumerken ist, dass die anfängliche Konzentration des Konzepts auf den Bereich der sozialen Arbeit und der sozialen Berufe häufig als Verfestigung von Strukturen weiblicher Benachteiligung kritisiert wurde. Diesen Anwendungsbereich in der weiteren Entwicklung als unerwünscht auszugrenzen, würde allerdings auch bedeuten, real vorhandene Interessen von Frauen nicht wahrzunehmen und sich gegenüber der großen Bedeutung der „caring industry“ für den Arbeitsmarkt blind zu stellen.

⁶ Kontos/Walser 1979.

⁷ Bundesministerium für Familie und Senioren (Hrsg): Familien und Familienpolitik im geeinten Deutschland – Zukunft des Humanvermögens, 5. Familienbericht, Bonn 1994.

⁸ Zierau 1991.

⁹ In der von Zierau u. a. vorgelegten Untersuchung wird nachgewiesen, dass über die Schlüsselqualifikationen hinaus in 63 Berufsbildern Anforderungen enthalten sind, die vergleichbar sind mit Familienarbeitsqualifikationen.

¹⁰ Ausführlicher siehe dazu die Dokumentation zur wissenschaftlichen Begleitung des im Auftrag des Ministeriums für Kultur, Jugend, Familie und Frauen in Rheinland-Pfalz in den Jahren 1993–1997 durchgeführten Modellprojekts „Qualifizierung von Familienfrauen zur Erzieherin“, Mainz/Hannover 1997; mit der wissenschaftlichen Begleitung war das Institut für Entwicklungsforschung und Strukturplanung in Hannover beauftragt.

In der weiteren Entwicklung des Konzepts Familienkompetenzen wurde die Notwendigkeit des Transfers in alle Bereiche der Arbeitswelt hervorgehoben. Dabei wurden vor allem auch die Teile des Arbeitsmarkts ins Auge gefasst, in denen aufgrund des ökonomischen Wandels veränderte Anforderungsprofile vermutet wurden, die nicht vom bestehenden System der beruflichen Bildung abgedeckt werden. Gleichzeitig bot sich aufgrund der wachsenden Bedeutung sozialer Kompetenzen an, die Strategien zum Transfer von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt stärker daraufhin auszurichten. Dies geschah vor allem deswegen, weil mit dem Blick auf soziale Kompetenzen die Wahrnehmung und Einbeziehung anderer/neuer Lernprozesse/Lernorte und ihre Verknüpfung mit betrieblichen Anforderungsprofilen verbunden war.¹¹ Dazu ist anzumerken, dass es hier sicherlich nicht nur um neu gestaltete Lernprozesse und neue Formen arbeitsintegrierten Lernens geht (z. B. Qualitätszirkel im Betrieb), sondern dass damit auch bisher kaum wahrgenommene Lernorte verstärkt ins Blickfeld geraten. Dabei wird Familie erst ansatzweise als ein möglicher Lernort für soziale Kompetenzen gesehen.¹² So hat etwa Marianne Vollmer in ihrer Studie Familienkompetenzen den sogenannten Managementkompetenzen gegenübergestellt und dabei insgesamt eine hohe Übereinstimmung feststellen können.¹³ Ein Beispiel für die häufig noch übliche Nichtwahrnehmung von Familienkompetenzen als soziale Kompetenzen ist das Programm des Internationalen Fachkongresses „Kompetenz für Europa: Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel“ (in Berlin 1999): Die Kompetenzentwicklung in außerbetrieblichen Lernfeldern, die dadurch notwendige Vernetzung von außerbetrieblichen Lernorten in Deutschland und in Europa wurde auf breiter Basis diskutiert, u. a. auch anhand des Projekts „Lernen im Umfeld“; Familie als Lernort dagegen ist weder im Programm noch in den Tagungsdebatten selbst zu finden.

3.4 Familienkompetenzen: Weibliches Arbeitsvermögen oder soziale Kompetenz von Männern und Frauen

Die in den 70er Jahren geführte Diskussion zum weiblichen Arbeitsvermögen und den damit verbundenen geschlechtsspezifischen Arbeitsorientierungen¹⁴ machte deutlich, dass Frauen sich sehr wohl ihrer spezifischen Kompetenzen und deren Nutzen in der Arbeitswelt bewusst waren. Ihre Positionierung auf dem Arbeitsmarkt implizierte jedoch gleichzeitig die Abwertung dieses weiblichen Arbeitsvermögens und brachte damit erst recht Kompetenzen aus dem Familienalltag mit unterwertigen Berufspositionen in Verbindung. Die Auseinanderset-

¹¹ Eine Erhebung von Infratest Sozialforschung zeigt auf, dass eine große Verbreitung „weicherer Formen des Kenntniserwerbs“ (vor allem learning by doing) festzustellen ist. Da die Untersuchung beim Abschluss dieser Studie nicht vorlag, verweisen wir auf die Erwähnung in Baethge/Schiersmann, 1998, S. 31.

¹² Dies gilt sicherlich nicht für Einrichtungen und Betriebe im Bereich der sozialen Arbeit: Die hier entwickelten Ansätze etwa in der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen auf der Basis von Familienqualifikationen oder der Berücksichtigung von Familientätigkeit als aus- und fortbildungsverkürzende Maßnahme haben hier das Thema bereits bekannter gemacht.

¹³ Vollmer 1997.

¹⁴ Vgl. dazu Ostner, 1979.

zung mit Mertens' Konzept der Schlüsselqualifikationen zeigte ebenfalls, dass soziale Kompetenzen sozusagen als „naturhafte“ weibliche Eigenschaften zu betrachten seien, die keiner Ausbildung bedürfen, sich aber auch einer Weiterentwicklung entziehen.¹⁵ Diese frauen- bzw. männer-spezifische Zuordnung und Bewertung von Qualifikationen setzt sich in der Debatte um die sozialen Kompetenzen unverändert fort.

Während also bei Frauen vorhandene Kompetenzen in einer bestimmten Weise definiert werden, wird bei Männern bzw. bei männlich dominierten Berufspositionen vom Bedarf her argumentiert und zwar, dass die industrielle Praxis einen anderen, d. h. neuen Typ von Mitarbeiter benötigt, der mit sozial-kommunikativer Kompetenz, Teamfähigkeit, Mitbestimmungskompetenz, Gestaltungskompetenz usw. ausgestattet ist. In diesem Rahmen besteht auch eine hohe Bereitschaft zur Investition in Personalentwicklung, Weiterbildung usw. Selbstverständlich (und) kostenlos sind dagegen Frauen gefordert, flexibel auf schnell wandelnde Arbeitssituationen reagieren zu können, sozial effektive und kommunikative Kompetenz zur Humanisierung des Betriebsklimas bereitzustellen und dgl. mehr (Notz, 1991, S. 18). Insofern wird mit den Forderungen gerade auch gewerkschaftlich organisierter Frauen, im Zusammenhang mit der Nutzung von sozialen Kompetenzen endlich die bisher selbstverständlich eingebrachten sozialen Kompetenzen von Frauen aufzuwerten, ein „altes“ Thema der Frauenbewegung weitergeführt.

Die zumindest partiell gegebene Übereinstimmung der Strategien zur Bewertung der sozialen Kompetenzen von Frauen mit der Strategie zur Anerkennung von Familienkompetenzen in der Berufs- und Arbeitswelt zeigt die Möglichkeit, auch einen größeren Teil der Frauenbewegung für ein Anliegen zu gewinnen, das bisher aus feministischer Sicht eher den Geruch von „rückschrittsverdächtig“ hatte.

Zwei Hinweise für die weitere Beschäftigung und wie die aus der privaten Familienarbeit resultierenden Handlungskompetenzen in betriebliche und berufliche Anforderungen eingebunden werden können:

1. Die in der aktuellen Debatte praktizierte „Reduzierung“ der Familienkompetenzen auf soziale Kompetenzen darf nicht ausschließen, die Anerkennung der berufsbezogenen Familienkompetenzen¹⁶ in anderen Zusammenhängen auch weiterhin zu betreiben. Ansätze und Instrumente, wie sie in der folgenden Recherche dargestellt werden (z. B. der europäische Kompetenzausweis), sehen wir als Chance, die Nutzung von berufsübergreifenden sozialen Kompetenzen ebenso wie die der berufsspezifisch relevanten Kompetenzen insgesamt voranzubringen.

¹⁵ „Es ist auffällig, dass die im gleichen Zeitraum wie die metall- und elektrotechnischen Neuregelungen erlassenen reformierten Ausbildungsordnungen für kaufmännische Berufe, Rechtsanwaltsgehilfinnen und ArzthelferInnen die Zielsetzung der Förderung von Schlüsselqualifikationen nicht enthalten“ (Rudolph, S. 91).

¹⁶ Siehe dazu die Anmerkungen vorn zur Vielfalt der berufsrelevanten Kompetenzen in der Studie von Zierau u. a. ebenso wie Ansätze zur Berücksichtigung bei Aus- und Fortbildungen im hauswirtschaftlichen und sozialen Bereich.

2. Die Einbeziehung der Väter/Männer in das Konzept „Familienkompetenzen“ ist eine logische Konsequenz im Rahmen des Chancengleichheitsprogramms der EU. Ob und wie gewährleistet werden kann, dass daraus keine Neuauflage der alten Benachteiligungen folgt, vielmehr gleichzeitig eine höhere und gleichberechtigte Bewertung weiblicher Erwerbsarbeit resultiert, wird davon abhängen, wie es gelingt, die vorhandenen Konzepte zur Nutzung von Familienkompetenzen in die Strategien der beruflichen Frauenförderung/der Frauenpolitik in einer Perspektive des Mainstreaming bzw. von Managing Diversity zu integrieren. Die Ausgangsbedingungen dafür werden sich auch in dem Maße verbessern, wie sich die Erwerbsbiografien von Männern ebenfalls für Brüche und Angleichungen an das bisher frauentypische Muster der Patchwork-Biografie öffnen. Trends in diese Richtung sind in westlichen Industrieländern bereits, wenn auch erst bei einer Minderheit, deutlich sichtbar.

4. Soziale Kompetenzen in der betrieblichen Praxis

Mit der Einführung prozessorientierter Steuerungskonzepte bemühen sich die Unternehmen auch in Deutschland, sich für den verschärften Wettbewerb auf den nationalen und internationalen Märkten fit zu machen. Diese Entwicklungsprozesse sind in einem sog. „magischen Viereck“ zusammengefügt, markiert durch gleich bleibend hohe Qualität, größere Kundennähe, schnellere Innovation und eine günstigere Preisgestaltung als Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategien ebenso wie für die Personalarbeit. Die damit einhergehenden Veränderungsprozesse werden sichtbar in veränderten Unternehmenskulturen und Organisationsstrukturen: Als „lernende Organisation/lernendes Unternehmen“ sollen sie weiteres bzw. neues Wachstum und optimale Marktchancen dadurch garantieren, dass die bisher stark ausdifferenzierten, starren zu flacheren, flexibleren Hierarchien umgestaltet werden; die bisher eher bürokratischen, funktionsorientierten Führungskonzepte sollen von Konzepten der Förderung hin zu sich selbst organisierenden motivierten und flexiblen MitarbeiterInnen abgelöst werden.¹⁷

Der Stand der Entwicklung von einer bisher funktions- und berufsorientierten hin zu einer prozessorientierten Betriebs- und Arbeitsorganisation ist in seiner konkreten Umsetzung und in seinen Auswirkungen derzeit noch nicht einschätzbar. Allerdings zeichnet sich bereits jetzt ab, dass sie weitreichende Konsequenzen ebenso für die Anforderungsprofile der Beschäftigten wie für die betrieblichen Konzepte zur Personalrekrutierung und -entwicklung einschließlich der Weiterbildung haben wird. Ebenso ist unbestritten, dass, wie bereits ausgeführt, über fachliches Können hinaus heute Flexibilität, Kundenorientierung, Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten grundlegende Anforde-

¹⁷ Baethge/Schiersmann haben in ihrer Bestandsaufnahme zur „Kompetenzentwicklung 98“ diese Veränderungsprozesse ausführlich dargestellt, vgl. „Kompetenz 98“, 1998, S. 20 ff.

rungen an Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter darstellen; gleichzeitig wachsen die Anforderungen an Selbstständigkeit, Selbstorganisation und Koordinierungs- und Kommunikationsfähigkeit erheblich (vgl. dazu bei Baethge/Schiersmann, 1998, S. 25 f.).

Diese veränderten Anforderungsprofile konfrontieren die betriebliche Personalarbeit mit neuen Herausforderungen: Mit welchen Instrumenten und Methoden können im Gegensatz zu den „objektiv“ fassbaren berufsspezifischen Qualifikationen die eher „subjektiv“ geprägten „weichen“ Sozialkompetenzen in der Personalauswahl erfasst und trainiert werden? Und wie können diese neuen Anforderungsprofile mit den Instrumenten der Personalentwicklung wahrgenommen und die Personen dann jeweils richtig platziert werden?

Entlang dieser Überlegungen haben wir die Leitfragen für die Interviews entwickelt (vgl. den Interview-Leitfaden in der Anlage); die daraus resultierenden Ergebnisse und Reflexionen werden in den folgenden empirisch gestützten Abschnitten durch Aussagen aus den Interviews unterlegt.

4.1 Zum Stellenwert sozialer Kompetenzen in der Personalarbeit

Unabhängig von den im Folgenden dargestellten Einzelheiten bestätigt sich in allen Interviews die Ausgangsthese, dass die Ausprägung und die Entwicklung von sozialen Kompetenzen eine immer wichtigere Rolle spielen. Bezüglich der Intensität bei ihrer Wahrnehmung wird allerdings eine große Bandbreite sichtbar:

„KRITERIEN, DIE BEI DER PERSONALAUSSWAHL VON BEDEUTUNG SIND, GIBT ES EINE GANZE REIHE. DABEI MUSS MAN AUFPASSEN, MANCHES DAVON IST EINFACH EIN SCHLAGWORT, WO DANN NIEMAND SO RECHT WEISS, WAS ER SICH DAZU VORSTELLEN SOLL. VIEL WIRD ÜBER KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT, TEAMFÄHIGKEIT GESPROCHEN. DAS SIND FÄHIGKEITEN, DIE FÜR UNS RELEVANT SIND. WIR ERWARTEN VON UNSEREN MITARBEITERN: SIE SOLLEN CLEVER SEIN UND SCHLAU, INTELLIGENT, SCHNELL UND KLAR ZUSAMMENHÄNGEND DENKEN KÖNNEN; ERGEBNISORIENTIERT UND ZIELORIENTIERT ARBEITEN, FOKUSSIERT AUF KUNDENBEDÜRFNISSE“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

„DIE SOZIALE KOMPETENZ GEWINNT SICHER AN BEDEUTUNG. ES GIBT AUCH EINEN BEREICH, IN DEM DAS KOMMUNIKATIVE KLIMA VERBESSERT WERDEN KÖNNTE, NÄMLICH ZWISCHEN SCHICHTFÜHRERN UND VORARBEITERN IM TECHNISCHEN BEREICH UND DEN EINFACHEN ARBEITERINNEN. HIER GAB ES FRÜHER DIE SOZIALE FIGUR DES BRIGADIERS. ABER DIE NOTWENDIGKEIT, IN GRUPPENPROZESSE ZU INVESTIEREN, WIRD VOM PERSONALLEITER NOCH NICHT ERKANNT“ (MITTLERES UNTERNEHMEN/LEBENSMITTELPRODUKTION).

„MITTLERWEILE IST SOZIALE KOMPETENZ BEI UNS EIN GEFLÜGELTES WORT. MAN HAT ERKANNT, DASS ES OHNE DIESE NICHT GEHT. DAS GEHT LOS BEI DER FÜHRUNG ... HIER WERDEN DIE SOZIALEN KOMPETENZEN STARK ABGEKLOPFT“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSICHERUNGEN).

„WENN ES NICHT GELINGT, DIE VORAUSSETZUNGEN DAFÜR ZU SCHAFFEN, DASS KUNDENORIENTIERUNG ZUM SELBSTVERSTÄNDLICHEN VERHALTEN WIRD, DANN IST DIE ZUKUNFT UNSERER FIRMA GEFÄHRDET. UND DIE VORAUSSETZUNGEN SIND EBEN SOZIALE KOMPETENZEN“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSANDHAUS).

Wie die Aussagen zeigen, reicht die Wahrnehmung zur Bedeutung sozialer Kompetenzen von einer allgemeinen Bedarfsfeststellung bis hin zur Aussage, dass soziale Kompetenzen für die Zukunft des Unternehmens substantiell seien. Dabei wird auch deutlich, dass jedes Unternehmen die in der öffentlichen Diskussion verwendeten Begriffe für die jeweils eigene Realität übersetzen muss; ein übereinstimmendes Konzept „Relevanz sozialer Kompetenzen in der betrieblichen Praxis“ ist – wie zu vermuten ist – auf keinen Fall vorhanden. Das schließt aber nicht aus, dass es über die einzelne Situation hinaus doch feststellbare allgemein gültige Tendenzen gibt.

4.2 Zur Wahrnehmung sozialer Kompetenzen in der Personalauswahl

„WIR SUCHEN NICHT DIE BESTEN, SONDERN DIE RICHTIGEN, ALSO MITARBEITER, DIE IN EINEM KRITISCHEN DIALOG MIT UNS DAS UNTERNEHMEN GESTALTEN UND WEITER ENTWICKELN KÖNNEN“ (AUS EINER BROSCHÜRE FÜR KÜNFTIGE MITARBEITER/INNEN EINES GROSSUNTERNEHMENS/VERSANDHAUS).

In kleinen und mittleren Betrieben ohne eigene bzw. mit nur einer kleinen Personalabteilung ist bei der Personalauswahl das klassische Bewerbungsgespräch nach wie vor übliche Praxis. Soziale Kompetenzen werden hier nicht gesondert erhoben, aufgrund der Arbeitsorganisation sind aber Anforderungen an Kooperation, Koordination, Kontaktfähigkeit ein selbstverständliches Kriterium:

„ES WERDEN GESPRÄCHSRUNDEN GEMACHT, ES WIRD NACH VORERFAHRUNG GEFRAGT, WIR SCHAUEN, WIE DIE FRAU SICH BEWEGT, WELCHEN GESICHTSAUSDRUCK SIE HAT, OB SIE POWER HAT. DAS WICHTIGSTE IST LEBENSENERGIE, NEUGIER UND RELATIV WENIG ANGST“ (MITTLERES UNTERNEHMEN/ FAMILIENBEZOGENE DIENSTLEISTUNG).

WIR HABEN IMMER WENIGER BESCHÄFTIGTE, DIESE WENIGEN MÜSSEN IMMER MEHR ARBEITSBEREICHE ABDECKEN, SIE MÜSSEN DAHER GLEICHZEITIG UNTERSCHIEDLICHE AUFGABEN WAHRNEHMEN KÖNNEN UND AUCH SONST SEHR FLEXIBEL SEIN“ (KLEINES UNTERNEHMEN/SOFTWARE-ENTWICKLUNG)¹⁸.

Auch in kleineren Betrieben wird heute zunehmend in die Qualität der Personalentscheidung investiert, Fehlentscheidungen belasten das Unternehmen in weit größerem Umfang als dies bei Großunternehmen der Fall ist. Eine in ihren Instrumenten stärker ausdifferenzierte weiterführende Personalentwicklung ist dagegen bei den kleineren Unternehmen kaum feststellbar.

¹⁸ In kleineren Unternehmen spiegeln die Anforderungsprofile vor allem im Bereich der Verwaltung bzw. Dienstleistung eine große Bandbreite von Tätigkeiten wider.

In den beteiligten Großunternehmen dagegen stellt die Personalauswahl einen sehr ausdifferenzierten mehrstufigen Prozess dar, das Bewerbungsgespräch ist hier ein Element in einem umfassenden System: Zusammen mit der Personalabteilung sind in den meisten Fällen auch die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aus den betroffenen Arbeitsbereichen in die Personalauswahl einbezogen; in allen Fällen dort, wo es sich um arbeitsgruppen- oder projektgruppenbezogene Organisationsstrukturen handelt.

„DIE EINSTELLUNG VERLÄUFT IN MEHREREN SCHRITTEN: NACH DER VORPRÜFUNG DURCH DIE PERSONALABTEILUNG, OB DIE PERSÖNLICHEN VORAUSSETZUNGEN MIT DEN BEI UNS VORHANDENEN SEHR PRÄZISEN STELLENAUSSCHREIBUNGEN ÜBEREINSTIMMEN, GEHEN DIE UNTERLAGEN AN DEN VORGESETZTEN DER JEWEILIGEN ABTEILUNG, DENN DIE LEUTE SOLLEN JA INS TEAM PASSES. UND HIER LÄUFT DANN AUCH DAS EIGENTLICHE BEWERBUNGSGESPRÄCH“ (KONZERN/VERSICHERUNG).

Im Mittelpunkt der Bewerbungsverfahren stehen bei allen beteiligten Großunternehmen die sozialen Kompetenzen, über die fachlich-technischen Qualifikationen wird in aller Regel schon auf der Basis der Bewerbungsunterlagen eine Vorauswahl getroffen. Die im Bewerbungsgespräch dann tatsächlich erfassten sozialen Fähigkeiten stehen in einer eindeutigen funktionalen Beziehung zum Unternehmensziel ebenso wie zum konkreten Tätigkeitsfeld.

„SCHLÜSSELKOMPETENZEN, DIE WIR SCHON IM EINSTELLUNGSGESPRÄCH BESONDERS BEACHTEN, SIND KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT, KONTAKTFÄHIGKEIT, KUNDENORIENTIERUNG, SERVICEVERHALTEN, TEAMFÄHIGKEITEN, ÜBERZEUGENDES AUFTRETEN. DAS SIND FÜR UNS KERNKOMPETENZEN“ (GROSSUNTERNEHMEN/BANK).

Zur Wahrnehmung von sozialen Kompetenzen werden in allen Betrieben ähnliche Verfahren angewandt; sie unterscheiden sich jedoch im Einzelnen je nach Tätigkeitsfeld und Berufsposition.

„BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN HABEN WIR EIN SEHR AUFWÄNDIGES SYSTEM, DAS AUCH IN DIE SOZIALE KOMPETENZ HINEINGEHT. BEIM „NORMALEN“ MITARBEITER IN DER PRODUKTION BEKOMMEN WIR DAS IN DIESER GÜTE NICHT HIN. DAS WÄRE AUCH EINE FIKTION, DAS IST AUCH NICHT UNSER ANSPRUCH“ (KONZERN/MASCHINENBAU).

„BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN ARBEITEN WIR SEHR STARK MIT ÜBER-KREUZGESPRÄCHEN; WIR HABEN HIER SIEBEN POTENZIALE/KOMPETENZEN; ANHAND DIESER KOMPETENZEN HABEN WIR EIN SEHR UMFASSENDES BILD VON EINER PERSON UND EINE DIESER SIEBEN KOMPETENZEN IST AUCH DIE SOZIALE KOMPETENZ. SIE IST HINTERLEGT MIT JEDER MENGE TOOLS, MIT EINZELKRITERIEN, DIE MESSBAR SIND“ (KONZERNTOCHTER/MASCHINENBAU).

„BEI UNS WERDEN IN DER REGEL DIE KLASSISCHEN EINSTELLUNGSINTERVIEWS DURCHFÜHRT. DIE LEUTE HABEN MINDESTENS DREI ODER VIER GESPRÄCHE, MINDESTENS EINMAL MIT DEM PERSONALLEITER, MINDESTENS EINMAL MIT

DEM MANAGER, HÄUFIG AUCH MIT MITARBEITERN AUS DEM TEAM. IN DIESEN GESPRÄCHEN WERDEN SOZIALE KOMPETENZEN SCHON HERAUSGEARBEITET, INDEM Z. B. EINE KONFLIKTSITUATION ANGESPROCHEN WIRD: BESCHREIBEN SIE EINE SITUATION, WIE HABEN SIE REAGIERT? UND DAMIT KRIEGEN SIE SCHON EINIGES AN INFORMATIONEN, ES IST SICHER NICHT 100%IG, ABER ES IST DOCH EINE GANZE MENGE“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

Auffallend ist, dass in einigen Interviews sozusagen als Sonderfall die Rekrutierung des Nachwuchses aus dem Kreis von Uni-Absolventen angesprochen wird:

„FÜR DIE UNI-ABSOLVENTEN WIRD WAS EIGENES GEMACHT, EINE ART ASSESSMENT-CENTER MIT ROLLENSPIELEN IN RICHTIGEN TEAMSITUATIONEN“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

„BEI DEN UNI-ABSOLVENTEN GEHEN WIR ZUNÄCHST NICHT DAVON AUS, DASS DIE SCHON ÜBER SOZIALE KOMPETENZEN VERFÜGEN; DENEN BIETEN WIR DIE MÖGLICHKEIT, DASS SIE KURSE BESUCHEN, ODER WIR BIETEN AUCH SELBST SEMINARE AN“ (KLEINUNTERNEHMEN/SOFTWARE-ENTWICKLUNG).

Insgesamt scheinen Großunternehmen ansehnliche Mittel in die Qualifizierung von Hochschulabsolventen und -absolventinnen zu investieren. Dahinter steht offensichtlich die Erfahrung, die auch als Begründung mehrmals angegeben wird, dass bei dieser Zielgruppe nicht selbstverständlich vom Vorhandensein sozialer Kompetenz ausgegangen werden kann; andererseits stellt genau diese Zielgruppe das Potenzial künftiger Führungskräfte dar.

„TRAINEES LERNEN IN IHREM QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM VIEL ÜBER KOMMUNIKATION UND KOOPERATION, MODERATION UND PRÄSENTATION, TEAM-ENTWICKLUNG UND PROJEKTMANAGEMENT“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSANDHAUS).

Ähnlich große Aufmerksamkeit richtet sich in den Unternehmen mit eigener dualer Ausbildung mittlerweile auch bei Auszubildenden auf das Training von sozialen Kompetenzen: ¹⁹

„WIR HABEN DIE AUSBILDUNG BEI UNS IM BETRIEB GANZ UMGESTELLT. AN DER SCHULISCHEN AUSBILDUNG KÖNNEN UND WOLLEN WIR NICHTS ÄNDERN, DAS SIND IM DUALEN SYSTEM FESTGEZURRTE LEHRPLÄNE. IM BETRIEB NENNEN WIR DAS „PRO AKTIV“, D. H., BEI UNS SIND DIE AZUBIS IN PROJEKTGRUPPEN UND MÜSSEN LÖSUNGEN FÜR BESTIMMTE AUFGABEN FINDEN. UND DA LERNEN SIE KONTAKTFÄHIG, KOMMUNIKATIV UND PROBLEMORIENTIERT ZU SEIN“ (GROSSUNTERNEHMEN/BANK).

Bezogen auf das Konzept der betrieblichen Nutzung von Familienkompetenzen: Die Bereitschaft von Unternehmen, in die Entwicklung/das Trai-

¹⁹ Siehe dazu Drägerwerk AG Lübeck. Hier wurde ein spezielles Fördergespräch zur Entwicklung und Förderung von Schlüsselqualifikationen bei Auszubildenden eingeführt.

ning sozialer Kompetenzen zu investieren, ist bei den Berufsanfängern offensichtlich weitaus größer als bei bereits Berufserfahrenen. Frauen/Männer mit langjähriger Familienerfahrung könnten solche Lernprozesse in einem Mentoring-System praxisbezogen unterstützen und begleiten. Aus den in den Interviews genannten Anforderungen ergibt sich folgende Rangordnung von Dimensionen sozialer Kompetenz.

Kundenorientierung:

Dazu gehört: zuhören können, mit Konflikten umgehen können, Einfühlungsvermögen haben, Durchsetzungsfähigkeit haben, aber auch sprachliche Kompetenz, Kontaktfähigkeit und die Fähigkeit zum interkulturellen Denken und Handeln ...

Teamfähigkeit:

Dazu gehört: sozial-kommunikative Fähigkeit, Geduld und Ausdauer, Kooperationsfähigkeit, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, zielorientiertes Handeln, Umgang mit Stress, Verhandlungsgeschick ...

Flexibilität:

Dazu gehört: Bereitschaft zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung (auch über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus), wechselnde Arbeitsaufgaben, sich an neue Anforderungen anzupassen; Improvisationsfähigkeit, Umstellungsfähigkeit, geistige Mobilität ...

Selbstständiges Handeln:

Dazu gehört: sich selbst, die eigene Arbeit und das soziale Umfeld ohne Reibungsverluste erfolgreich gestalten können; rationeller Umgang mit der Zeit, Selbstmanagement, Fähigkeit zum Planen und Organisieren, Denken in Zusammenhängen ...

Die Annahme, dass diese Anforderungen sich in den Stellenanzeigen widerspiegeln müssten, wird durch eine vom Bundesinstitut für Berufsbildung vorgenommene Auswertung von Stellenanzeigen, bezogen auf die darin geforderten sozialen Kompetenzen; bestätigt:²⁰

AUSWERTUNG VON STELLENANZEIGEN BEZOGEN AUF SOZIALE KOMPETENZEN:	
Soziale Kompetenzen und persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten	Anteil in % bezogen auf Gesamtheit der Stellenanzeigen
Teamfähigkeit	31,0
Belastbarkeit/Motivation	31,0
Selbstständige Arbeitsweise, Zielstrebigkeit, Handlungsfähigkeit	24,0
Flexibilität	13,0
Kommunikationsfähigkeit	13,0
Verantwortungsbewusstsein	12,0
Lernbereitschaft, innere Mobilität	12,0
Durchsetzungsvermögen	10,0
Kreativität, Innovativität	10,0
Organisationstalent	6,0
Sicheres Auftreten	6,0
Mobilitätsbereitschaft	4,5

²⁰ In insgesamt 72 % aller Stellenanzeigen werden soziale Kompetenzen und persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten nachgefragt, siehe dazu: Dietzens, 1998.

4.3 Zum Stellenwert außerbetrieblicher Lernorte und von Erwerbsbiografien

Nach wie vor werden die Vorentscheidungen bei der Personalauswahl aufgrund der eingereichten Bewerbungsunterlagen getroffen. Im Blick auf die Nutzung von Kompetenzen aus Familientätigkeit kommt gerade den biografischen Daten eine große Bedeutung zu. Familientätigkeit wird bei vielen Frauen noch immer als Biografiebruch negativ bewertet, der zum Verlust fachlicher Kompetenz führt. Andererseits stellen Teamfähigkeit, Flexibilität, Selbstmanagement usw. zentrale Kompetenzanforderungen in prozessorientierten Arbeitsorganisationen dar, deren Entwicklung und Ausprägung, wie oben ausgeführt, nicht auf die Arbeitswelt begrenzt ist. Die Wahrnehmung von außerbetrieblichen Lernorten (damit verbunden auch informellen Lernprozessen) im Zusammenhang mit familienbedingten Biografiebrüchen und ihrer Bewertung in der Personalauswahl stehen daher in einem engen Zusammenhang mit der Chance der betrieblichen Wahrnehmung und Nutzung von Kompetenzen aus Familientätigkeit.

Um den Stellenwert externer Lernorte und „gebrochener“ Biografien in den Interviews zu erfassen, wurde generell nach der Bewertung von externen Lernorten (wie etwa soziales Engagement etc.) und biografischen Brüchen (z. B. Sabbatical, Auslandsaufenthalte) gefragt.

Die Interviews bestätigen zunächst, dass außerbetriebliche Aktivitäten, soziales Engagement und Unterbrechungen im Berufsverlauf an sich zu einer Anreicherung der Berufsbiografie beitragen²¹ und mit Blick auf die Entwicklung von Qualifikationspotenzialen durchaus positiv gesehen werden. Voraussetzung ist allerdings, dass es „in den Rahmen passt“:

„SPORTLICHES ENGAGEMENT WIRKT POSITIV: IM HINTERKOPF IST HIER DIE VORSTELLUNG, DASS DABEI LEUTE WAS LERNEN, WIE Z. B. EINE BESTIMMTE HALTUNG ENTWICKELN, GEWINNEN WOLLEN, TEAMGEIST HABEN, BEREIT SEIN, SICH ANZUSTRENGEN“ (KONZERN/VERSICHERUNG).

„SOZIALES ENGAGEMENT IST AUF JEDEN FALL EIN GROSSES PLUS. WENN JEMAND MAL IN DER STUDENTENBEWEGUNG LÄNGER WAS GEMACHT HAT, IST ANZUNEHMEN, DASS ER TEAMFÄHIG IST, SONST HÄTTE ES IHM JA WOHL KEINEN SPASS GEMACHT UND DIE PERSON HÄTTE SCHNELL AUFGEGEBEN. HIER WIRD AUCH DARAUF GEACHTET, OB JEMAND AUCH SCHON MAL WAS QUER GEMACHT HAT, AUCH DAS KANN SEHR POSITIV SEIN. DIE PERSON SOLLTE JEDOCH NICHT HIN- UND HERGESPRUNGEN SEIN; ZIELORIENTIERUNG SOLLTE ERKENNBAR SEIN, ZIELLOSE AKTIVITÄTEN WERDEN NEGATIV BEWERTET, Z. B. WENN JEMAND EINFACH AUSSTEIGT“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

„JEMAND, DER IN DER JUGENDARBEIT WAR, HAT GELERNT, GRUPPEN ZU LEITEN, ZIELE ZU FORMULIEREN UND ZU VERWIRKLICHEN, MIT ANDEREN ZU VER-

²¹ Um Festlegungen zu vermeiden und die „Lernchancen durch neue Situationen“ zu fördern, werden u. a. bei der Lufthansa „Biografiebrüche“ geradezu künstlich inszeniert; vgl. Bayer. Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, 1998.

HANDELN. DAS IST FÜR UNS GANZ WICHTIG UND WIR FRAGEN AUCH BEI DER EINSTELLUNG DANACH. AUCH WENN WIR DAS NICHT GLEICH NÜTZEN KÖNNEN, ABER WENN WIR JEMAND ALS ABTEILUNGSLEITER SUCHEN, DA MERKEN WIR UNS DAS DANN SCHON VOR“ (GROSSUNTERNEHMEN/BAUMARKT).

Im Zusammenhang mit den Biografiebrüchen steht die Frage nach dem Stellenwert von Erfahrungen als Grundlage für Kompetenzentwicklung. Überwiegend wird hier festgestellt, dass bei Frauen/Männern mit längerer Berufspraxis die Erfahrung eine große Rolle spielt; in der Personalauswahl wird sie aber nicht eigens operationalisiert, schon gar nicht in Bezug auf soziale Kompetenzen; Erfahrung erscheint hier vielmehr als „Ausdruck“ der Qualifikation, die eben von Berufserfahrenen erwartet wird. In einem Interview wurde dies so formuliert:

„LETZTLICH BLEIBEN DIE KOSTEN GLEICH: BEI DEN JUNGEN KOSTET ES UNS WAS, WENN WIR IHNEN DIESE (SOZIALEN) FÄHIGKEITEN BEIBRINGEN MÜSSEN, BEI DEN ANDEREN ZAHLEN WIR EBEN DIE ERFAHRUNG“ (KONZERN/MASCHINENBAU).

Bei der Bewertung von Erfahrungen außerhalb der Berufstätigkeit wird eine ambivalente Sichtweise erkennbar: Einerseits wird die Erfahrung etwa aus ehrenamtlichen Tätigkeiten (siehe oben) durchaus positiv eingeschätzt. Der Transfer solcher Erfahrungen in die Arbeitsaufgabe hinein erscheint jedoch problematisch, weil „die Bedingungen nicht vergleichbar sind“ (Großunternehmen/Einkaufszentrum).

Um die Erfahrungen aus eher unkonventionellen Lernorten und informellen Lernprozessen tatsächlich beruflich nützen zu können, braucht es aus Sicht der Personalverantwortlichen eine akzeptierende Einstellung zum Lernort und Informationen über dessen Bedingungen. Seitens der betroffenen Frauen/Männer ist eine kritische Auseinandersetzung mit der jeweils eigenen Realität (den eigenen Wert- und Wahrnehmungsmustern/den gewonnenen Erfahrungen) nötig, um eine „professionelle“ Anwendung der lebensweltlich erworbenen Fähigkeit zu gewährleisten (hier könnten Erfahrungen aus der Weiterbildung gute Dienste tun).²²

Grundsätzlich bestätigt sich an diesem Punkt nochmals, dass für Betriebe nicht das „Konzept“ soziale Kompetenz im Mittelpunkt steht, sondern die Bereitstellung von Handlungskompetenz für die jeweilige Anforderung. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, warum die außerbetrieblich vorhandenen Lernorte und Erfahrungswelten innerbetrieblich (noch) kaum wahrgenommen werden. Dazu kommt, dass aus betrieblicher Sicht das Vorhandensein bzw. das Fehlen sozialer Kompetenzen von Bedeutung, der „Entstehungsort“ dagegen nachrangig ist:

²² Vgl. dazu das Prinzip von Erfahrungslernen bei Oskar Negt, 1975: Nach seiner Auffassung ist das, was landläufig mit Erfahrung bezeichnet wird, zunächst nur „Erleben“; damit aus diesem Erleben eine verwertbare Erfahrung wird, muss ein Reflexionsprozess zwischengeschaltet werden.

„AUSSERBETRIEBLICHE LERNORTE: DAMIT KANN ICH NICHTS ANFANGEN. KOMPETENZ HAT FÜR MICH WAS MIT DEFINIERTEN ZIELEN ZU TUN, MIT ANWENDUNG. WO SIE HERKOMMT? DAS IST DOCH LETZTLICH EGAL!“ (GROSSUNTERNEHMEN/BAUMARKT).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass informelle Lernorte und damit im Zusammenhang stehende Unterbrechungen in der Biografie ansatzweise durchaus wahrgenommen werden; eine formelle Einbeziehung dieser Aspekte in die Kriterien der Personalauswahl und damit ihre Berücksichtigung bei den Verfahren zur Potenzialeinschätzung steht allerdings noch aus. Dies lässt bereits Rückschlüsse auf die Wahrnehmung des Lernorts Familie zu, nähere Ausführungen siehe dazu im folgenden Teil.

4.4 Personalauswahl zwischen Zeugnissen, Zertifikaten und Intuition

Neben den biografischen Daten geben Zeugnisse und Zertifikate einen Einblick in die Qualifikations- und Kompetenzpotenziale von Bewerberinnen/Bewerbern. Aus den Interviews geht hervor, dass diese Instrumente bei den Vorentscheidungen immer noch eine wesentliche Rolle spielen, vor allem im Hinblick auf die fachlichen Anforderungen, die anders als soziale Kompetenzen in vielen Berufen nicht abgefragt werden können.

Mit Blick auf die sozialen Kompetenzen wird festgestellt, dass Zertifikate etc. in der Regel zwar begrenzte Aussagekraft haben, gleichzeitig aber erforderlich sind zur Vorentscheidung; seitens der Personalverantwortlichen wird jedoch kritisch angemerkt, dass die Inhalte von Zeugnissen, Bescheinigungen usw. betriebliche „Bedürfnisse“ oft außer Acht lassen und daher nicht unbedingt immer „betriebstauglich“ sind:

„DAS HEISST ETWA NICHT NUR DIE TEILNAHME AN EINEM LEHRGANG BESTÄTIGEN, SONDERN AUCH DEN INDIVIDUELLEN ERFOLG DER TEILNAHME, ALSO WAS SICH BEI DEN LEUTEN GEÄNDERT HAT. UND DAS HEISST AUCH, EINE SPRACHE ZU WÄHLEN, DIE VON BETRIEBEN VERSTANDEN WIRD UND NICHT NUR VON PSYCHOLOGEN UND SOZIALPÄDAGOGEN“ (STATEMENT BEI KOMPETENZ-KONGRESS 1999).

„DAS ZERTIFIKAT SOLL AUCH ECHT SEIN, ALSO KEINE VORGEFERTIGTEN WORTBLASEN, DIE NICHTS MEHR AUSSAGEN. ES WÄRE AUCH WIRKLICH INTERESSANT, WENN IN EINEM ZEUGNIS DIE EINZELNEN SOZIALEN KOMPETENZEN AUFGEFÜHRT SIND, ÜBER DIE DIE PERSON VERFÜGT“ (GROSSUNTERNEHMEN/BANK).

„BEI SOZIALEM ENGAGEMENT KÖNNTE EIN ZERTIFIKAT TATSÄCHLICH HILFREICH, UNTERSTÜTZEND SEIN, WENN ES AUFSCHLUSS DARÜBER GIBT, WELCHER ART DIE TÄTIGKEIT/FUNKTION WAR; WIE UND IN WELCHEM UMFANG SIE AUSGEÜBT WURDE. AUSSCHLAGGEBEND WIRD SO EIN ZEUGNIS ALLERDINGS NICHT SEIN; ES KANN ABER DAZU BEITRAGEN, DASS JEMAND DAMIT INS BEWERBERGESPRÄCH KOMMT UND DASS ETWA DIESE BIOGRAFISCHEN ELEMENTE IN DAS BEWERBERGESPRÄCH EINBEZOGEN WERDEN“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

Für das Konzept der Nutzung von Familienkompetenzen in der Arbeitswelt bedeutet das, dass einerseits der schriftlichen Vorauswahl mehr Bedeutung zugewiesen werden muss als bisher. So muss in den Bewerbungsunterlagen das Vorhandensein sozialer Kompetenz so dargestellt werden, dass „sie ins Auge springt und neugierig macht“ (Maschinenbau); andererseits muss das Vorhandensein der sozialen Kompetenz auch bei der persönlichen Präsentation überzeugend sichtbar gemacht werden können.

Wie festgestellt, wird sozialen Kompetenzen bei den Personalentscheidungen eine große Bedeutung beigemessen. Auffallend dabei ist, dass über die mehr oder weniger ausgefeilten und ausdifferenzierten Verfahren hinaus im Rahmen der Einstellungspraxis der Faktor Intuition bei den Personalverantwortlichen und damit persönliche Wahrnehmungsmuster eine ganz entscheidende Rolle spielen.

„90 % DER PERSONALENTSCHEIDUNGEN SIND BEI UNS BAUCHENTSCHEIDUNGEN, DAS ENTSCHIEDET SICH IN DEN ERSTEN 90 SEKUNDEN. PERSONALER HABEN FÜR SO WAS EIN GEWISSES FEELING. AUS MEINER ERFAHRUNG LÄUFT DAS IN ALLEN BETRIEBEN SO UND WER WAS ANDERES SAGT, GIBT ES BLOSS NICHT ZU, DASS ES EINFACH SO LÄUFT“ (GROSSUNTERNEHMEN/BAUMARKT).

Dabei wurde darauf hingewiesen, dass zu diesen intuitiven Wahrnehmungen vor allem Körperhaltung, aber auch Körperausdünstung, Aufmerksamkeit, kluges Nachfragen, insgesamt die Wirkung der persönlichen Präsentation sind. Diese in der Mehrzahl der Interviews hervorgehobene Bedeutung der Intuition könnte sich unseres Erachtens auch als „falsche Fährte“ erweisen: Zum einen ist zu vermuten, dass es sich bei der „Intuition“ häufig doch um Erfahrungswissen handelt, das in der konkreten Situation eher unreflektiert zum Tragen kommt. Zum anderen lässt die wachsende Bedeutung von Einstellungsverfahren, an denen mehrere Personen beteiligt sind (z. B. Über-Kreuz-Gespräche), vermuten, dass die Ergebnisse von Intuitions-Entscheidungen vielleicht doch größere Fehlerquoten aufweisen.

„MAN KANN AUS DEN BIOGRAFIEN UND DEN INTERVIEWS SCHON EINE MENGE AN DATEN GEWINNEN. WENN MAN DAS AM ENDE MIT DEN EINDRÜCKEN DER ANDEREN BETEILIGTEN VERKNÜPFT, KOMMT MAN SCHON GANZ SCHÖN WEIT. ES GIBT NATÜRLICH SO EIN BAUCHGEFÜHL, IRGENDWANN, DAS IST AUCH WICHTIG. TROTZDEM MUSS MAN DARAUF ACHTEN, DASS ES NICHT ZU VIEL MIT SYMPATHIE UND ANTIPATHIE ZU TUN HAT. ICH WÜRD E S JEDENFALLS NICHT INTUITION NENNEN, ES IST MEHR ETWAS, WAS MAN WIRKLICH AUCH GEZIELT LERNT“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

Da wie bereits angemerkt in den kleinen und mittleren Unternehmen nach wie vor das klassische Bewerbungsgespräch als übliches Auswahlverfahren eingesetzt wird, muss der Faktor „Intuition“ auf jeden Fall berücksichtigt werden, damit Familienkompetenzen bei Bewerberinnen/Bewerbern auch zum Tragen kommen können.

4.5 Assessment-Center als dominante Methode zur Erfassung von Kompetenzen

Durch die veränderten sozioökonomischen Rahmenbedingungen gewinnt die betriebliche Personalarbeit eine zentrale Bedeutung. Sichtbar wird dies in den finanziellen und personellen Ressourcen, die die Betriebe und Unternehmen für die Entwicklung neuer Konzepte und Strategien zur Personalauswahl und -entwicklung einsetzen. Dabei wird sowohl aus der öffentlichen Kompetenzdiskussion wie auch aus den Interviews (bestätigt durch Aussagen der Personalverantwortlichen) ersichtlich, dass die Veränderungsprozesse in der betrieblichen Personalarbeit noch voll im Gange sind; dies schließt auch große Unterschiede in der Umsetzung neuer Erkenntnisse und Anforderungen an Personalarbeit in den Betrieben mit ein.

„ÜBERLEGEN SIE SICH DIE WELT IN DER INDUSTRIE VOR DER GRUPPENARBEIT: SIE WAR STARK WEISUNGSBEZOGEN. IM MOMENT, WO SIE GRUPPEN-/TEAMARBEIT HABEN, GEHT ES SO, DASS DIE EIGENVERANTWORTLICHKEIT IM VORDERGRUND IST. MEHR DIE PERSÖNLICHEN EINFLUSSFAKTOREN. JETZT MÜSSEN DAS DIE LEUTE IN DEN GRUPPEN KLÄREN, DAZU MUSS JEDER SEINE HEMMNISSE UND SEINE VORTEILE IN DIE WAAGSCHALE WERFEN. DA SPIELEN KOMPETENZEN WIE DURCHHALTEVERMÖGEN EINE GROSSE ROLLE. ES REICHT NOCH NICHT AUS, WO WIR JETZT STEHEN, DA KÖNNTE MAN NOCH WEIT MEHR MACHEN“ (GROSSUNTERNEHMEN/BANK).

Bezogen auf die neuen Verfahren und Instrumente ist festzustellen, dass das Verfahren des Assessment-Centers in Deutschland immer mehr an Bedeutung gewinnt. „Bereits heute gibt es wohl kein Großunternehmen mehr, das AC nicht in irgendeiner Form in seine Personalentwicklung eingebettet hat.“²³

Beim Assessment-Center oder Beurteilungs-Center handelt es sich um eine multiple Verfahrenstechnik, bei der verschiedene eignungsdiagnostische und leistungsrelevante Verfahren zur Messung von Verhaltenspotenzialen gekoppelt werden. Entsprechend sind die für das Assessment-Center entwickelten Verfahren auch bestens geeignet zur Potenzialerschaffung im Bereich sozialer Kompetenzen. Die wichtigste Zielsetzung des AC ist die Auswahl bzw. die Förderung von Führungskräften. In den letzten Jahren wurde das Verfahren daher immer häufiger auch auf andere Anwendungsbereiche übertragen, u. a. auch zur Ermittlung einer Stärken-Schwächen-Bilanz bei Arbeitslosen und in der Berufsberatung.²⁴

Wegen des dafür notwendigen Einsatzes an Zeit und Personal begrenzen die meisten der befragten Unternehmen den Einsatz von AC auf Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Die Tatsache, dass Assessment-Center oder davon abgeleitete Verfahren wie Orientierungs-Cen-

²³ Arbeitskreis Assessment Center e.V. (1995).

²⁴ Theodor-Brauer-Haus Kleve „Assessment-Center für Arbeitslose“ (1998), Jochmann/Hustedt.

ter, Persönlichkeits-Center usw. in der Literatur und in der Kompetenz-Diskussion einen breiten Raum einnehmen, lässt allerdings vermuten, dass dieses Verfahren auch weiterhin für die betriebliche Personalarbeit bedeutsam bleiben wird.

Für den Transfer von Familienkompetenzen in die betriebliche Personalarbeit scheint das AC ein geeignetes Instrument zu sein, da es sowohl innerbetrieblich als Verfahren zur Personalentwicklung als auch an der Schnittstelle Familie und Betrieb bei der Personalauswahl angesiedelt werden könnte. In der Schweiz wurden hier bereits einzelne Modelle entwickelt; schriftliche Berichte darüber liegen allerdings noch nicht vor.

4.6 Soziale Kompetenzen in der Personalentwicklung

Als das mittlerweile am meisten verbreitete und wohl auch erfolgreichste Instrument der Personalentwicklung wird heute das sog. „Mitarbeitergespräch“²⁵ genannt. Die Praxis zeigt allerdings erhebliche Unterschiede bezüglich der Kontinuität und Nutzung des eingesetzten Instruments. Die Bandbreite reicht vom eher zufälligen Gespräch am Arbeitsplatz, vor allem in den kleineren Betrieben, bis hin zum kontinuierlichen Personalmentoring und „Orientierungs-Center“ mit exakt festgelegten Zeit- und Ablaufstrukturen.

Das folgende Zitat beschreibt eine bereits sehr weit entwickelte Form des Mitarbeitergesprächs und seine Integration in die Personalentwicklung.

„BEI UNS LÄUFT DAS FOLGENDERMASSEN: ICH MACHE EINE SELBSTEINSCHÄTZUNG UND BEKOMME DANN DEN GEGENCHECK. MEIN DIREKTER VORGESETZTER HAT MICH EINGESCHÄTZT, DANN BEKOMME ICH NOCH MAL EIN INTERVIEW MIT EINEM PERSONALER UND EINER ANDEREN FÜHRUNGSKRAFT ODER MEINEM NÄCHSTHÖHEREN CHEF. UNSERE ENTWICKLUNGSKRITERIEN SIND: UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN, FÜHRUNGSVERHALTEN, KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT, ENTWICKLUNG UND FÖRDERUNG VON MITARBEITERN, PERSÖNLICHE AKZEPTANZ UND ÜBERZEUGUNGSKRAFT, SELBSTMANAGEMENT UND ARBEITSMETHODIK, FACHLICHES WISSEN UND KÖNNEN. JE NACH EINSCHÄTZUNG DER SITUATION, ABER AUCH NACH PERSÖNLICHEN PRÄFERENZEN WERDEN DIESE KRITERIEN ANGEWANDT“
(GROSSUNTERNEHMEN/VERSANDHAUS).

Als Instrument zur Einschätzung und Weiterentwicklung sozialer Kompetenz bietet sich das Mitarbeitergespräch auch für den Transfer von Familienkompetenzen an, dies setzt allerdings einen systematischen Einsatz voraus. Damit wäre auch eine Verzahnung von Assessment-Centern mit den Elementen des Mitarbeitergesprächs zur Feststellung von individuell erworbenen Kompetenzen sowohl in der betrieblichen Personalarbeit als auch bereits vor „den Betriebstoren“, d. h. auch bei Bewerbungs-

²⁵ Auch hier rangieren verschiedenste Begriffe, die über Detailunterschiede hinweg als Kern eine Potenzialeinschätzung und daraus abgeleitete Vereinbarungen zur Weiterentwicklung/Weiterbildung enthalten.

verfahren, möglich. Um die betrieblichen Anforderungen im Mitarbeitergespräch und im Assessment zu verankern, ist die Beteiligung von Personalverantwortlichen in beiden Fällen zwingend notwendig. In folgenden Situationen ist das Mitarbeitergespräch als Planungsinstrument in der Personalentwicklung denkbar:

1. Im Zusammenhang mit einer beruflichen Neuorientierung (nach der Familienphase oder auch bei Arbeitslosigkeit).
2. Als Grundlage für die Entwicklung eines Lebens-, Bildungs- und Berufskonzepts.
3. Bei Frauen und Männern mit Familienerfahrung als Beitrag und Ergänzung von betrieblichen Verfahren der Personalentwicklung.

Dabei ist zu sehen, dass die reale Personalentwicklung in vielen großen Unternehmen auch heute noch weit davon entfernt ist, das Instrument des Mitarbeitergesprächs flächendeckend systematisch und positiv nach vorn gerichtet einzusetzen. Für das Konzept „Familienkompetenzen“ wiederum scheint das Mitarbeitergespräch die am besten geeignete Methode zu sein, den durch Familientätigkeit erworbenen Kompetenzzuwachs in die Personalentwicklung einzubeziehen.

4.7 Zum Verhältnis von fachlicher und sozialer Kompetenz

Die Frage nach dem Verhältnis von Sozialkompetenz zu Fachkompetenz ist verständlicherweise für kein Unternehmen pauschal zu beantworten: Es wird in allen Fällen darauf verwiesen, dass dieses Verhältnis nur tätigkeitsbezogen dargestellt werden kann. Als Beispiele für Tätigkeiten mit einem hohen Anteil an sozialen Kompetenzen werden die MitarbeiterInnen in den Personalabteilungen genannt, als Tätigkeiten mit einem geringen Anteil an Sozialkompetenz Buchhaltung und Rechtsabteilungen.

Über diese Differenzierung hinaus wird auch in diesem Zusammenhang auf die aktuelle Bedeutung und den zukünftig noch zunehmenden Bedarf an sozialen Kompetenzen hingewiesen.

Die befragten Betriebe gewichten den Anteil sozialer Kompetenzen für ihre Anforderungsprofile allgemein bei ca. 30 %. Im Bereich der Kommunikationstechnologie wird von einem höheren Bedarf ausgegangen, hier wird das Verhältnis von sozialer und fachlicher Kompetenz auf den Gesamtbetrieb betrachtet mit 50 zu 50 angegeben. Bei Tätigkeiten im Bereich Verkauf, Service und Beratung wird unisono darauf hingewiesen, dass die fachlichen Kompetenzen zwar nicht nachrangig sind, aber der Schwerpunkt auf sozialen Kompetenzen liegt, in wesentlichen Teilen soziale Kompetenzen und berufsspezifische Anforderungen hier sogar deckungsgleich sind.

„FÜR UNS WAR IMMER SCHON KLAR, DASS WIR UNS EHER AN DEN SOFT SKILLS ORIENTIEREN, DENN DAS FACHLICHE ÄNDERT SICH JA SOWIESO STÄNDIG. DA SIND WIR EHER IN DER LAGE NACHZUTRAINIEREN, DAS ANDERE IST SCHWIERIGER. ICH KANN EINEN SUPERTECHNIKER HABEN, WENN DER ABER NICHT MIT

DEN ANDEREN ZUSAMMENARBEITEN KANN, GEHT DAS NICHT. DIE TEAMFÄHIGKEIT IST IHM VIEL SCHWIERIGER BEIZUBRINGEN ALS ETWA DIE PRODUKTZUSAMMENSETZUNG“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

„WIR SIND EIN BETRIEB, DER NUR IN PROJEKTEN ARBEITET UND SICH STÄNDIG UM NEUE PROJEKTE BEMÜHEN MUSS. WENN WIR LEUTE VON DER UNI ANSTELLEN, ERWARTEN WIR ZUNÄCHST NICHT, DASS DIE DIESE GANZEN SOZIALEN KOMPETENZEN DRAUF HABEN. WIR BIETEN UNSEREN NEUEN MITARBEITERN DAHER DIE MÖGLICHKEIT, Z. B. RHETORIK ZU TRAINIEREN ODER KONFLIKTLÖSUNGEN. ABER WENN JEMAND NACH DER PROBEZEIT NOCH IMMER NICHT MIT KUNDEN UMGEHEN KANN, DANN GIBT ES KEINE ÜBERNAHME“ (KLEINUNTERNEHMEN, SOFTWARE-ENTWICKLUNG).

Aus diesen und ähnlichen Aussagen kann geschlossen werden, dass zwar in der Personalauswahl die fachliche Kompetenz einen sehr hohen Stellenwert hat; wenn im weiteren Verlauf jedoch keine ausreichende soziale Kompetenz ergänzend dazukommt, kann auch ein sehr hohes fachliches Niveau den Arbeitsplatz nicht sichern.

Die Frage nach dem Verhältnis von sozialer und fachlicher Kompetenz greift einen wesentlichen Punkt im Zusammenhang mit der Nutzung von Familienkompetenzen auf: Bis auf wenige Ausnahmen wird nicht nur in den Interviews, sondern auch bei vielen anderen Gelegenheiten darauf hingewiesen, dass die Schwierigkeiten beim Wiedereinstieg nach einer Familienphase im Wesentlichen ihre Ursache im Abbau bzw. Verlust von Fachkompetenzen haben. Die Ergebnisse der Interviews wiederum machen deutlich, dass ein erheblicher Teil berufsfachlicher Qualifikationen erst durch den „Zusatz“ von sozialer Kompetenz verwertbar wird (bildlich gesprochen übernimmt die soziale Kompetenz die Funktion des Sauerteigs beim Brotbacken). Für die Zukunft wird daher erwartet, dass über die Führungsebene (in der soziale Kompetenzen in großem Umfang trainiert werden) hinaus auch in allen anderen Unternehmensbereichen soziale Kompetenzen in größerem Umfang bereitgestellt werden müssen.

Auf diesen zukünftigen Bedarf könnte das Angebot von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit Familienkompetenzen bereits jetzt vorbereitend reagieren. Die Nutzung von Familienkompetenzen könnte auf diesem Hintergrund durchaus auch einen finanziellen Anreiz für Unternehmen darstellen, denn es ist nicht zu übersehen, dass durch begrenzte Trainings nur geringfügige Verhaltensänderungen erzielt werden können; wogegen Familienarbeit und andere außerbetriebliche Lernfelder durch längeres Training bereits ausreichend verankerte Handlungspotenziale bereitstellen könnten.

4.8 Zur Veränderung traditioneller Berufsstrukturen

Die Interviews enthalten keine Indizien dafür, dass sich das derzeitige Berufssystem und mit ihm das Berufsbildungssystem in absehbarer Zeit grundlegend verändern könnte.²⁶ Vielmehr scheint die Zukunft in einem System nach der Art „Dual Plus“ zu liegen, d. h. in einer Erweiterung und Unterfütterung der fachlichen Komponenten durch soziale Handlungskompetenz.

Quereinstiege könnten in diesem Zusammenhang zwar durchaus ein Hinweis auf mögliche Auflösungen traditioneller Berufsstrukturen sein; die aus den Interviews gewonnenen Fakten reichen allerdings für solch eine Trendaussage nicht aus. Bestätigt wurde in den Interviews jedoch die Vermutung, dass der IT-Bereich als Wachstumsfeld mit noch gering formalisierten beruflichen Anforderungsprofilen sehr große Flexibilitäten aufweist und damit hier auch die Chancen für Quereinstiege größer sind als anderswo. Hier könnten Unternehmen auf ein Potenzial hoch motivierter, mit Familienkompetenzen ausgestatteter Personen zurückgreifen, die lediglich einer fachspezifischen Nachqualifizierung bedürfen.

„IN DER DATENVERARBEITUNG FINDET MAN PHILOSOPHEN, THEOLOGEN, INGENIEURE, KULTURWISSENSCHAFTLER, DAS SIND SUPERGUTE LEUTE, DIE ANALYTISCH WAS DRAUF HABEN. DAS GILT ABER NUR FÜR DIE EDV; NICHT FÜR DIE KLASSISCHEN BEREICHE WIE EINKAUF USW.“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSANDHAUS).

Häufiger anzutreffen sind Quereinsteiger auch im Handel, vor allem in den Einkaufsmärkten. Hier scheinen tatsächlich die sozialen Kompetenzen die entscheidende Zugangsvoraussetzung zu sein:

„VERKAUFEN IST AN SICH SCHON EIN SOZIALES GESCHEHEN, EINE SOZIALE TÄTIGKEIT. DAS BEDEUTET, DASS DIE SOZIALEN KOMPETENZEN IN DIESEM FALL NICHT ABTRENNBAR SIND VON DEN FACHLICHEN, SIE SIND SOGAR DIE EIGENTLICH FACHLICHEN. VERKÄUFER SIND SOZUSAGEN DIE PROFI-MENSCHEN, WEIL SIE ALLE SOZIALEN FÄHIGKEITEN HABEN MÜSSEN. UND DARUM IST UNS EIGENTLICH AUCH NICHT WICHTIG, WAS DIE LEUTE MAL GELERNT HABEN; GANZ WICHTIG IST FÜR UNS, DASS DIE LEUTE MIT DEN EIGENEN GEFÜHLEN UND MIT DEN GEFÜHLEN ANDERER UMGEHEN KÖNNEN“ (GROSSUNTERNEHMEN/BAUMARKT).

Da hier seitens des Betriebs kaum Möglichkeiten zur Weiterbildung im Bereich sozialer Kompetenzen angeboten werden, ist es zwingend notwendig, diese beim Bewerbungsgespräch deutlich werden zu lassen.

Insgesamt gilt: Angesichts der dramatischen nationalen und internationalen Veränderungen hätten wir beim Bildungs- und Berufssystem eine größere Veränderungsdynamik erwartet. Festzustellen bleibt, dass das deutsche Berufsbildungssystem auch unter den genannten Bedingungen sich zwar als wenig veränderbar erwiesen hat, es gleichzeitig aber in der betrieblichen Praxis zumindest ansatzweise gelungen ist, notwen-

²⁶ Vgl. auch Dostal/Stoß/Troll 1998.

dige Anpassungen auf betrieblicher Ebene in neue Anforderungen umzusetzen.

5. Der betriebliche Blick auf Familienkompetenzen

Im Rahmen der Interviews wurde auch der Begriff „Familienkompetenz“ selbst thematisiert und dazu die Frage nach seiner „Betriebs-Tauglichkeit“ gestellt. Im Kern stimmen die Aussagen darin überein, dass die begriffliche Verbindung von „Familie“ und „Kompetenz“ für das Anliegen wenig förderlich ist:

Die Reaktionen der GesprächspartnerInnen auf „unser Thema“ reichen von „Wie sind Sie denn auf diese absurde Idee gekommen? Was könnte ich als Leiter einer Personalabteilung dazu schon sagen?“ über „Für mich persönlich ist das Thema ganz neu, wenn jetzt meine Frau hier wäre, würde sie Ihnen an vielen Punkten sicher zustimmen“ bis hin zu „Familienfrauen sind Powerfrauen“.

Unserer Anmerkung, dass eine begriffliche Gleichsetzung von Familienkompetenz und sozialer Kompetenz die Wahrnehmung der aus Familientätigkeit stammenden Kompetenzen und ihre vielleicht auch notwendige Abgrenzung gegenüber anderswo erworbenen sozialen Kompetenzen verschleiern würde, stimmten die Befragten zu. Alternative Begriffe wurden (leider) nicht vorgeschlagen.

„ICH WÜRD NICHT VON FAMILIENKOMPETENZ SPRECHEN, SONDERN EINFACH NUR ALLGEMEIN VON SOZIALER KOMPETENZ. FAMILIENKOMPETENZ IST GLEICH WIEDER SO NEGATIV“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSICHERUNG).

„DER BEGRIFF IST IN DER ERSTEN PHASE NICHT GEEIGNET, ER GEHT SOZUSAGEN AUS DEM BETRIEB HINAUS. BESSER WÄRE ES, VON DEN SOZIALEN KOMPETENZEN HER ZU ERKLÄREN, WELCHE ELEMENTE AUCH IN DER FAMILIE ENTWICKELT WERDEN KÖNNEN. VIELLEICHT KÖNNTE DER BEGRIFF DANN IN EINER SPÄTEREN PHASE WIEDER VERWANDT WERDEN, WENN KLAR IST, UM WAS ES EIGENTLICH GEHT“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

5.1 Familie aus betrieblicher Perspektive

Die Nutzung von Kompetenzen aus informellen Lernorten setzt voraus, dass diese bekannt und akzeptiert sind und darüber hinaus auch Informationen über die dortigen „Lernbedingungen“ vorhanden sind. Die Chance, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse aus Familientätigkeit wahrzunehmen und sie in Verbindung mit beruflich relevanten Kompetenzen zu bringen, ist somit abhängig vom „Bild der Familie im Kopf“ der Betriebsverantwortlichen und davon, welchen Stellenwert das Unternehmen der Familie zuweist. Im Rahmen von Firmenleitbildern bzw. in Aussagen zur Firmenphilosophie weisen einige der befragten Betriebe auf die „partnerschaftliche Zusammenarbeit“, auf betriebliche Strategien zur Frauenförderung (im Zusammenhang mit flexibler Arbeitszeitgestaltung) und Chancengleichheit hin. Familie in ihrer „Komplementärfunktion“ zum Betrieb taucht hier allerdings nicht auf.

In der betrieblichen Realität wird ebenso wie in der öffentlichen Diskussion die Beziehung Familie–Arbeitswelt vor allem unter dem Leitbild „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ diskutiert. Letztlich sind die immer noch nicht ausreichenden bzw. von den Zeitstrukturen nicht passenden Betreuungsangebote Anlass, dass das Thema der flexiblen Arbeitszeitgestaltung nach wie vor im Mittelpunkt der Debatten zur Vereinbarkeit steht. Dies spiegelt sich auch in den Interviews wider: Bei fast allen Gesprächen wird darauf hingewiesen, wie vielfältig die angebotenen Arbeitszeitmodelle sind, die im Übrigen auch hier fast ausschließlich von Frauen genutzt werden.²⁷ Insgesamt wird von den Personalverantwortlichen Arbeitszeitflexibilität als wichtiger Bestandteil betrieblicher Frauenförderung bezeichnet.

In die Aussagen der Personalverantwortlichen zum Zusammenhang „Familie und Arbeitswelt“ fließen häufig Aussagen über die eigene Herkunftsfamilie, die gelebte Familie und sonstige Familienerlebnisse mit ein. Das zeigt ganz deutlich, wie „besetzt“ durch eigene Erfahrung und damit verbundenen Emotionen der Blick auf Familie ist. Im weiteren Umgang mit der „Familienkompetenz“ muss daher der persönliche Zugang zum Thema stärker berücksichtigt werden.

Bei den in dieser Bestandsaufnahme getroffenen Feststellungen und den jeweils zugeordneten Aussagen aus den Interviews steht der betriebliche Bezug im Vordergrund. Ein weiteres mögliches Element könnte die Person der Interviewpartnerin/des Interviewpartners selbst sein: das Geschlecht, die jeweils eigene Lebenslage, Partnerschaftserfahrungen, Leben mit Kindern usw.

Wie eingangs bereits erwähnt, haben wir diese Daten nicht zum Auswahlkriterium gemacht. Die bei den Interviews dazu gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse bestätigen diese Vorentscheidung, da keine eindeutigen Zusammenhänge festzustellen sind: Bei den Interviewpartnerinnen und -partnern konnten wir eine breite Palette von Einstellungen feststellen, z. B.

- dass Frauen ohne eigene Familientätigkeit sehr präzise wahrnehmen, welche Kompetenzen sich Kolleginnen und Mitarbeiterinnen während ihrer Familientätigkeit erwerben bzw. erworben haben; dass andere Frauen ohne eigene Familientätigkeit Mütter wegen ihrer „betriebsfernen“ Orientierungen eher kritisch betrachten;
- dass Frauen mit Familienerfahrung sich sehr kritisch äußern gegenüber anderen „Familienfrauen“, die wenig Eigeninitiative entwickeln;
- dass andere Frauen mit Familienerfahrung gerade diese eigene Erfahrung als sehr positiv schildern und sie als prägend für das eigene berufliche Handeln verstehen;
- dass Männer ohne Familie durchaus über Vorstellungen verfügen, wie Familientätigkeit Männer und Frauen in ihrem Verhalten beeinflusst;
- dass Männer mit Familie die eigenen Erfahrungen und die der männ-

²⁷ Im Zusammenhang mit der Arbeitszeitdiskussion und der Tatsache, dass Teilzeit nach wie vor primär von Frauen genutzt wird, ist künftig zu bedenken, dass mit der Verkürzung der Arbeitszeiten auch eine Verkürzung betrieblicher Lernzeiten stattfindet. Dies könnte für Betriebe eine Motivation sein, stärker als bisher auch außerbetriebliche Lernorte ins Visier zu nehmen.

lichen Kollegen aus ihrer Familientätigkeit sehr wohl wahrnehmen, in anderen Fällen aber überhaupt keinen Zugang zu dieser Fragestellung finden und sie als „betriebsfremd“ abweisen.

Aufgrund der geringen Daten scheint es uns im Rahmen dieser Bestandsaufnahme nicht zulässig, über die bereits angesprochenen Punkte hinaus verallgemeinernde Aussagen darüber zu treffen, inwieweit die jeweilige persönliche Situation die Einstellung zum Konzept Familienkompetenz prägt. Auf jeden Fall jedoch belegen die Ergebnisse, dass in den meisten Fällen, wo durch die Interviews Familie als Lernort für soziale Kompetenzen sichtbar gemacht werden konnte, Offenheit bis hin zum Interesse erweckt wurde, diesen Lernort auch in die betriebliche Personalpolitik zu integrieren. Damit scheint uns auch der Projektansatz ausreichend bestätigt.

Neben dem persönlichen Blick auf die Familie gibt es auch einen „betrieblichen Blick“ auf dieses Phänomen, der sich an der Frage des „Nutzens“ für den Betrieb orientiert: Das folgende Zitat gibt eine Einschätzung wider, die durchaus keinen Einzelfall darstellt:

„FAMILIE DARF SICH NACH MÖGLICHKEIT NICHT STÖREND BEMERKBAR MACHEN. BEI VERTSETZUNGEN UND AUCH WENN ÜBERSTUNDEN ANSTEHEN, DA WIRD KEINE RÜCKSICHT GENOMMEN. FAMILIE IST BEI UNS SO EINE ART HOBBY, EIN PRIVATVERGNÜGEN“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSICHERUNG).

Aus dem Blickwinkel der Personalverantwortlichen ist Familie ein Kaleidoskop mit vielen höchst unterschiedlichen Wahrnehmungen, etwa wie Familie von den einzelnen gelebt wird; es enthält Aussagen wie:

„BEI UNS ARBEITEN MÄNNER, DA KÄMEN SIE NIE AUF DIE IDEE, DASS DIE FAMILIE HABEN.“

„FAMILIE IST PRIVATSACHE, DA MISCHEN WIR UNS ALS BETRIEB NICHT EIN, DA MÜSSEN WIR AUCH SEHR VORSICHTIG DAMIT UMGEHEN.“

„FRAUEN MIT FAMILIE, ABER AUCH MÄNNER, BEDEUTEN FÜR UNS WENIGER RISIKO, MEHR EINSATZ, MEHR DURCHSETZUNGSFÄHIGKEIT.“

In den Fällen, wo sich die Verkaufsstrategien auf Familien als Konsumenten beziehen, kommt ein neuer Aspekt hinzu:

„UNSERE PRODUKTPALETTE IST VORWIEGEND AUF FAMILIEN AUSGERICHTET; UNSERE FAMILIENORIENTIERTE VERKAUFSSTRATEGIE HAT SELBSTVERSTÄNDLICH AUCH RÜCKWIRKUNGEN AUF DIE MITARBEITER, DIE SELBER FAMILIE HABEN: IHR ARBEITSPLATZ SOLL SO SEIN, DASS SIE SICH WOHL FÜHLEN UND DAMIT DEN KUNDEN SPIEGELN, FAMILIE IST O.K. DENN NUR LEUTE, DIE MIT DER WELT ZUFRIEDEN SIND, SIND GUTE VERKÄUFER. DARUM HELFEN WIR MIT, DASS UNSERE MITARBEITER FAMILIE UND ARBEIT GUT VERBINDEN KÖNNEN UND DAZU BIETEN WIR VIELE TEILZEITMÖGLICHKEITEN AN“ (GROSSUNTERNEHMEN/BAUMARKT).

In einigen der Interviews wird auf einen sich andeutenden Wandel bei der Familienorientierung von Männern hingewiesen:

„WIE IST FAMILIE UNTER DEN HEUTIGEN BETRIEBLICHEN BEDINGUNGEN LEBBAR? ICH HABE DA KEINE ANTWORT DARAUF. WAS ICH SO ERLEBE, IST, DASS ES VIELE DIESER YOUNGSTERS GIBT, DIE KEINE FAMILIE HABEN, DIE JEDERZEIT ZUR VERFÜGUNG STEHEN UND KARRIERE MACHEN WOLLEN UM JEDEN PREIS; DIE HABEN AUCH KEINE EIGENE MEINUNG MEHR. ICH NEHME ABER AUCH JUNGE MENSCHEN WAHR, DIE FAMILIE RELATIV BEWUSST LEBEN, WO MÄNNER VOR ALLEN DINGEN DIE FAMILIE ERLEBEN UND AUCH LEBEN WOLLEN, DIE SICH DAZU AUCH EIN STÜCK AUS DEM BETRIEB HERAUSNEHMEN. IN DEN LETZTEN FÜNF BIS ACHT JAHREN IST NEU, DASS ÄLTERE MÄNNER, DIE KARRIERE GEMACHT HABEN, PLÖTZLICH IRGENDWANN TRAUIG DASITZEN UND SAGEN: ‚ICH HABE MEINE FAMILIE VERPASST.‘ ... ICH DENKE, ES GIBT AUCH SO EINEN TREND BEI MITARBEITERN, DIE SAGEN, WIR HÄTTEN GANZ GERNE, DASS MEINE FAMILIE DEN ARBEITSPLATZ KENNERLERNT.“
(GROSSUNTERNEHMEN/MASCHINENBAU).

„BEI DEN JÜNGEREN VÄTERN ERLEBEN WIR EINEN KLEINEN WANDEL, WEIL SIE JETZT AUCH ZEIT FÜR DIE FAMILIE HABEN WOLLEN“ (KONZERN/VERSICHERUNG).

Sowohl die Trauer der älteren Männer als auch die Familienwünsche der jüngeren Generationen könnten als Potenzial „genutzt“ werden, dass Familie als Lernort für Kompetenzen künftig auch für Männer immer mehr an Attraktivität gewinnt.

5.2 Wahrnehmungen von Verhaltensänderungen durch Familie

„WIR SOLLTEN DER FRAGE NACHGEHEN: WAS MACHT EINE FÜHRUNGSKRAFT BESSER, STÄRKER, EFFIZIENTER DANN, WENN SIE MEHR ZEIT ZU HAUSE MIT DER FAMILIE VERBRINGT UND/ODER DAS UMFELD STÄRKER MIT EINBEZIEHT“
(GROSSUNTERNEHMEN/WARENHAUS).

Die Frage danach, ob bei Menschen, die Familie leben und/oder Familienarbeit leisten, Verhaltensänderungen wahrgenommen werden, war für die GesprächspartnerInnen in den Interviews zunächst neu und erforderte bei den meisten erst längeres Nachdenken. Die Ergebnisse sind allerdings bemerkenswert. Die Interviews förderten offensichtlich bisher unbewusst wahrgenommene Tatsachen ans Tageslicht und machten damit deutlich, dass die Familienfrauen/-männer tatsächlich auch als solche wahrgenommen werden.

„DAS THEMA FAMILIE IST FÜR UNS IM BETRIEB NOCH ZIEMLICH NEU. DIE MEISTEN HIER SIND SEHR JUNG IN DIE FIRMA EINGESTIEGEN, HEIRATEN UND KINDER, DAS FÄNGT JETZT ERST LANGSAM AN. MEINE PERSÖNLICHE ERFAHRUNG IST: IN DER FAMILIE KÖNNEN FÄHIGKEITEN ENTWICKELT UND WEITERENTWICKELT WERDEN. DAS IST ABHÄNGIG VON DEN SCHWERPUNKTEN, DIE DIE FAMILIE HAT; AUF JEDEN FALL WERDEN BEREITS VORHANDENE FÄHIGKEITEN WEITERENTWICKELT“ (GROSSUNTERNEHMEN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

„ES IST SICHERLICH NICHT SO, DASS JEDE FRAU, DIE FAMILIE HAT, DAMIT AUCH SCHON FAMILIENKOMPETENZEN HAT. DAS IST EINE SACHE VON BEWUSSTSEIN ÜBER DIE EIGENE QUALIFIKATION“ (MITTLERES UNTERNEHMEN/SOFTWARE-ENTWICKLUNG).

„ICH ERLEBE VERÄNDERUNGEN, Z. B. TEAMFÄHIGKEIT. ABER ICH ERLEBE AUCH DEN ANDEREN ASPEKT, DASS JEMAND, DER VORHER SEHR TEAMFÄHIG WAR UND AUCH MAL BEREIT WAR EINZUSPRINGEN, DIES JETZT NICHT MEHR TUN WILL“ (KONZERN/VERSICHERUNG).

„BEI FRAUEN, DIE ZURÜCKKOMMEN, DAS SIND IM BETRIEB CA. 20 %, KANN MEHR DURCHSETZUNGS- UND ORGANISATIONSFÄHIGKEIT FESTGESTELLT WERDEN. DIE FRAUEN SIND DANN AUCH SEHR KREATIV, DAMIT SIE BEIDES GUT UNTER EINEN HUT BRINGEN: FAMILIE UND BERUF“ (MITTLERES UNTERNEHMEN/AUTOZULIEFERER).

Die Auszüge aus den Interviews zeigen, dass der These, Familienarbeit könnte kompetenzbildend bzw. -erweiternd wirken, durchaus zugestimmt wird; zum Teil können solche Wirkungen sogar recht präzise beschrieben werden.

Über allgemeine Feststellungen von Verhaltensänderung hinaus wurde auch danach gefragt, ob frauen- bzw. männertypische Verhaltensänderungen feststellbar sind. Dort, wo Frauen und Männer mit vergleichbaren Qualifikationen in gleich bewerteten Positionen tätig sind, werden sie unabhängig vom Geschlecht wahrgenommen:

„WIR STELLEN FEST, DASS MÄNNER UND FRAUEN MIT FAMILIE SICH IN IHREM VERHALTEN SEHR VERÄNDERN: SIE SIND VERANTWORTUNGSBEWUSSTER UND ZIELORIENTIERTER, ARBEITEN ZWAR IMMER NOCH SEHR VIEL (IN EINEM BETRIEB, IN DEM SCHON IMMER VIEL ÜBER DIE ÜBLICHE ARBEITSZEIT HINAUS GESCHAFFT WURDE), HABEN ABER EIN VERÄNDERTES VERHÄLTNIS ZUM UNTERNEHMEN. DAS GEHT IN DIE RICHTUNG „DISTANZ“ DURCH EINE STÄRKERE EIGENE ORIENTIERUNG. EMOTION SPIELT NATÜRLICH AUCH EINE ROLLE“ (KONZERN/KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE).

Bei den traditionell Frauen bzw. Männern zugeordneten Positionen werden die Veränderungen auch unterschiedlich wahrgenommen. Bei einem Mann in Führungsfunktion wird ein Zuwachs von mehr Verantwortung, stärkerer Zielorientierung gesehen. „Wir unterstellen einer Führungskraft, die Familie hat, mehr zukunftsgerichtete, konsequentere Entscheidungen und dass sie vor allem zum Vorteil der Firma weniger riskant handelt“ (Mittleres Unternehmen/Autozulieferer).

Wenn ein sensibilisierter Blick beim Arbeitgeber in Bezug auf Kompetenzzuwachs durch Familie gegeben ist, dann werden auch bei Frauen solche Fähigkeiten wahrgenommen, die explizit zu den Managementfähigkeiten zählen.

„INSGESAMT ZEIGT SICH, DASS MITARBEITER MIT FAMILIE AUCH EIN POSITIVES ARBEITSERGEBNIS EINBRINGEN UND VOR ALLEM GESCHULTER SIND IN DER VERHANDLUNGSFÄHIGKEIT UND IN DER ORGANISATION. DAS GILT VOR ALLEM FÜR DIE FRAUEN UND MÜTTER, DIE DAS JA PRAKTISCH IMMER TRAINIEREN MÜSSEN“ (MITTLERES UNTERNEHMEN/AUTOZULIEFERER).

Die Einbeziehung der Männer/Väter in das Konzept „Familienkompetenz“ wird von den Gesprächspartnern und -partnerinnen in den Interviews zwar grundsätzlich befürwortet, doch es wird auch auf die strukturellen Hindernisse hingewiesen, die sich für die Unternehmen daraus ergeben würden:

„DIE MÄNNER EINBEZIEHEN: DAS WÜRDEN TATSÄCHLICH WAS VERÄNDERN IM BETRIEB. DAZU MÜSSTEN WIR WEGKOMMEN VON DEM BILD, DASS EIN MANN EIN VERLIERER IST, WENN ER ZU HAUSE BLEIBT, SONDERN ZEIGEN, DASS DAS ETWAS QUALITATIVES UND ATTRAKTIVES FÜR DEN BETRIEB SEIN KANN, AUCH FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE. DAFÜR MÜSSTE AUCH IM UNTERNEHMEN SELBST ETWAS PASSIEREN, DASS WIR DIE KOMPETENZEN BENENNEN KÖNNEN UND DIESE HEREINNEHMEN IN DIE PERSONALPOLITIK; DA MÜSSTEN AUCH DIE RAHMENBEDINGUNGEN VERÄNDERT WERDEN UND ARBEITSZEITMODELLE STÄRKER ÜBERLEGT WERDEN IN DIESER RICHTUNG“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSANDHAUS).

Aus frauenpolitischer Sicht wird allerdings auch kritisch angemerkt:

„BEI DER EINBEZIEHUNG DER MÄNNER IN DAS THEMA BEKOMME ICH BAUCHWEH: ICH HABE DEN EINDRUCK, DASS MÄNNER MIT FAMILIE UND KINDERN EINEN GEWISSEN VERTRAUENSVORSCHUSS HABEN. WENN SIE FAMILIE HABEN, WIRD IHNEN EINE GRÖßERE VERANTWORTUNGSFÄHIGKEIT ZUGEDACHT, SIE BEKOMMEN DAMIT AUCH EHER LEITUNGSAUFGABEN. BEI FRAUEN BRINGEN FAMILIE UND KINDER NICHT MEHR VERANTWORTUNG, IHNEN WIRD DIE BELASTUNG ALS NEGATIV ANGEKREIDET. MEINE SORGE IST, WENN WIR JETZT ZU SEHR WIEDER AUF DIE MÄNNER SCHAUEN UND IHNEN AUCH DIE VORTEILE DER FAMILIENKOMPETENZEN ANBIETEN, DANN SIND DIE FRAUEN DOPPELT BENACHTEILIGT. DER EINZIGE WEG, DEN ES FÜR MICH GÄBE: DASS VÄTER SICH IHRE KOMPETENZEN DADURCH ERWERBEN, DASS SIE ERZIEHUNGSURLAUB NEHMEN UND/ODER SICH DEN MIT DER MUTTER TEILEN. WENN SIE DANN NACHWEISEN KÖNNEN, DASS SIE IN DER ZEIT WAS GELERNT HABEN, DANN IST ES O. K.“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSICHERUNG).

Im Zusammenhang mit der Personalauswahl wird Familie dort, wo Arbeitsinhalte darauf aufbauen, wie z. B. im personenbezogenen Dienstleistungsbereich, sehr wohl bei Frauen positiv gesehen und bewusst mit erfasst:

„FAMILIENFRAUEN SIND FRAUEN, DIE GUT MIT MÄNNERN REDEN KÖNNEN. DER TYP „KLASSISCHE FAMILIENFRAU“ IST MITTELSCHICHT, WENDIG, OFFEN, VERMITTLERTYP, GEHT IN VEREINE UND IST HOCH MOTIVIERT. SOLCHE FRAUEN EIGNEN SICH GUT FÜR LEITUNGSAUFGABEN: SIE MÜSSEN Z. B. OFFEN, KOSTENBEWUSST SEIN, DAS SIND FAMILIENFRAUEN IMMER. FAMILIENFRAUEN KÖNNEN UNTERNEHMEN WEITER TRAGEN. WENN SIE SICH WEITERENT-

WICKELN, KÖNNEN SIE MANAGERINNEN WERDEN IN RICHTUNG BETRIEBSBETREUUNG. DANN MUSS MAN ALLERDINGS AUCH DRÜBER NACHDENKEN, WAS SIE DANN NOCH BRAUCHEN, Z. B. FÜHRUNGSKONZEPTE. LEITERINNEN KOMMEN OFT AUS DER FAMILIENPHASE. VIELE HABEN GUTE RESERVEN, MAN MUSS IHRE POTENZIALE AKTIVIEREN. ANFANGS SIEHT DAS OFT SO AUS, DASS MAN DIE NIE EINSTELLEN SOLLTE, ABER NACH EINER EINARBEITUNGSZEIT IST SIE IN DER LAGE, EINE ABTEILUNG ZU LEITEN“ (MITTLERES UNTERNEHMEN/FAMILIENBEZOGENE DIENSTLEISTUNG).

In den anderen Interviews kommen Familie und die daraus resultierenden Kompetenzen weder in der Personalauswahl noch in der Personalentwicklung explizit vor. Dort, wo Familienkompetenzen wahrgenommen werden, werden sie allerdings als allgemein vorhandene, soziale Kompetenzen, nicht als originäre in der Familienarbeit entstandene Fähigkeiten und Fertigkeiten gesehen.

„ICH STELLE FEST, DASS SOZIALE KOMPETENZEN BEI FRAUEN SEHR VERBREITET SIND; ABER ICH KANN NICHT FESTSTELLEN, WO SIE HERKOMMEN. DAS, WAS DIE FRAUEN EINBRINGEN, NUTZT DIE FIRMA SCHON AUS, ABER KOSTENLOS. DASS DIE FRAUEN GUT ORGANISIEREN KÖNNEN, ZEIGT SICH BEI UNS IN DER VERWALTUNG, DA PASST DER RAHMEN. DENN DAMIT FRAUEN IHRE FAMILIENKOMPETENZ EINSETZEN KÖNNEN, MUSS AUCH GELEGENHEIT DAZU SEIN“ (GROSSUNTERNEHMEN/BANK).

5.3 Familie und weibliche Erwerbsbiografie

„ES GIBT IMMER NOCH DIE ZWEI GRUPPEN VON FRAUEN: DIE EINEN SAGEN ZUM BEISPIEL, ICH MÖCHTE JETZT AN DER FORTBILDUNG TEILNEHMEN, ICH WERDE IN MEINEM LEBEN IMMER WIEDER BERUFSTÄTIG SEIN; DIE ANDEREN SAGEN: FÜR MICH IST DAS JETZT KEIN THEMA. DA UNTERSCHIEDEN SICH AUCH NACH WIE VOR DIE MENTALITÄTEN VON MÄNNERN UND FRAUEN“ (KONZERN/VERSICHERUNG).

Die hier angesprochene, bei Gruppen von Frauen vorhandene Tendenz, sich entweder für oder gegen die Berufsarbeit zu entscheiden und nicht für das Sowohl-als-auch, wird gerade von den weiblichen Personalverantwortlichen als „bedauerlich und auch als ärgerlich“ bewertet. Dabei wird auch darauf hingewiesen, dass Angebote im Rahmen betrieblicher Frauenförderung, den Kontakt zum Betrieb aufrechtzuerhalten bzw. sich fachlich weiterzubilden, nur sehr begrenzt genützt würden.²⁸

„FRAUEN MÜSSEN, AUCH WENN DAS VIELLEICHT NICHT DAS IST, WAS WIR UNS WÜNSCHEN, EINSEHEN, DASS SIE SICH ENTSCHEIDEN MÜSSEN: WILL ICH

²⁸ Von einer Gewerkschaftsreferentin wurde in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass die Angebote von Firmen, z. B. durch Übernahme von Vertretungen „am Ball zu bleiben“, häufig deswegen nicht wahrgenommen werden könnten, da z. B. aufgrund der kurzfristigen Nachfrage die Kinderbetreuung nicht organisiert werden kann. Betriebliche Frauenförderkonzepte nehmen auf die „private“ Lebenslage der zu fördernden Frauen häufig nicht ausdrücklich Bezug (vgl. z. B. die Schilderung zum Frauenförderkonzept bei Hoechst [inzwischen Aventis] bei Schwerdtner 1997), anders als das in avancierten „managing diversity“-Strategien US-amerikanischer Unternehmen mit der Verankerung regelrechter „Mütterquoten“ der Fall ist.

ERWERBSTÄTIG BLEIBEN, DANN KANN ICH ES MIR NICHT LEISTEN, LANGE DAHEIM ZU BLEIBEN. DIE VERFALLSZEITEN FÜR BERUFLICHE FÄHIGKEITEN WERDEN IMMER KÜRZER UND WER LÄNGER AUSSTEIGT, IST GANZ DRAUSSEN“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSANDHAUS).

Die von Personalfachleuten formulierte Enttäuschung über den „Rückzug“ der Frauen in die Familie erschwert den Zugang zum Konzept Familienkompetenzen: Die Entscheidung für einen mehrjährigen Verbleib in der Familie und die Verlagerung der persönlichen Schwerpunkte in diesen Bereich bestätigt das vorhandene Bild von der Familienzeit als dequalifizierende „Leer-Zeit“ und, so eine Personalfachfrau:

„ES MACHT UNS UNMÖGLICH, IM BETRIEB FÜR FAMILIENKOMPETENZEN ZU WERBEN, WENN DIE FRAUEN SO DEUTLICH ZEIGEN, DASS IHNEN WÄHREND DIESER ZEIT DER BETRIEB EGAL IST.“

Das Konzept „Familienkompetenz“ geht von der Situation von Frauen aus, die nach einer mehr oder länger dauernden Familienphase wieder außerhäuslich erwerbstätig werden wollten. So verband sich in den Anfängen mit dem Begriff der „Familienkompetenz“ das Bild einer Frau im mittleren Alter²⁹, deren Kinder schon „selbstständig“ waren (Altersklasse ab 14), die seit längerer Zeit (8–12 Jahren) nicht mehr erwerbstätig war und die familiär durch eine Ehe abgesichert war; ein erheblicher Anteil war ohne abgeschlossene Berufsausbildung.

Diese „klassische Familienfrau“ existiert nach wie vor; die typische Familienfrau im Kontext von Familienkompetenzen wird sie in der Zukunft allerdings nicht mehr darstellen. Die zwischenzeitlich deutlich verkürzten Verbleibzeiten in der Familie machen sie eher zur Minderheit; was nicht bedeutet, dass sie nicht auch weiterhin in die Strategien zur Nutzung von Familienkompetenzen einbezogen werden muss.

Strategien zur Nutzung von Kompetenzen aus Familientätigkeit richten sich mittlerweile vor allem an diejenigen Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit im Rahmen des Erziehungsurlaubs „legitim unterbrechen“. Dass die Zeit während des „Erziehungsurlaubs“ durchaus als qualifizierend wahrgenommen wird, wird immer wieder bestätigt:

„DIE BESTEN TEAMS SIND DIE MIT DEN FRAUEN, DIE NACH DER 4./5. KLASSE IHRER KINDER WIEDER ZURÜCKKOMMEN UND DIES ALS ZUVERDIENST NUTZEN, ABER SCHON SO STABIL SIND, DASS SIE AUCH FIRMENBELANGE VERINNERLICHEN“ (MITTLERES UNTERNEHMEN/AUTOZULIEFERER).

Die Gewissheit, dass die während der Familienzeit erworbenen und trainierten Kompetenzen bei der Fortführung der Erwerbsarbeit anerkannt und bewertet werden, könnte ein Motiv sein, etwa auch Maßnahmen der

²⁹ Der Altersdurchschnitt bei den ersten Wiedereinstiegsmaßnahmen lag noch bei ca. 47 Jahren; mittlerweile liegt er bei etwa 37 Jahren (Erfahrungswerte aus Maßnahmen des Instituts für Qualifizierung der KAB).

betrieblichen Frauenförderung stärker als bisher zu nutzen. Solche Ansätze müssten durch geeignete Instrumente gestützt werden, um eine bewusst zielorientierte Aneignung von Kompetenzen zu gewährleisten.

„UNSERE ÜBERLEGUNG GEHT UNTER ANDEREM AUCH DAHIN, DASS MAN ÜBER DIESE NUTZUNG VON FAMILIENKOMPETENZEN FRAUEN JA AUCH MOTIVIEREN KÖNNTE, DIESE FAMILIENPHASE FÜR SICH ZU NUTZEN, ALSO BEI DENEN, DIE ZU HAUSE SIND. BEI DEN ANDEREN GEHT ES MEHR DARUM, DIESEN ZUGEWINN AN KOMPETENZ INDIVIDUELL UND BETRIEBLICH FESTZUSTELLEN UND IN IRGEND EINER FORM ZU BEWERTEN. DAS KÖNNTE JA AUCH EINE MÖGLICHKEIT SEIN, DEN FRAUEN DIESEN KOMPETENZZUWACHS BEWUSST ZU MACHEN UND SIE DAMIT ZU STÄRKEN, DIE EINENGENDE SITUATION DER FAMILIE STÄRKER ZU DURCHBRECHEN“ (KONZERN/BANK).

In das Konzept der Nutzung der Familienkompetenzen wurden von Anfang an als potenzielle Zielgruppe auch diejenigen Frauen einbezogen, die Familie und Beruf miteinander verbinden, da sie ihre Berufstätigkeit nicht unterbrochen haben. Nach Meinung der Personalverantwortlichen sind hierbei deutliche Kompetenzzuwächse erkennbar:

„BRINGT DENN FAMILIENARBEIT EINEN GEWINN FÜR DIE UNTERNEHMEN? ICH BEHAUPTET, DASS ES MIT SICHERHEIT SO IST. ICH MERKE ES BEI DEN FRAUEN MIT KINDERN: DIE HABEN EIN ANDERES VERHÄLTNISS ZUM THEMA SELBSTMANAGEMENT, ZUM THEMA ZEIT. DIE SCHAFFEN ES, PÜNKTLICH MIT DER ARBEIT FERTIG ZU WERDEN; DIE ANDEREN BLEIBEN DANN EINFACH NOCH SITZEN, WEIL ES JA EGAL IST“ (GROSSUNTERNEHMEN/VERSANDHAUS).

„ÄLTERE FAMILIENFRAUEN KÖNNEN AUFGRUND IHRER ERFAHRUNGEN LEICHTER UND GUT MIT DEN MITARBEITERINNEN UMGEHEN. ES IST EIN ECHTER ERFAHRUNGSSCHATZ, WENN SIE KINDER UND BERUF UNTER EINEN HUT GEBRACHT HABEN, UND SIE KÖNNEN DANN AUCH VIELE ANDERE PROBLEME IM ZWISCHENMENSCHLICHEN NACHVOLLZIEHEN UND SIE KÖNNEN AM MEISTEN UND AM BESTEN ORGANISIEREN“ (MITTLERES UNTERNEHMEN/REHA-KLINIK).

„DIE FRAUEN, DIE BEI UNS GUT, EFFIZIENT ARBEITEN, KÖNNEN SICH GUT ORGANISIEREN. ES IST NATÜRLICH SCHON EINE MEHRBELASTUNG, WENN MAN ARBEIT, FAMILIE HAT UND EINE PARTNERSCHAFT UND ALLES UNTER EINEN HUT BRINGEN MÖCHTE. UND DA ENTSTEHEN WIRKLICH KOMPETENZEN, DIE SIND DA UND DA BEWEGT SICH BEI UNS AUCH WAS. MAN HÖRT JETZT ÖFTERS DEN BEGRIFF POWERFRAUEN, DIE IHREN HAUSHALT, IHRE FAMILIE MANAGEN UND LANGSAM SIEHT MAN DAS AUCH“ (KONZERN/VERSICHERUNG).

Die in den Interviews genannten Zuwächse werden vor allem im Bereich der Organisationsfähigkeit, des Umgangs mit der Zeit, in der Zusammenarbeit mit anderen gesehen. Die hier aufgeführten Familienkompetenzen spiegeln eine breite Übereinstimmung mit den in Stellenanzeigen genannten Kompetenzen, die im Managementbereich gefordert sind. Mitarbeitergespräche und andere Instrumente zur Identifizierung von Familienkompetenzen sind als Chance zu sehen, diese Kompetenzen als betrieblich nutzbares Potenzial sichtbar zu machen. Dies wäre ein wich-

tiger Schritt hin zu einer stärkeren Anerkennung der Familienkompetenzen und zu ihrer Verankerung in den Entgeltsystemen.

Zur Wahrnehmung von Familienkompetenzen aus betrieblicher Perspektive lässt sich abschließend feststellen:

1. Familie aus betrieblicher Sicht war und ist nach wie vor der Ort des Privaten, des Emotionalen. Allerdings sind bereits Öffnungen dahingehend sichtbar, dass Familie auch als ein Ort wahrgenommen wird, an dem Frauen und Männer Fähigkeiten und Verhaltensweisen entwickeln, die für den Betrieb nützlich sind oder sein könnten. Insofern bestätigen die vorgefundenen betrieblichen Erfahrungen den Ansatz der Studie.
2. Über die spezifischen Anforderungen einzelner Betriebe hinaus ist ein Set leicht variiertes Kompetenzen erkennbar, der in Bezug auf die sozialen Kompetenzen nicht trennscharf und nicht generalisierbar ist. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse aus den Interviews, dass sich die betriebliche Umsetzung des Konzepts immer auch auf die geforderten fachlichen Kompetenzen und die gegebene betriebliche Realität beziehen muss.
3. Für die befragten Betriebe scheint der Ort der Entstehung von Familienkompetenzen relativ bedeutungslos. Bezogen auf die Umsetzung des Konzepts Familienkompetenzen resultiert daraus die Frage: Wie kann es gelingen, den „Lernort Familie“ und seine Lernbedingungen für Betriebe so darzustellen, dass die dort entwickelten und trainierten Kompetenzen betrieblich „interessant“ werden? Und weiter: Wie können Kompetenzen aus Familientätigkeit mit beruflich/betrieblich relevanten „kompatibel“ werden? Die Entwicklung von Instrumenten zur Erfassung von sozialen Kompetenzen folgert daraus: Grundlage muss ein allgemein definierter Katalog sozialer Kompetenzen sein, um eine möglichst breite Verwendung zu sichern; gleichzeitig ist eine flexible Ausgestaltung erforderlich, um die Tauglichkeit für den einzelnen Betrieb zu gewährleisten; darüber hinaus müssen solche Instrumente auch als individuelle Kompetenzbilanz für Frauen/Männer Verwendung finden können.
4. Eine weitere Schlussfolgerung aus den gewonnenen Erkenntnissen ist, das Konzept der Familienkompetenzen künftig stärker auf die Situation berufstätiger Frauen und Männer zu beziehen und es aus der bisher sehr starken Verankerung im Kontext „Berufsrückkehrerinnen und Wiedereinsteigerinnen“ zu lösen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Familienkompetenzen werden bisher vorrangig dort wahrgenommen, wo sie im betrieblichen Kontext aufgrund von Arbeitsplatzbeschreibungen wie im Dienstleistungsbereich eingesetzt werden und positive Wirkungen zeigen. Um sie bei der Personalauswahl zu erfassen und dann in der weiteren Personalentwicklung zu berücksichtigen, erscheint es sinnvoll, die weitere Entwicklung des Konzepts stärker noch als bisher in die aktuelle Kompetenz-Diskussion einzubinden und so den Blick zu öffnen für einen außerbetrieblichen Lernort, der lange Zeit schon innerbetriebliche Wirkungen zeitigt.

In der Wahrnehmung der weiblichen „Normalbiografie“, also der sog. Patchwork-Biografie, ist derzeit eine Veränderung erkennbar: Es gibt wenig Situationen, die die gleichen Lernchancen für flexibles Denken und Handeln bieten wie die von Frauen praktizierten Anpassungen an wechselnde Anforderungen, egal ob im Miteinander oder Nebeneinander von Beruf und Arbeitswelt. Eine Unterscheidung nach formalen (schulischen und beruflichen, durch ein Zeugnis belegbaren) und informellen (in der Familie und im Ehrenamt) erworbenen Qualifikationen wird umso weniger Sinn machen, je mehr die Kombination dieser Bereiche einer anerkannten und nicht mehr länger diskriminierten Lebensweise entspricht (Kettschau, 1998, S. 71). Eine mögliche Perspektive für ein zukunftsorientiertes Bildungssystem könnte daher sein, Familientätigkeit als einen eigenständigen, positiv bewerteten Baustein in eine sich ständig weiterentwickelnde individuelle Kompetenzbilanz einzufügen.

6. Der „unaufhaltsame Aufstieg“ von Familienfrauen in den neuen Bundesländern

In den wenigen von uns befragten Betrieben in den neuen Bundesländern³⁰ finden sich auffallende Besonderheiten in Bezug auf die Repräsentanz von Frauen im Alter zwischen Mitte der 30er und den frühen 50er Lebensjahren in Leitungspositionen, die in vergleichbaren Unternehmen in den alten Bundesländern mit hoher Wahrscheinlichkeit von Männern besetzt wären. Das reicht von einer Prokuristin in der vierköpfigen Geschäftsleitung eines konzernabhängigen Süßwarenherstellers bis zum sehr hohen Frauenanteil (75 %) an Schichtleiterinnen im selben Unternehmen; von der Verwaltungsleiterin einer Reha-Klinik über die Küchenchefinnen/Objektleiterinnen (90 % Frauen) im Cateringbereich eines großen Dienstleisters; von der Betriebsratsvorsitzenden eines Großkraftwerks bis zur Faktura-Chefin in der Verwaltung der größten Niederlassung eines Dienstleisters. Diese Frauen befinden sich nicht nur auf Positionen, die in den alten Bundesländern mit hoher Wahrscheinlichkeit entweder wegen ihrer Position in der Hierarchie oder wegen ihrer Technik-Nähe ebenfalls Männern vorbehalten waren.

Sie zeichnet außerdem aus, dass sie fast durchweg Frauen mit Kindern sind, während für die alten Bundesländer für den Aufstieg von Frauen das Muster kennzeichnend ist: Je höher die betriebliche Position, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie von einer Frau mit Kindern gehalten wird. Eindrucksvolle Fallbeispiele über die Pionierrolle, die Frauen mit Kindern auf herausgehobenen Positionen in Unternehmen in den alten Bundesländern bei der Durchsetzung von Teilzeitarra-
ngements gespielt haben, illustrieren diese Konstellation. Z.B. beschreibt die

³⁰ Wir beziehen Kenntnisse und Informationen aus zwei einige Jahre zurückliegenden ausführlichen Betriebsfallstudien mit ein, von denen sich eine auf einen mittelständischen Autozulieferer in den alten, eine auf ein Energieunternehmen in den neuen Bundesländern bezieht. Diese beiden Unternehmen sind in der Liste der befragten Unternehmen mit den Buchstaben X und Y bezeichnet und dort ebenfalls grob typisiert.

Beauftragte für Frauenbelange bei einer Versicherung, dass ihre eigene Schwangerschaft vor vier Jahren erst den Anstoß dazu gab, dass sich das Unternehmen mit Vereinbarkeitsfragen befasste und aus ihrer Teilzeitarbeit nach sechs Monaten Erziehungsurlaub eine Art „Pilotprojekt“ machte, dem inzwischen weitere Frauen in herausgehobenen Positionen gefolgt sind.

In den neuen Bundesländern dagegen ist ein kulturelles Muster prägend, wo vom Beginn der beruflichen Tätigkeit an Erwerbsarbeit lebensbegleitend als selbstverständlich gilt – und für viele hoch qualifizierte Frauen deshalb auch eine berufliche Aufwärtsentwicklung. Es sind oft Frauen mit schon älteren bzw. erwachsenen Kindern, die sich in („westtypisch“ ungewohnt) herausgehobenen Positionen befinden und die dort wegen ihrer hohen Zuverlässigkeit, Einsatzbereitschaft, ihrer Persönlichkeitsstärke und ihrer sozialen Kompetenzen durchweg gelobt werden. Diese Urteile gelten auch für Frauen in derselben Lebenssituation, die nicht an herausgehobenen Positionen stehen, sondern „nur“ ihre Arbeit tun: sie werden etwa als „wichtige Kerntuppe“ von den Vorgesetzten, z. B. den Schichtleitern gelobt:

„SIE HABEN DEN KOPF FREI, SIND ERFAHREN UND ZIELSTREBIG, ZUVERLÄSSIG UND EINFACH STARK.“

Unter den Bedingungen der „kulturell selbstverständlichen“ Frauenerwerbstätigkeit nehmen Personalverantwortliche aber dennoch den biografischen Erfahrungszuwachs, der nicht einfach nur aus dem Lebensalter, sondern aus der Erfahrung in und mit der Familienarbeit und -verantwortung erwächst, durchaus wahr: Auch rechnen sie mit diesem Erfahrungsschatz, bauen auf ihn als Potenzial in ihrer Verteilung von Arbeitsaufgaben und Verantwortung auf. So schildert z. B. die Verwaltungsleiterin einer Reha-Klinik als idealtypisches Beispiel eine Stationschwester mit vier Kindern, die jetzt 55 Jahre alt ist und die – auch und gerade aufgrund ihrer Familienerfahrung – leicht und gut mit ihren Mitarbeiterinnen umgehen könne.

„WENN SIE ES GESCHAFFT HAT, KINDER UND BERUF UNTER EINEN HUT ZU BRINGEN, DANN KANN SIE AUCH VIELE ANDERE PROBLEME IM ZWISCHENMENSCHLICHEN NACHVOLLZIEHEN; SOLCHE FRAUEN KÖNNEN AM MEISTEN UND AM BESTEN ORGANISIEREN. DAS IST ‚EMOTIONALE INTELLIGENZ‘, AUF DIE WIR UNBEDINGT ANGEWIESEN SIND. SIE SETZT NATÜRLICH AUSSER DER PERSÖNLICHEN FAMILIENERFAHRUNG AUCH BERUFSERFABUNG VORAU.“

Im sozial-kulturellen Umfeld der neuen Bundesländer ist man weit von der expliziten Benutzung des Begriffs „Familienkompetenzen“ entfernt; dennoch scheinen die Interviews eindeutig zu belegen, dass in der Praxis mit in der Familie(nerfahrung) erworbenen Kompetenzen selbstverständlich und darauf aufbauend umgegangen wird. Zu diesem Gegensatz zwischen Unverständnis gegenüber einem Konzept/Begriff und realer Praxis passt, dass es in den neuen Bundesländern auch praktisch keine eigenständige Debatte und Praxis zur betrieblichen Frauenförde-

rung gibt: Frauen „standen und stehen ihren Mann; sie brauchen keine Sonderbehandlung“ – das sind Orientierungen und Meinungen, die in diesem Zusammenhang oft zu hören sind. Sie bilden den Hintergrund dafür, dass auch Unternehmen mit einer dezidierten Politik der Gleichstellung in den alten Bundesländern – wie z. B. VW – an Standorten in den neuen Bundesländern auf eine sichtbare Institutionalisierung dieses Aufgabenfeldes verzichten.

Die in unseren Interviews in den neuen Bundesländern gesammelten Erfahrungen decken sich mit allgemeineren Befunden über die berufliche Situation und Entwicklung von Frauen dort. Danach ist nicht nur der Anteil der Frauen in Führungspositionen höher als in den alten Bundesländern; auch der Anteil der Frauen mit Kindern unter diesen liegt dort im Ost-West-Vergleich höher.³¹ Zu diesen Befunden passt die geringere Kluft zwischen Männer- und Frauen-Einkommen in den neuen Bundesländern.³²

Für den Einzelhandel in den neuen Bundesländern wird berichtet: „Aufgrund der Tatsache, dass die Personalverantwortlichen es mit anderen Frauen zu tun haben, für die lebenslange Vollerwerbstätigkeit und Arbeit in Bereichen und Positionen eine Selbstverständlichkeit ist, scheint eine frauenfreundlichere Personaleinsatzpraxis als im Westen der Bundesrepublik üblich zu sein“ (Struck-Möbbeck, 1997). Sie möge sich zwar ungünstiger darstellen als in der ehemaligen DDR, in Bezug

³¹ Zwar hat sich nach einer 1999 vorgelegten Führungskräfteerhebung (Bischoff 1999), die an Befragungen von 1991 und 1986 anknüpft, gesamtdeutsch der Anteil der nicht in Partnerschaften/Ehen lebenden Frauen in Führungspositionen ebenso verringert wie der Anteil kinderloser Frauen auf solchen Positionen (mit deutlichen Unterschieden zwischen den Wirtschaftsbereichen: Im Dienstleistungsbereich ist der Anteil kinderloser Frauen in Führungspositionen mit 55 % deutlich höher als in der Industrie mit 48 % und im Handel mit 44 %. Auch eine kapitalmäßige oder familiäre Beziehung zum Unternehmen – im Unterschied zum reinen Angestelltenstatus – hat Einfluss auf den Anteil kinderloser Führungs-Frauen: Bei am Unternehmen beteiligten Frauen beträgt der Anteil Kinderloser „nur“ 39 %, bei den „reinen“ Angestellten dagegen 53 %.) Im europäischen Vergleich allerdings schneidet Deutschland, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen in Führungspositionen angeht, zumindest relativ zu den skandinavischen und den anderen westeuropäischen Ländern, besonders schlecht ab. Nach einer europäisch vergleichenden Befragung von Bankmanagerinnen von 1996 (Quack 1997) z. B. lag der Anteil von Frauen mit Kindern in Führungspositionen in Deutschland mit 8 % besonders niedrig und „unterbot“ das Bild von der familienfernen Karrierefrau in Großbritannien und Irland noch einmal krass, von denen immerhin 36 % Kinder hatten (Vergleichswert aus den skandinavischen Befragungsergebnissen: 86 %: ebd., S. 50f.). Über den familiären Hintergrund (Partnerschaft/Ehe/Kinder) von (potenziellen) Führungsfrauen wird in vielen Datenreports nichts berichtet; vgl. z. B. die immerhin bemerkenswerten Angaben über das rasche Wachstum des Frauenanteils zumindest im mittleren Management von Großunternehmen und auf Führungspositionen in mittelständischen Unternehmen zwischen 1995 und 1998 auf der Basis der Hoppenstedt'schen Firmendatenbanken: Bischoff 1999, Anhang I; Jeske 1999.

³² Die Verdienstspanne zwischen den Geschlechtern ist, so das Statistische Bundesamt, in den neuen Bundesländern schon seit vielen Jahren geringer als in der „alten Bundesrepublik“. Ursache dafür sei, dass das DDR-Wirtschaftssystem Frauen und Männer eher gleich behandelt habe. Ostdeutsche Frauen hätten im Allgemeinen eine bessere Ausbildung erhalten als die westdeutschen und seien schneller in höhere Positionen aufgestiegen. Diese Positionen hätten sie auch während der Mutterschaft behauptet, da sie ihre Kinder in Krippen und Kindergärten gegeben hätten. Im Januar 1999 verdienten die Frauen in Ostdeutschland im Durchschnitt 77 % des Gehalts der Männer; in den alten Bundesländern waren es dagegen nur rund 70 %; allerdings hat sich die „gender gap“ im Einkommen gegenüber 1960 (damals lagen die Fraueneinkommen bei 55 % der Männerlöhne) deutlich verringert (FAZ 1999).

auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten jedoch günstiger als in der früheren BRD.

Es scheint, dass damit Personalentwicklungsstrategien in den neuen Bundesländern das Leistungspotenzial von Familienfrauen implizit, aber sehr real in seiner Bedeutung für betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten stärker nutzen als das in den alten Bundesländern der Fall ist. Zwar gibt es große „kulturelle“ Unterschiede zwischen verschiedenen Einzelbetrieben, aber die Befunde und Daten aus anderen Untersuchungen scheinen eine derartige Tendaussage zu rechtfertigen.

7. Ein Blick auf den öffentlichen Dienst: Vorreiter oder Nachhut personalpolitischer Innovationen?

In einigen Bundesländern, z. B. Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz und Brandenburg, enthalten die Landesgleichstellungsgesetze Bestimmungen über die Berücksichtigung von beruflich verwertbaren Familienkompetenzen bei Personalentscheidungen. Aber z. T. sind diese entsprechenden Regelungen für wichtige Teilbereiche des öffentlichen Dienstes durch Landeshochschulgesetze ohne entsprechende Bestimmungen „ausgesetzt“.

Über Wege der Umsetzung der Gesetzesvorschriften besteht weitgehend Unklarheit und Unsicherheit; ja mehr noch, ihr Sinn ist offenbar nicht breit kommuniziert worden, sodass zunächst – soweit nicht aktive Umsetzungsstrategien entwickelt werden – die Ziele dieser Vorschriften dazu verurteilt wären, ein „toter Paragraph“ zu bleiben.

In Bayern ist der auf Initiative des Bayerischen Sozialministeriums entwickelte methodische Leitfaden für Potenzialinterviews bei Einstellungen bzw. Personalentscheidungen (Vollmer 1998) an alle Personalverantwortlichen im öffentlichen Dienst versandt worden. Er wird offenbar bisher noch begrenzt zur Kenntnis genommen und ebenso selten bei personalbezogenen Entscheidungen genutzt. In neueren Beurteilungsrichtlinien für Beamte in Bayern³³ heißt es: „Beurteilungsrelevante Einzelmerkmale wie Teamverhalten, Führungsverhalten, Organisationsfähigkeit, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft tragen den Anforderungen des Art. 8 Abs. 2 des Bayerischen Gleichstellungsgesetzes Rechnung. Sie stellen sog. Schlüsselkompetenzen dar, die auch außerhalb der dienstlichen Tätigkeit ihre Ausprägung finden. Mit der Aufnahme in die Beurteilungsbögen werden diese Einzelkriterien Teilaspekte bei der Anwendung des Leistungsgrundsatzes und erlangen ausdrückliche Relevanz für die dienstliche Beurteilung. Wenn und soweit diese Eigenschaften, die auch bei Betreuungs- und Pflegetätigkeiten von Kindern, Kranken oder alten Menschen sowie bei der Ausübung eines Ehrenamts erworben bzw. vertieft werden können, sich erkennbar im

³³ Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen vom 4. 1. 1999, veröffentlicht im Bayerischen Staatsanzeiger Nr. 2 vom 15. 1. 1999: „Beurteilung der Beamten und Richter“.

dienstlichen Verhalten äußern, finden sie ihren Niederschlag in einer entsprechenden Bewertung der einzelnen Beurteilungskriterien.“ Diese klare Aufgabenstellung und die Ausgestaltung der beigefügten Beurteilungsbögen geben einen klaren „politischen Willen“ vor, wie mit der Gesetzesvorschrift umgegangen werden soll. Ohne flankierende Fortbildungen, Erfahrungsaustausch und Evaluation dürfte allerdings auch die Intention dieser Passage in den bayerischen Beurteilungsrichtlinien „leer laufen“. In den anderen Bundesländern gibt es, soweit wir das ermitteln konnten, solche Hilfsinstrumente zur Umsetzung des Gesetzauftrags noch nicht.

Die Fragestellung der hier im Ergebnis dokumentierten Vorstudie richtete sich aber nicht auf Erfolge oder „Misserfolge“ gleichstellungspolitischer Absichten, die mit der Aufnahme der Familienkompetenzen in Landesgleichstellungsgesetzen dokumentiert werden sollten. Sie zielt vielmehr auf Entwicklungen, die aus der „Eigenlogik“ einer modernen, zukunftsorientierten Personalarbeit heraus den Blick auf außerberuflich – auch in der Familie – gewonnene Kompetenzen richten. Der öffentliche Dienst ist nun in unserer Befragung mit zwei Interviewpartnern, verantwortlich für die Personalentwicklung in Landesbehörden mit ca. 15.000 Beschäftigten, vertreten und deshalb eher unterrepräsentiert.

Immerhin konnten wir einige Eindrücke zu der Frage sammeln, ob die Kritik berechtigt ist, dass im Rahmen der Verwaltungsreformen ein betriebswirtschaftlich-technokratischer Geist vorherrsche, der die überall verkündete „gute Absicht“, alle Veränderungen nur unter aktiver Einbeziehung der Beschäftigten voranzutreiben, in der Praxis ausbleibe. Es ist vor allem der Prozess der Leitbildentwicklung, der teilweise außerordentlich umstritten war und auf heftige Widerstände stieß, der offenbar eine erhebliche Breiten- und Beteiligungswirkung „nach innen“ entfaltet hat. Das allerdings war und ist auch bitter notwendig, da der in weiten Bereichen des öffentlichen Dienstes dauerhaft wirksame Einstellungsstopp, verbunden mit der Absicht, die Verwaltung zu verschlanken, zu effektivieren, Personal abzubauen und dabei auch Hierarchieebenen abzubauen, gerade auch die Aufstiegschancen verschlechtert. Umso wichtiger sind Strategien zur Stärkung und zum Aufbau von Motivationen durch Beteiligung, echte Aufgabendelegation und die Stärkung von (teambezogener) Eigenverantwortung. Der Leitbildprozess, verbunden mit der schon jahrelang verwendeten Reform-Rhetorik und vor dem Hintergrund der geschilderten schwierigen Lage für Gratifikationen durch Beförderung, hat jetzt bei den Beschäftigten einen Erwartungsdruck aufgebaut, dass sich Arbeitsstrukturen tatsächlich verändern werden. Die parallel eingeführten neuen Personalführungsinstrumente, wie das jährlich zu führende Personalgespräch, werden in diesem Zusammenhang zunächst weniger als Chance denn als Bedrohung wahrgenommen; mit ihnen, so unsere Gesprächspartner, müsse ohnehin erst praktische Erfahrung gesammelt werden.

Die vorsichtigen Innovationsschritte, die in der Personalverwaltung bis jetzt stattgefunden haben, sind offenbar nicht wirksam und „weitwink-

lig“ genug, um im öffentlichen Dienst – soweit der von uns überblickbare Ausschnitt Trendaussagen rechtfertigen kann – „Türen“ für die verborgenen Potenziale von Kompetenzen aus nicht laufbahnbezogenen Bereichen wie z. B. der Familienarbeit und dem privaten Lebenskontext zu öffnen. Immerhin sind – und das ist durchaus mit einigen der großen von uns befragten Unternehmen vergleichbar – Entwicklungsprozesse im Gang, die überlieferte Strukturen infrage stellen, Phantasie und Initiative von den Beschäftigten zumindest in Teilbereichen „abhohlen“ und einfordern. Damit werden die starren, für die Aufgabenerledigung häufig eher hinderlichen als förderlichen Regeln des noch geltenden Dienstrechts infrage gestellt. Dass diese Entwicklung zugleich „gebremst“ verläuft, dass die Hierarchien immer noch große und „strukturkonservative“ Bedeutung haben, dass für viele Spitzen- und Führungspositionen die „Kultur der langen Arbeitstage“ weiter als unumstößliches Naturgesetz gilt, ist die eine Seite bei unseren Recherche-Ergebnissen.³⁴ Auf der anderen Seite gibt es aber auch „Signale des Aufbruchs“ – etwa bei zwei erwähnten Personalentscheidungen, bei denen die Berücksichtigung von „komparativen Kompetenzvorteilen“ aus der Familienarbeit den Ausschlag gegen die Einstellung von qualifizierten und – sicherlich zeitlich disponibleren – Frauen ohne Familien-erfahrung gab.

Die provokativ gemeinte Frage der Überschrift zu diesem Abschnitt können wir auf der Basis der bescheidenen Empirie in der explorativen Vorstudie nicht valide beantworten – aber wir können Eindrücke über Trends formulieren: Danach mag der öffentliche Dienst – in dem es von der Reformbewegung unberührte Zonen geben mag – durchaus im unteren Mittelfeld arbeitsorganisatorischer Innovation platziert sein. So haben wir hier Unternehmen gefunden, die bei allem wirtschaftlichen Erfolg und trotz aller Herausforderungen des Marktes (gar globaler Märkte) ohne systematische Strategien zum Organisationswandel auskommen glauben. Das können sowohl große und dynamisch wachsende Unternehmen im Dienstleistungssektor sein wie auch mittelständische, wengleich konzernabhängige Betriebe alten Zuschnitts, wenn auch auf technologisch hochaktuellem Niveau. Umgekehrt sind im Sample auch „klassische“ Mittelständler vertreten, die innerhalb weniger Jahre durch arbeitsorganisatorische und qualifikatorische Reformen die existenzbedrohliche Rezession in der Autoindustrie der frühen 90er Jahre erfolgreich überwunden haben.

³⁴ Damit sticht allerdings der öffentliche Dienst nicht negativ von den befragten Unternehmen der Privatwirtschaft ab – eher umgekehrt. Nur in ganz wenigen Fällen haben wir Hinweise auf organisatorische Anstrengungen und Phantasie zur Eindämmung überlanger individueller Arbeitszeiten gefunden, am deutlichsten im Unternehmen 6, einem fast reinen Frauenbetrieb, der auch von einer Frau geführt wird, die sich ihrerseits vor ihrer Unternehmensgründung intensiv mit Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigt hat.

8. Der Einbau von sozialen und kommunikativen Kompetenzen in tarifliche Arbeitsbewertungen

Die ÖTV-Kampagne „MASS nehmen: Frauenarbeit aufwerten“ könnte ein Anknüpfungspunkt für den Transfer von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt sein.

Zentral am Konzept der Familienkompetenzen ist die These, dass im sozialen Lernraum Familie Lernprozesse stattfinden, Kompetenzerwerb stattfindet, der für viele andere Bereiche im „öffentlichen“ gesellschaftlichen Raum, auch für die Arbeitswelt von großer Bedeutung ist. Gleichzeitig werden aber diese Kompetenzen dadurch unsichtbar gemacht, dass sie als gleichsam selbstverständliche, von „Natur aus“ verfügbare Ressourcen für die Gestaltung sozialer Prozesse, von Kooperationsbeziehungen des sozialen Rahmens in Produktions- und Dienstleistungsprozessen behandelt werden.

Das wird seit einigen Jahren auch in der Debatte um Lohnungleichheit und die den tariflichen Bewertungssystemen zugrunde liegenden Annahmen und Kriterien zum Thema gemacht; so auch in EU-Grundsatzdokumenten, in denen zur Revision dieser Ausblendung und Geringbewertung sozialer Leistungen in Arbeitskontexten aufgerufen wird. Der Leitfaden zur Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleichwertiger Arbeit³⁵ formuliert das so: „Faktoren, die bei Frauenarbeit häufiger auftreten, werden von den Bewertungsschemata oft gar nicht erfasst und daher auch nicht eingeschätzt; dazu zählen Einfühlungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein, Fähigkeiten im Bereich Human Relations, Organisationstalent, Geschicklichkeit, Fingerfertigkeit usw. Die Fertigkeiten, die viele Frauen erworben haben, werden häufig nicht als Qualitäten identifiziert, die bei der Einstufung von Arbeit für den Arbeitsmarkt positiv beurteilt werden.“ Die Missachtung des Erfahrungslernens, ob zu Hause oder in der Kooperation am Arbeitsplatz, müsse überwunden, dazu müsse die „Grundlage für die Berücksichtigung von Ausbildung und Qualifikation bei der Entlohnung überprüft werden“.

In Deutschland hat bis jetzt vor allem die Gewerkschaft ÖTV³⁶ mit einem Beschluss auf dem 13. Gewerkschaftstag zu einer Aufwertungskampagne für die Frauenberufe, gestützt auf ein wissenschaftliches Gutachten (Winter/Krell 1997), begonnen, diese Kritik in eine Veränderung der tariflichen Bewertungsmerkmale umzusetzen. Das Gutachten spricht sich „strategisch“ dafür aus, in der Auseinandersetzung um die Aufwertung von Frauenarbeit nicht nach dem Konzept der geschlechtsspezifischen Qualifikationen vorzugehen, das personenbezogen bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen eher Frauen zuspricht – in

³⁵ KOM (96) 336 vom 17.7.1996, abgedruckt in: Degen/Gewerkschaft ÖTV 1998.

³⁶ Andere Gewerkschaften bewegen sich mit der Thematisierung des „hidden curriculum“, das in den Bewertungssystemen von Tarifverträgen der ungleichen, niedrigeren Entlohnung von Frauenarbeit zugrunde liegt, in derselben Richtung, ohne schon zu so klaren Beschlüssen und Konzepten gekommen zu sein wie die ÖTV. Vgl. z. B. Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen 1994.

der Tradition der These vom weiblichen Arbeitsvermögen, wie sie von Ilona Ostner und Elisabeth Beck-Gernsheim formuliert wurde.

Statt dessen wird empfohlen, entlang dem Konzept des „Sichtbarmachens von Arbeitsanforderungen“ vorzugehen, das wegen der empirisch-realen Segmentation der Arbeitsfelder zur Aufwertung von Frauenarbeit wesentlich beitragen werde. Arbeitswissenschaftliche Grundlage des Gutachtens (und seiner Empfehlungen für das weitere Vorgehen in der Aufwertungskampagne) ist ein Arbeitsbewertungssystem von Katz/Baitsch (1996), das auch die konzeptionelle und methodische Grundlage für die Schweizer Studie über Familienkompetenzen als „Rüstzeug für den Arbeitsplatz“ lieferte. Diese Parallele zeigt, dass das Konzept „Familienkompetenzen anerkennen und in der Arbeitswelt nutzen“ mit wichtigen Grundsatzdiskussionen zur Modernisierung der Arbeitsbeziehungen eng verknüpft ist.

Bisher hat sich diese Parallelität aber noch nicht in eine praktisch sichtbare Verknüpfung z. B. der ÖTV-Aufwertungskampagne für die Frauenarbeit mit der Perspektive umsetzen lassen, die in den Projektzusammenhängen zum Thema „Familienkompetenzen“ verfolgt wird. Das Problem, Schnittmengen in der perspektivischen Arbeit herzustellen, ist in unterschiedlichen Zugängen, Interessenlagen und Sichtweisen begründet:

1. In den gesellschaftspolitischen Leitvorstellungen gewerkschaftlich organisierter Frauen besteht eine Berührungsangst mit dem Thema „Haus- und Familienarbeit“. Deren Aufwertung wird fast durchweg dem „Generalverdacht“ ausgesetzt, Frauen dadurch nur umso fester und dauerhafter an Haushalt und Familie fesseln zu wollen.
2. Die Perspektive der Anerkennung von Familienkompetenzen hat eine sehr individuell-biografische Komponente. Familienarbeit und -erfahrung führt nicht per se zu einem gesellschaftlich und betrieblich „nutzbaren“ Kompetenzzuwachs. Eine Voraussetzung für die Anerkennung ist die Darstellbarkeit der in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen. Notwendigerweise muss eine Art von persönlich-individueller Bestandsaufnahme und ein biografisches „Assessment“ stattfinden, ehe der sichtbare und damit auch anerkannte Transfer in die Arbeitswelt möglich ist. Pragmatisch sind die Ansprechpartner für die betriebliche Verankerung von Kompetenzen aus der Familienarbeit ohnehin eher die Betriebs- und Personalleitungen, also das obere bzw. mittlere Management. Strategien der Personalbewertung und -entwicklung werden bisher nur in bestimmten, als kollektiv relevant darstellbaren Teilaspekten von den Belegschaftsvertretungen bearbeitet und begleitet. Von daher sind kaum die Betriebsräte und noch weniger die Vertreter und Vertreterinnen von Branchengewerkschaften die „natürlichen“ Gesprächs- und Kooperationspartner bei Versuchen zur betrieblichen Verankerung des Konzepts „Familienkompetenzen anerkennen“.

Es spricht aber viel dafür, dass sich die beiden Perspektiven der von Teilen der Gewerkschaften (bzw. ihrer Frauenorganisationen) verfolgten

Aufwertungsstrategien für Frauenarbeit und der Verankerung des Konzepts der Familienkompetenzen in der Praxis stärker überschneiden werden: Bisher ist das ganze Feld der Entgeltbestimmung, bei allen Umwälzungen der betrieblichen Organisationsformen bis zu den Erschütterungen der 90er Jahre im Wesentlichen methodisch unberührt geblieben.

Dafür findet aber auf ganz anderem Feld eine tief greifende Unterminierung der bestehenden Entgeltsysteme statt: Grundlage bisheriger Entgeltbemessungen war und ist eine individuell zurechenbare Leistung, ein individuell zurechenbares Arbeitsergebnis. Allenfalls in marginalen Größenordnungen waren Entgeltbestandteile an gruppenbezogene Leistungen gekoppelt. Der inzwischen in vielen Bereichen, vor allem in oberen Gehaltsstufen bzw. im außertariflichen Bereich, begonnene Übergang zu Zielvereinbarungen als Grundlage der Entgeltbestimmung kann als eine Art „kommunikativer Wende“ in der Leistungs politik verstanden werden.

Sie ist, so Bender 1998 in seiner Studie über entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung, Grundlage für einen neuen Rationalisierungsschub. Arbeitsergebnisse lassen sich in neuen Arbeitsstrukturen immer weniger einzelnen Beschäftigten sauberlich zurechnen; die Qualität der Kommunikation in den Arbeitsgruppen/Teams und zwischen ihnen wird immer wichtiger für Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse. „Kommunikation“ ist damit nicht mehr nur Gegenstand von Rationalisierung, sondern Kommunikationsstrukturen selbst werden „zum zentralen Bestandteil der modernen industriellen Rationalisierungsstrategien, die sich aber nicht mehr auf die alten Formen (ausschließlich) betriebswirtschaftlich-technischer Rationalität reduzieren lassen“.

Im Kontext einer solchen Perspektive gewinnen soziale Kompetenzen noch einmal eine ganz neue, zusätzliche Bedeutung; sie werden dann unmittelbar und zentral in die Grundlagen der Entgeltbestimmung eingearbeitet – d. h., es wird für die betriebliche Praxis auch aus dieser Perspektive zusätzlich Gründe und Anstöße geben, sich mit sozialen Kompetenzen und ihrer (produktiven) Nutzung und Anwendung in Produktion und Dienstleistung zu beschäftigen.

9. Anerkennung und Transfer von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt – ein europäischer Trend?

9.1 Vorbemerkung

Das Konzept der Familienkompetenzen als Ergebnis des Erfahrungslernens in der Familienarbeit und ihres Transfers in die Arbeitswelt ist in Wissenschaft, betrieblicher Praxis und im System der Weiterbildung in Deutschland, wie gezeigt wurde, bislang alles andere als breit verankert. Aber auch wo in der internationalen Diskussion die Begriffe „soziale Kompetenzen“ und „Schlüsselqualifikationen“ im Zusammenhang mit veränderten betrieblichen Qualifikationsanforderungen und generell dem Wandel in der Arbeitswelt als Herausforderung für das Bildungswesen auftauchen – und das ist nahezu inflationär der Fall –, werden trotz theoretisch nahe liegender Verknüpfungen fast nie Bezüge zu biografischem Lernen im „privaten Leben“ hergestellt. Die vor allem von der EU vorangetriebene Debatte über lebenslanges Lernen (vgl. das Europäische Jahr zum lebenslangen Lernen 1996³⁷) ließe z.B. erwarten, dass auch nach dem Lern- und Kompetenzpotenzial des Erfahrungslernens in der Familienarbeit systematisch „gefährdet“ wird. Diese Erwartung wird allerdings schon in Deutschland³⁸ enttäuscht, wo immerhin seit fast zwei Jahrzehnten im Feld von hausarbeits-, sozialarbeits- und pflegenahen beruflichen Qualifikationen formelle Anerkennungen von Familienerfahrung in Form von ausbildungsverkürzenden Anrechnungszeiten oder Zugangserleichterungen kaum vorankommen (Subocz 1993), wie im ersten Teil dargestellt.

Ausgangspunkt für die Literaturrecherchen waren EU-Dokumente, die im Zusammenhang mit dem Internationalen Jahr des lebenslangen Lernens erstellt wurden, wie das Weißbuch „Lehren und Lernen. Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft“ (1995); die „Debatten über die kognitive Gesellschaft“ (EU-Kommission 1995) und der Bericht über die Validierung von Kompetenzen (Bjørnåvold 1997). Von dort aus ergaben sich über Leitthemen eine Reihe von Querverbindungen, die sich in der Literaturliste dokumentiert finden, soweit ihre Ergebnisse unmittelbar in diesen Bericht Eingang gefunden haben. Ein zweiter Ausgangspunkt für die Literaturrecherche war der wissenschaftliche Diskussions- und Arbeitszusammenhang rund um die Arbeitsgemeinschaft Qualifikationsentwicklungs-Management (QUEM), dem wir viele Erkenntnisse über die Eng- und Bruchstellen in den bestehenden Systemen der Aus- und Weiterbildung und über die Perspektivenverschiebung von „Qualifikation“ zu „Kompetenz“ verdanken.

³⁷ Auch die UNESCO treibt eine weltweite Fachdiskussion über die Bedeutung lebenslangen Lernens für die Berufsbildung und die Systeme, in denen sie organisiert ist, voran. Vgl. den Kongressbericht unter dem Titel „Lebenslanges Lernen und Berufsbildung: Eine Brücke für die Zukunft“, 1999.

³⁸ Formulierungen wie z.B. bei Döhmen 1996 vom „natürlichen“ Lernen, das am wirksamsten die zur Lebensbewältigung und Problemlösung nötigen Kompetenzen entwickle und wie es bereits mehr oder weniger von allen Menschen in ihren alltäglichen Lebens- und Arbeitszusammenhängen praktiziert werde, sind wie hier so auch an vielen ähnlichen Stellen in der internationalen Literatur nicht in Richtung des Lernens im familialen Alltag ausgearbeitet und vertieft.

Da aber beide Spuren nicht erlaubten, die praktische Bedeutung des expliziten Konzepts Familienkompetenzen in den europäischen Nachbarländern zu bewerten, wurde flankierend der Weg der Expertenbefragung gegangen. Die Experten stammten weniger aus dem Feld der Berufsbildungs- und Weiterbildungspolitik als aus dem Feld „Familie und Arbeitswelt“, weil dort eine größere Vertrautheit mit und Offenheit für das Konzept der Familienkompetenzen und ihrer Anerkennung als Ressource für die Arbeitswelt vermutet werden konnte – zu Recht, wie sich gezeigt hat. Neben Angehörigen des Europäischen Netzwerks „Family & Work“ sind auch Forscher befragt worden, die zum Thema Familie/Arbeitswelt ausgewiesen sind und z. B. am von der Europäischen Union mit geförderten „European Roundtable on Family Friendly Policies“ mitgewirkt haben. Zu ihnen gehört Ivan Thaulow, mit Helle Holt Herausgeber eines Sammelbandes zur Rolle von Unternehmen in Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Holt/Thaulow 1996). Außer ihm hat Lotte Valbjörn von der Projektagentur Athene wichtige Hinweise auf die Situation in Dänemark und den anderen skandinavischen Ländern gegeben.

Die für das inzwischen bewilligte praxisorientierte Drei-Länder-Projekt gewonnenen Vertreterinnen von Partnerorganisationen in Großbritannien (Women Returners' Network, London bzw. Fair Play, Leeds) und den Niederlanden (De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners, Utrecht) haben ebenfalls wertvolle Informationen und Einschätzungen geliefert. Ein letzter Kreis von „Gewährsleuten“ stammt aus Weiterbildungsorganisationen und -trägern, die wir aus unserer zielgruppenorientierten Qualifizierungsarbeit für Familienfrauen her kannten und als Fachleute ansprechen konnten.

Der notwendig auf ihr jeweiliges Arbeitsfeld beschränkte Gesichtskreis der Gesprächspartner und -partnerinnen in den anderen EU-Mitgliedsländern (und in der Schweiz) lässt allerdings die Möglichkeit offen, dass uns Teilentwicklungen, Einzelprojekte oder Diskussionsansätze entgangen sind, die konzeptionell und praktisch an das Konzept des Transfers von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt anschlussfähig sind. So konnte im Rahmen des Arbeitsauftrags nur ein orientierendes grobes Trendbild von der „europäischen Multiplikationsfähigkeit“ des Familienkompetenz-Ansatzes gezeichnet werden.

Die Ausformung der Nachfrage nach Arbeitskräften mit ihren spezifischen Kompetenzen und Qualifikationen lässt sich nur vor dem Hintergrund der jeweiligen nationalen Schul- und Ausbildungssysteme verstehen. Ebenso wichtig sind als Strukturbedingungen für das Qualifikations- und Kompetenzprofil die Strukturen des jeweils nationalen Arbeitsmarkts, die vor allem in Bezug auf die Muster der Erwerbsbeteiligung von Frauen nicht nur als „ökonomische Daten“ gelesen werden dürfen, sondern ebenso Ausdruck sozial-kultureller Traditionen sind, die in der vergleichenden Sozialstaatsforschung mit dem Begriff des „Geschlechterkontrakts“ benannt werden (Pfau-Effinger 1995).

Diese „nationale“ Prägung des sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontexts, in dem über die Ausprägung, Weiterentwicklung und Anerkennung beruflich verwertbarer Kompetenzen – ob formell oder informell erworben – entschieden wird, bleibt fürs Erste weitgehend erhalten, auch wenn die Europäische Union – der auf dem Gebiet der Bildungs- und Berufsbildungspolitik eigene Kompetenzen fehlen – durch Forschung und praxisbezogene Netzwerke versucht, wichtige Zukunftsentwicklungen, die für alle EU-Länder gemeinsam von Bedeutung sind, in abgestimmter und gleich gerichteter Weise voranzubringen.

Diesem Ziele dienen Projekte und Projektverbände, in denen unter der Leitidee des lebenslangen Lernens u. a. nach den Inhalten, der Funktion und dem „institutionellen“ bzw. Anerkennungskontext von neuen Qualifikationen/Kompetenzen bzw. Schlüsselqualifikationen gefragt wird. Im LEONARDO-Projekt „COREGUIDE“ z. B. geht es um die Integration solcher „key/core competences“ in das Berufsbildungssystem. Im Projekt „Key Qualifications“, finanziert von der CEDEFOP, geht es um die Anpassung der Curricula in der beruflichen Erst- und Fortbildung an den gesellschaftlichen Bedarf nach Schlüsselqualifikationen. Und im schon länger zurückliegenden Projekt „Modularisation“ ging es im Rahmen der PETRA-Forschungsinitiative um die Wirksamkeit neuer Lehrplanmodelle für die berufliche Erstausbildung. Alle diese Projekte haben es nicht nur mit unterschiedlichen „objektiven“ Kontexten zu tun, sondern auch mit variierenden sprachlichen Bedeutungsgehalten, die den parallel verwandten Begriffen – wie z. B. „key qualifications“ – in den verschiedenen Mitgliedsländern zukommen.³⁹

Vor diesem Hintergrund ist jedenfalls zu erwarten, dass sich zur Formulierung, Verbreitung und praktischen Umsetzung des Konzepts „Familienkompetenzen in der Arbeitswelt nutzen“ in den anderen europäischen Ländern ein sehr buntscheckiges Bild ergeben wird. Wir beziehen einige Seitenblicke auf Diskussionen und Praxis in Kanada und den USA mit ein, weil dort früh begonnene und breit verankerte Forschungen zur gesellschaftlichen Positionierung von Frauen auch heute noch wichtige Impulse für Debatten und Praxis zum Verhältnis von Frauen und Wirtschaft in Europa bereithalten. Dies umso mehr, als in den USA die „chinesische Mauer“ zwischen einem von jeher weniger umfassend konzipierten Staat, der „politischen Sphäre“ einerseits und dem Feld gesellschaftlicher Problemlösungen unter Beteiligung des privaten Wirtschafts- und des Freiwilligensektors andererseits kaum je so hoch und stark war wie in den Ländern des „rheinischen Kapitalismus“ und in Skandinavien.

Der als Baustein für eine Orientierungsstudie zum europaweiten Potenzial einer Handlungsperspektive gedachte europäische (und darüber hinausreichend internationale) Rundblick kann dabei nicht mit Detailgenauigkeit die institutionellen Strukturen der beruflichen Aus- und

³⁹ Vgl. European Commission 1995.

Weiterbildungssysteme in den anderen EU-Ländern ausleuchten; ebenso wenig kann er systematisch die Strukturen der Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen in den jeweiligen Ländern mit einbeziehen. Beide Aspekte werden aber, mit je unterschiedlichem Gewicht, jeweils zur Erklärung bestimmter Ausprägungen von gleichsam nationalen Handlungsmustern herangezogen.

9.2 Das EU-Weißbuch zur allgemeinen und beruflichen Bildung – das Projekt „persönlicher Kompetenzausweis“

Das 1995 von der EU-Kommission vorgelegte Weißbuch „Lehren und Lernen – auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft“ setzt im Zusammenhang mit der Globalisierung der Ökonomie und der Herausbildung der Informationsgesellschaft an dem Defizit an, dass – jedenfalls heute noch – Güter, Kapital und Dienstleistungen im Vereinten Europa mobiler sind als Menschen und Wissen. Als ein zentraler Hebel zur Verbesserung der Mobilität von Menschen und Wissen wird vor diesem Hintergrund vorgeschlagen, Wissen innerhalb der Europäischen Union umfassend anzuerkennen, „und zwar nicht nur das mit Abschlussdiplomen nachgewiesene Gesamtwissen, sondern auch die verschiedenen Wissensbestandteile“ (ebd.). Diese Forderung zielt zwar zunächst auf Wissen, das in allgemeinen und beruflichen Ausbildungseinrichtungen erworben wurde: Es soll europaweit anerkannt werden, was einen Abbau administrativer und rechtlicher Hindernisse gegenüber solchen Anerkennungen voraussetzt.

Aber im Kontext von Mobilität, lebenslangem Lernen, der Nutzung neuer technologischer Zugänge zum Wissenserwerb ist es – so das Weißbuch – auch notwendig, über neue Arten der Anerkennung von Wissen und Kompetenzen nachzudenken, gleichgültig ob das Wissen in Abschlusszeugnissen formeller Bildungsgänge zertifiziert ist oder nicht. Als Instrument für eine solche europaweite Anerkennung schlägt das Weißbuch die Entwicklung eines persönlichen Kompetenzausweises vor, der immer wieder aktualisiert werden kann und deshalb eine fortlaufende Bewertung der Kompetenzen von jedermann im gesamten Lebensverlauf möglich macht – im Gegensatz zu Abschlussdiplomen, die im Lauf der Jahre – und heutzutage immer schneller – an Wert verlieren.

An diesem anspruchsvollen Projekt wird mittlerweile intensiv gearbeitet. Es hat mit der Schwierigkeit zu kämpfen – was unten bei der Darstellung der in Frankreich gesetzlich etablierten Kompetenzbilanzen schon für ein national etabliertes Validierungs- und Zertifizierungsinstrument für Schlüsselkompetenzen sichtbar wird –, den Weg für eine europaweite Anerkennung des Verfahrens und der dafür akkreditierten Stellen bahnen zu müssen. Durch Top-down-Dekrete wird sich das für eine solche Anerkennung durch Arbeitgeber, staatliche Stellen und Beschäftigte notwendige Vertrauen in den einzelnen Mitgliedsstaaten nicht aufbauen lassen, zumal die EU keine eigene bildungs- und berufsbildungspolitische Zuständigkeit hat.

Deshalb wird für die Verankerung des europäischen Kompetenzausweises der Weg gegangen, europäische Netzwerke von Forschungszentren und Berufsbildungseinrichtungen, Unternehmen und Berufsverbänden zu schaffen, die sich dann im Konsens auf die am meisten nachgefragten Kenntnisse und Fertigkeiten als unabdingbare Schlüsselkompetenzen verständigen sollen. In einem nächsten Schritt sind dann, unter Beteiligung ebenso vieler Akteure, Verfahren zur Validierung und Zertifizierung solcher Kompetenzen zu entwickeln und zu etablieren. Dabei müssen die inzwischen in unterschiedlicher Intensität und Methodik und auf der Basis sehr verschiedener institutioneller Arrangements entwickelten nationalen Verfahren und Systeme zur Identifizierung, Validierung und Zertifizierung von biografisch und informell erworbenen Kompetenzen mit einbezogen, ja nach Möglichkeit miteinander integriert werden (Bjørnåvold 1997): Es ist ganz offensichtlich ein weiter Weg, den das Konzept des europäischen Kompetenzausweises auf dem Marsch durch die Institutionen zurückzulegen hat.

Soweit es gelingt, das Konzept der Anerkennung und des Transfers von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt und seine operationale Umsetzung über vereinzelte Modellprojekte hinaus inhaltlich und methodisch abgestimmt in mehreren europäischen Ländern voranzubringen, bietet es sich als Chance und Aufgabe, dieses Element mit der Etablierung des europäischen Kompetenzausweises zu verzahnen. Erste Gesprächskontakte mit den bei der Generaldirektion XXII – Allgemeine und berufliche Bildung und Jugend – zuständigen Stellen sind mit einer solchen Perspektive schon hergestellt worden.

9.3 Exemplarische Ansätze zur Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen außerhalb der EU-Länder

Die Frage nach der Identifikation und Anerkennung informell bzw. außerschulisch erworbener und beruflich verwertbarer Kompetenzen im System der Erwerbsarbeit kommt offenbar vor allem in zwei Konstellationen auf die Tagesordnung nationaler Politik: Wenn es gilt, große Gruppen von Arbeitskräften mit biografisch unterschiedlichem Kompetenzhintergrund in den Arbeitsmarkt zu integrieren; und wenn es gilt, auf (Teil-)Arbeitsmärkten mit Arbeitskräftemangel Potenziale an Kräften zu erschließen, deren Eignung für das jeweilige Arbeitsfeld nicht durch formalisierte berufsbezogene Ausbildungsgänge nachgewiesen ist.

USA nach dem Zweiten Weltkrieg: „credits“ für Soldaten

Für die erste der genannten Konstellationen nennen wir als internationales Beispiel die Anstrengungen staatlicher Stellen in den USA, die Wiedereingliederung der aus dem Zweiten Weltkrieg zurückkehrenden Soldaten in den Arbeitsmarkt zu fördern, soweit sie nicht über die gängigen Ausbildungsabschlüsse verfügten. Dazu wurden die so genannten „credits“ geschaffen, die den Soldaten vorhandene Fähigkeiten und Kenntnisse attestierten, den Zugang zu Ausbildungsgängen auch an Universitäten öffneten und gegebenenfalls geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten schufen, um ihre Rückkehr in das zivile Arbeitsleben zu erleichtern (Drexel 1997, 200; Kadishi 1998)⁴⁰. Dieses Instrument der

„credits“ ist ein wichtiger, in Deutschland so bisher nicht etablierter Baustein⁴¹ im Kontext der Modularisierung von Aus- und Weiterbildungen, um Teilkompetenzen zunächst anzuerkennen und sie dann mit einem notwendigen „Set“ beruflich funktionaler Kenntnisse in Weiterbildungen (auch als Training on the Job) zu verknüpfen.

Australien: Nutzung des Potenzials informell erworbener oder nicht zertifizierter Kompetenzen in einem multikulturellen Einwanderungsland

Für die zweite der genannten Konstellationen nennen wir als Beispiel einen „strategischen Ansatz“ im Einwanderungsland Australien. Über ein landesweites System zur „Anerkennung von früher erworbenen Kenntnissen“ reagierte die australische Gesellschaft auf die Notwendigkeit, Facharbeiter aus aller Welt in den nationalen Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Konzepte des Zugangs und der kulturellen Vielfalt sind von zentraler Bedeutung für das Verständnis der Herausforderungen, mit denen das australische Validierungssystem konfrontiert wird: Wie lässt sich die große Zahl von Zuwanderern mit ihren formell und nicht formell erworbenen Qualifikationen und Fähigkeiten bewältigen und wie begegnet man der einheimischen Bevölkerung und ihren formell und nicht formell erworbenen Qualifikationen und Fähigkeiten? Einige der 1990 formulierten Ziele der nationalen Qualifizierungspolitik scheinen methodisch und inhaltlich anschlussfähig für das Konzept der Anerkennung und des Transfers von Familienkompetenzen zu sein:

- Bei der Anerkennung allgemeiner und beruflicher Bildung sollten die Kompetenzen, die der Einzelne tatsächlich nachweisen kann, berücksichtigt werden (kompetenzbezogenes System), nicht die Dauer des Besuchs einer Bildungseinrichtung;
- Entwicklung eines flexibleren und modularen allgemeinen und beruflichen Bildungssystems;
- Entwicklung eines Systems nationaler Kompetenzstandards.

Zur Umsetzung dieser Ziele sind inzwischen schon eine ganze Reihe von Schritten unternommen worden. Z. B. gab es 1993 39 anerkannte Gremien für Kompetenzanforderungen, die nahezu 2000 Kompetenzeinheiten und 80 % der Erwerbstätigen umfassten. Ein 1992 verabschiedeter Rahmen für die Anerkennung beruflicher Bildung (National Framework for the Recognition of Training) ist auch für die Anerkennung von früher erworbenen Kenntnissen zuständig (Bjørnåvold 1997).

⁴⁰ Hier sei angemerkt, dass für die Wiedereingliederung der Soldaten nach dem Ersten Weltkrieg auch in Deutschland ein beträchtliches Maß an arbeitspolitischer Phantasie und Energie auf staatlicher Seite eingesetzt wurde. Neben der „ohne allzu große Beunruhigung“ über die Bühne gehenden administrativ dekretierten Ausgliederung der Frauen aus Industrie und Büroberufen wurde auch das interessante Instrument der verordneten Teilzeitarbeit für Männer, zur Verteilung der vorhandenen Arbeit auf mehr Köpfe, in nennenswertem Ausmaß, wenn auch nur für kurze Zeit, eingesetzt (Deutschmann u. a. 1987).

⁴¹ Soweit wir sehen, wird das „Credit“-Konzept hier einzig bei der Beteiligung deutscher Universitäten am „European Credit Transfer System – ECTS“, einem von der EU entwickelten abgestimmten Verfahren zur wechselseitigen Anerkennung von Studienleistungen im Ausland, praktisch umgesetzt.

Das so entwickelte System der Kompetenzanforderungen und der individuell zugeschnittenen Validierung von Kompetenz-Biografien ist jetzt noch sehr jung (seit 1996 in der Umsetzung). Zugängliche Studien und Evaluationen über seine Nutzung und seine Effekte liegen offenbar noch nicht vor, so dass auch über die Frage nach der spezifischen Bedeutung der Validierungsprozesse für Frauen mit Erfahrungen in der Familienarbeit und für die Zielgruppen nach Geschlecht und Bildungsstand noch keine Trendaussagen möglich sind.

Immerhin ist in der konzeptionellen Arbeit der zuständigen Gremien (vor allem des Technical and Further Education Committee TAFE) das international weitgehend übergangene Problem wenigstens bearbeitet worden, dass die biografischen Lebens- und Arbeitserfahrungen von Männern und Frauen sich strukturell unterscheiden und dass deshalb sehr feinnervige Messinstrumente notwendig sind, um Kompetenzen aus dem Erfahrungslernen („experiential learning“) bei Männern und Frauen angemessen zu erfassen (Government of Australia 1990 und 1993).

Zielgruppe Familienfrauen: Ansätze in Kanada

In der kanadischen Provinz Quebec wurden auf Initiative der Frauenbewegung schon in den 60er Jahren für Wiedereinsteigerinnen nach der Erziehungsphase Formen einer Testierung ihrer dabei erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen geschaffen, um ihren Wiedereintritt in das Erwerbsleben und/oder den Besuch von Abendkursen zu erleichtern (Drexel 1997, 200). Die Reichweite und Dauerhaftigkeit dieses Ansatzes konnten wir nicht rekonstruieren; ein Niederschlag davon findet sich nur in wenigen wissenschaftlichen Beiträgen aus Kanada aus den 80er und sogar den 90er Jahren, die im Wesentlichen isoliert gebliebene Modellprojekte beschreiben (z. B. Beier/Ekstrom 1979; Droegkamp/Taylor 1995; Sansregret 1983, 1984; Sansregret/Ekstrom 1984).

Der spezifische Blick auf die Kompetenzen, die in der Familienarbeit gewonnen werden, ist offenbar inzwischen in einer breiteren Perspektive aufgegangen und dabei „entschärft“ worden; diese breitere Perspektive umspannt mit ihren Methoden das gesamte biografische Erfahrungslernen in „Prior Learning Assessment and Recognition“ (PLA) – ein Verfahren, das bei seiner Weiterentwicklung und Verankerung massiv von öffentlichen Institutionen unterstützt wird.

Die Definition für diesen Prozess wird so formuliert: „PLA ist ein Prozess, der die Identifikation, Dokumentation und Bewertung von Wissen umfasst, das in formellen oder informellen Lernprozessen gewonnen wurde. Die Lernprozesse können Erfahrungen aus Arbeit und Leben, Selbststudium, Freiwilligenarbeit, Lehrgängen und Familienerfahrung umfassen.“ Für diese programmatische Definition finden sich aber in Bezug auf die Anerkennung von in der Familienerfahrung erworbenem Wissen im schriftlichen Material zum Prior Learning Assessment keine Konkretisierungen.

Wie sich das auch beim Blick auf die europäischen Nachbarländer zeigen wird, wird der Bezug konzeptioneller Ansätze von lebenslangem Lernen, informellem Lernen etc. zum Alltagsleben im Familienkontext fast nur dann und dort „handfest“, wo Frauen-Lobby-Organisationen diese Ansätze im Rahmen ihrer Arbeit zur beruflichen Platzierung oder Wiedereingliederung von Frauen aufnehmen. So propagiert z. B. im Rahmen dieser Perspektive die Organisation „Options for Women“ vor allem für Frauen die Methode des „Portfolio for the Workplace“, wobei Bewerber, Beschäftigte und Arbeitgeber davon profitieren sollen, dass biografisch erworbene Kompetenzen detailliert und konzentriert dargestellt werden. Lernen in der Familienarbeit bleibt dabei – zusammen mit Arbeit in sozialen Freiwilligendiensten – eines von insgesamt sechs Feldern für Lernchancen; ihm wird, soweit wir das der Literatur entnehmen können, keine spezifische und deshalb besonders „wertvolle“ Passgenauigkeit zu den aktuell an Bedeutung gewinnenden kommunikations- und kooperationsbezogenen „skills“ in der modernen Arbeitswelt mehr zugesprochen. (Sansregret 1997.)

Das Konzept des informellen Lernens: intensive praxisorientierte Forschung in Kanada

Es lässt sich demnach, trotz früherer Ansätze, auch in Kanada und den USA – abgesehen von verstreuten Hinweisen auf die „eigentliche“ Nützlichkeit von (vor allem: weiblichen) Familienerfahrungen in der Arbeitswelt⁴² – selbst in der Debatte um die Gleichwertigkeit von Männer- und Frauenarbeit („comparable worth“) keine systematische Argumentationslinie zur Bedeutung und Funktion von Familienkompetenzen und zum Gewicht ihres „unsichtbaren Transfers“ in die Arbeitswelt finden. Der Begriff „family skills“ ist in den USA zwar gängig, bezieht sich aber auf die vielfältigen Aufgaben („multi-tasking“), denen sich Eltern in der Familienarbeit gegenübersehen. Die ungleich breiter als in Europa, auch in Deutschland, entfaltete Beratungs- und Ratgeberlandschaft zu Themen rund um das Elternsein („parenting“) werden im Begriff „family skills“ so aufgefasst, dass es sich um einen Satz „schlüsselselfertigen“ Anwendungswissens handelt, das regelrecht trainiert werden kann.

In Deutschland dagegen werden Elternfähigkeiten noch viel stärker als mit der Persönlichkeit und dem sozialen Habitus der Eltern verwachsen wahrgenommen; sie sind deshalb dem Erfahrungsaustausch und gar einer so „prosaischen“ Anstrengung wie dem Training viel weniger zugänglich. In den USA werden „family skills“ im beschriebenen Sinn nicht unter dem Gesichtspunkt ihrer gesellschaftlichen Aufwertung

⁴² Z. B. bei Needleman/Nelson 1988, 295: „Die Fähigkeit von Frauen, soziale Beziehungen zu gestalten, wird kaum je als Qualifikation anerkannt. Obwohl dieses Talent anscheinend einen direkten und positiven Einfluss auf die Produktivität hat, wie das an Sekretärinnen und Schwesternhelferinnen studiert werden kann, wird es meist entmutigt und abgewertet. Als Folge davon wird die Arbeit von Frauen nicht nur überladen und unterbewertet, sondern ihre Leistungen bleiben auch unsichtbar, wenn es an die Bezahlung geht. Die Leistungen, die Frauen in ihre Berufsarbeit einbringen, werden rundum als selbstverständlich betrachtet; die Vorgesetzten nutzen ihre Kompetenzen, aber sie werden bei der Entlohnung fast nie in Rechnung gestellt.“

oder gar des Transfers in die Arbeitswelt zum Thema, sondern als funktionale Fähigkeiten zur Bewältigung von Familienaufgaben.⁴³

Auch in dem groß angelegten ersten nationalen Survey zum informellen Lernen in Kanada, der beim Berliner Kongress zur Kompetenzentwicklung im Mai 1999 „Lernen für Europa“ von seinem Hauptautor (vgl. Livingstone 1998) vorgestellt wurde, wird dem Erfahrungslernen in der Familie nur ein bescheidener Stellenwert eingeräumt. In diesem Survey werden vier verschiedene Felder informellen Lernens unterschieden, die zusammen den unterschätzten „Eisberg des informellen Lernens“ ausmachen. Neben dem direkt arbeitsbezogenen informell-freiwilligen Lernen sind das: Lernerfahrungen im Zusammenhang mit sozialer Freiwilligenarbeit im Gemeinwesen, haushaltsbezogenes informelles Lernen und schließlich eine Restkategorie, die für 90 % der im (für Kanada repräsentativen) Survey Befragten ein Feld eigener Lernanstrengungen darstellt. Das auf Hausarbeit bezogene informelle Lernen wird aber im Survey begrifflich außerordentlich eng gefasst. Es bezieht sich auf handwerkliche und Gartenarbeiten, auf Hauswirtschaft im engeren Sinn einschließlich Kochen, aber nicht auf das weite Feld der Familien-, der Erziehungs- und Beziehungsarbeit, die das eigentliche „Trainingsfeld“ für die auch in der modernen Arbeitswelt zunehmend gefragten „social skills“ darstellen. In der Restkategorie finden sich die Themen „health and wellbeing“, die ebenso wie umweltbezogenes Wissen ein wichtiger Teil familienbezogenen Erfahrungslernens sind.

Dieser Ausblick zeigt, dass selbst von Frauenprojekten angestoßene und wissenschaftlich flankierte Modelle zur Anerkennung und zum Transfer von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt wenig Spuren in der arbeits- und bildungspolitischen „mainstream“-Diskussion im selben Land (Kanada) hinterlassen haben.

9.4 Italien und die Mittelmeerländer (Spanien, Portugal, Griechenland): Familie als öffentliches „Nicht-Thema“

Italien ist nicht nur zusammen mit Spanien das Land mit der (weltweit!) niedrigsten Geburtenrate, sondern weist auch innerhalb der Europäischen Union ein vergleichsweise (vordergründig) traditionelles Muster der Frauenbeschäftigung auf: Mit einer insgesamt niedrigen Beteiligung der Frauen an der bezahlten Erwerbsarbeit (1995: knapp 60 % für die 25- bis 39-Jährigen gegenüber 73 % in Deutschland, 79 % in Frankreich, 73 % in Großbritannien). Spanien mit 65 % und Griechenland mit 62 % liegen am unteren Rand der europäischen Skala der Arbeitsmarktintegration von Frauen knapp vor Italien (Trifiletti 1999). Damit geht eine relativ niedrige Quote der Frauen-Teilzeitbeschäftigung einher (1995: 12,6 %; gegenüber 8,3 % für Griechenland, 16,6 % für Spanien, aber 33,8 % für Deutschland, 44,3 % für Großbritannien und sogar 67,3 % für die Niederlande (Trifiletti 1999). Wegen der Ähnlichkeit der Muster beschränken

⁴³ Wir kommen im Abschnitt über Großbritannien auf die ganz ähnlich orientierte Bedeutung von „family learning“ in aktuellen programmatischen Grundsatzklärungen zur (Weiter-)Bildungspolitik zurück.

wir uns in diesem Überblick zur Frage der Anerkennung von Familienkompetenzen auf Italien als Quasi-Modell für die EU-Mittelmeerländer.⁴⁴

In der Fremd- und Selbstwahrnehmung gilt und sieht sich Italien als zutiefst „familistisches“ Land; und tatsächlich haben familiäre Unterstützungssysteme in Bezug auf finanzielle und praktische Alltagshilfen zwischen den Generationen und in einem erweiterten Verwandtschaftsnetzwerk größere Bedeutung als etwa in den mitteleuropäischen Ländern.⁴⁵ Zugleich gibt es aber bis in die Gegenwart einen unausgesprochenen, aber umso wirksameren Konsens zwischen de facto allen politischen und den wichtigsten gesellschaftlichen Kräften, „Familie“ nicht zu einem politischen Thema zu machen. Das familienideologische Erbe der faschistischen Jahre mag lange Zeit noch zu nahe gewesen sein, um unbefangen vom „Schutz der Familie“ sprechen zu können; ebenso wenig schien aber der Hinweis auf Individualisierung und neue Familienformen politisch ratsam; im Ergebnis liegt ein übergroßes Maß von Alltagslasten auf den Familien – und nur explizit als „Problemfamilien“ Abgestempelte gelten in der staatlichen Sozialpolitik als Zielgruppe.

Dieses „familistische“ Strukturmuster wirkt bis in den Arbeitsmarkt hinein, wo es einen großen Sektor der Schattenökonomie sowohl im Bereich kleiner, oft flexibel spezialisierter Produktions-, Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe gibt, die als Familienbetriebe gerade aufgrund der aktiven und verantwortlichen Mitarbeit der Frauen überleben⁴⁶; und auch die haushaltsnahen Dienstleistungen bis hinein in die Gastronomie sind zu erheblichen Teilen in der Schattenökonomie angesiedelt. In beiden Zonen der Schattenökonomie findet ein „Transfer“ von Familienkompetenzen in den – bezahlten – Arbeitskontext sicherlich und naheliegenderweise in großem Umfang statt; aber er wird als so selbstverständlich empfunden, dass die Kompetenz-Inputs von Frauen bei die-

⁴⁴ Ergänzend sei hier darauf hingewiesen, dass in den Mittelmeerländern, besonders stark ausgeprägt in Griechenland, berufliche Bildung einerseits schulisch und damit unternehmens- und praxisfern stattfindet, andererseits als betriebliche Qualifizierung und damit offen für alle Formen von On-the-Job-Training, in Verknüpfung mit den eingebrachten Kompetenzen der Beschäftigten. Das gilt besonders ausgeprägt für die technisch hochentwickelten Wirtschaftszweige, die Versicherungsbranche und den übrigen Dienstleistungsbereich. Wieweit sich vor diesem Hintergrund potenzialorientierte Verfahren der Personalentwicklung mit der Öffnung für außerbetrieblich erworbene Kompetenzen verknüpfen, darüber konnten wir keine empirischen Angaben finden. Vgl. den Synthesebericht zu Systemen zertifizierter und nichtzertifizierter beruflicher Qualifikationen in Deutschland, Griechenland, Frankreich und Großbritannien: Kruse/Busse 1997.

⁴⁵ Die Argumente in diesem Abschnitte folgen im Wesentlichen Trifiletti 1999 und Escobedo 1999. Rosanna Trifiletti, Florenz, danken wir für ihre schriftlichen Auskünfte zum Thema.

⁴⁶ Auf die familiennahen Managementfunktionen, die Unternehmerfrauen wahrnehmen, weisen in Deutschland auch im Blick auf die mangelnde Anerkennung und relative Unsichtbarkeit dieser Leistungen immer wieder die organisierten Meisterfrauen im Handwerk hin. Vgl. z. B. Landesverband der Meisterfrauen im Handwerk Bayern e. V. 1995. Am Beispiel eines EU-Mittelmeerlandes, nämlich Portugal, vgl. zur Rolle von Unternehmerfrauen in Familienbetrieben und den Bezügen zwischen Familien- und betrieblichen Aufgaben: Dores Guerreiro 1996. Es sei hinzugefügt, dass Frauen als Unternehmensgründerinnen in erheblichem Ausmaß ihre biografisch auch als Familienfrauen gewonnenen Kompetenzen nutzen. Bei einer Befragung anlässlich des baden-württembergischen Unternehmerinnen-Forums haben 42 % von 130 befragten Gründerinnen die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ein Motiv für den Schritt in die Selbstständigkeit genannt: Landesgewerbeamt Baden-Württemberg/Förderkreis „Frauen in Verantwortung“ 1995. Ähnlich Rosenberger-Balz 1993.

sem Transfer erfolgreich ins Unsichtbare abgedrängt werden. Um an modernen Arbeitsplätzen der formellen Ökonomie dagegen akzeptiert zu werden, müssen Frauen zunächst eine „ernsthafte familienferne“ Professionalität unter Beweis stellen; und statt im Konflikt zwischen Familie und Beruf zugunsten der Familie berufliche Chancen zu opfern, entscheiden sich jüngere Frauen immer häufiger gegen Kinder, was sich in den italienischen Geburtenraten dramatisch spiegelt. Im „modernen“ formellen System der Ökonomie zählen vor allem gute (schulische) Ausbildung und Abschlüsse und volle Einsatzbereitschaft ohne Beeinträchtigung durch Familienverpflichtungen.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich in Italien keine Träger und Kräfte gefunden haben, die das Konzept der beruflichen Anerkennung und des Transfers von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt explizit aufgenommen hätten. Spurenelemente einer gesellschaftlichen Anerkennung von Familienarbeit finden sich so, institutionalisiert, allenfalls im Rentensystem.

Das bedeutet aber nicht, dass für und von Frauen, die sich unter den schwierigen Bedingungen eines für Frauen besonders engen Arbeitsmarkts nach einer Familienzeit um den Wiedereintritt in Erwerbsarbeit bemühen, nicht doch methodische und konzeptionelle Teilelemente des „Familienkompetenz-Ansatzes“ zur Erleichterung des Wiedereinstiegs genutzt würden. Das genau geschieht z. B. in dem – nach französischem Vorbild (vgl. dort) – entstandenen Netzwerk der „Retravailler“-Zentren, in denen, vergleichbar den deutschen Wiedereinstiegskursen unter dem Titel „Neuer Start ab 35“ in all ihren methodischen Schattierungen, Orientierungskurse für Berufsrückkehrerinnen (aber auch für Frauen nach Entlassungen) angeboten werden. In solchen Kursen spielen immer Elemente einer persönlichen Potenzialeinschätzung, einer Stärken-Schwächen-Bilanz und der Entwicklung eines berufsbezogenen „Lebensplans“ eine Rolle.

Neben dem nationalen Netz C.O.R.A. der „associazione nazionale dei centri di orientamento ‚retravailler‘“ gibt es auch eine große Anzahl von im Rahmen der EU-NOW-Initiative finanzierten Projekten unter dem Programmtitel „Neue Chancen für Frauen – Nuove opportunità per le donne (= NOW)“ mit ähnlichem Aufgabenprofil. Der Brückenschlag von der „angebotsorientierten“ Sichtweise – „Was haben Frauen/Eltern mit Familienerfahrung von sich aus an Kompetenzen anzubieten?“ – zu der „nachfrageorientierten“ Perspektive aus Sicht der betrieblichen Personalentwicklung, mit der Leitfrage: „Woher können Kräfte mit zu den neuen Typen von Arbeitsorganisation passenden sozialen Kompetenzprofilen gewonnen werden, ohne auf eine umfassende Reform im Schul- und Ausbildungswesen warten zu müssen?“ – steht offenbar für die Debatte und Praxis in Italien (und in den anderen EU-Mittelmeerländern) noch aus.

9.5 Frankreich: Chancen und Grenzen der Etablierung eines nationalen Systems zur individuellen Bilanzierung von Kompetenzen: die bilans des compétences

Von den europäischen Ländern ist Frankreich mit der gesetzlichen Verankerung (1991) des Instruments der Kompetenzbilanzen den Weg zur Perspektivenerweiterung beim Blick auf beruflich relevante Kompetenzen am weitesten gegangen. „Perspektivenerweiterung“ bezieht sich dabei nicht nur auf das Sprengen des Rahmens formeller (und das heißt in Frankreich überwiegend: schulischer/universitärer) Zertifikate und Diplome, sondern auch auf eine Blickerweiterung von eng beruflich-funktionalem Wissen auf einen umfassenderen Kompetenzbegriff, der auch Lernen im sozialen Kontext mitberücksichtigt.⁴⁷

Aber dieser Weg ist steinig und steil und die gesamte Entwicklung im Feld der Reform der beruflichen Bildung und ihres Verhältnisses zur allgemeinen (schulischen) Bildung, die mit der Verankerung des innovativen Instruments der Kompetenzbilanzen als Hoffnung verknüpft war, ist weit hinter den Erwartungen und Hoffnungen zurückgeblieben.⁴⁸

Bei der Entwicklung, die zum Gesetz über die Kompetenzbilanzen führte, verknüpften sich verschiedene Faktoren und Stränge. Zunächst gab es durchaus Vorläufer: einer Bilanzierung nahe stehende Verfahren der Berufsberatung für Jugendliche und Erwachsene. Doch waren diese durch statische Konzepte geprägt und oft (nur) auf schulische Wissensformen und Abschlüsse ausgerichtet. Eine wichtige Rolle spielte die hohe Jugendarbeitslosigkeit. Vorformen der Kompetenzbilanz sollten dabei helfen, den „Ist-Stand“ und den Qualifizierungsbedarf arbeitsloser Jugendlicher präzise zu bestimmen. Ähnliches galt für die große Welle der Restrukturierung in der Stahlindustrie in den 80er Jahren mit den damit verbundenen Entlassungswellen. Den von Entlassungen Betroffenen sollte zur beruflichen Neuorientierung ein Lernen nach ihrem eigenen Rhythmus ermöglicht werden, wobei ihre bereits vorhandenen Kenntnisse in Rechnung gestellt werden sollten. Es kam dabei zu einem Arrangement, wonach auf der Basis bereits vorhandener Kenntnisse und – vor allem – praktischer Fähigkeiten durch flexibel kombinierbare Bildungsmodule ein Facharbeiterabschluss erworben werden konnte, der sonst fast nur auf schulischem Weg erworben werden kann. Ein drittes Moment kam Mitte der 80er Jahre hinzu: Kleine und mittlere Betriebe im Metallbereich klagten, die traditionelle Personalpolitik sei immer weniger realisierbar, da die neuen Formen der Arbeitsorganisation die bisherigen Aufstiegsmöglichkeiten eliminierten, gleichzeitig aber eine Entwicklung und Entfaltung der Potenziale der Arbeitskräfte erforderten.

⁴⁷ Wir mussten uns belehren lassen, dass der im Zusammenhang mit betrieblich geforderten Kompetenzen in Frankreich häufig verwendete Begriff der „polyvalence“, („Mehrfachfähigkeit“, dem englischen „multi-tasking“ verwandt) in seiner Perspektive auf eng fachlich-technische Aufgaben beschränkt verwendet wird, etwa im Sinn von Konzepten der job rotation, allenfalls des job enrichment innerhalb überschaubarer betrieblicher Arbeitszusammenhänge. Der Bezug auf soziale Kompetenzen ist darin nicht mitgedacht.

⁴⁸ Dieser Abschnitt stützt sich weitestgehend auf Drexel 1997. Wir danken Ingrid Drexel für die weiter gehenden Auskünfte und Interpretationen, die sie uns im direkten Gespräch gegeben hat.

Vor diesem Hintergrund wurden Mitte der 80er Jahre als staatliche Initiative spezielle Einrichtungen zur Erfassung und Validierung von Kompetenzen eingerichtet. Träger wurden die vorhandenen (in Frankreich überwiegend) öffentlichen Weiterbildungsinstitutionen und ihre Verbände. Zeitlich fast parallel dazu begann auch der Metallarbeiterverband mit dem Aufbau von insgesamt 35 Zentren zur Kompetenzbilanzierung. Eine staatliche Regelung zur Anerkennung beruflicher Erfahrung („validation des acquis“) beim Zugang zu höheren Bildungswegen sollte die Entwicklung noch weiter vorantreiben, blieb aber zunächst ohne größere praktische Bedeutung. Dafür trug die Verschärfung der Arbeitsmarktkrise in den auslaufenden 80er und den beginnenden 90er Jahren zu einer Vergrößerung der Nachfrage nach Instrumenten zur „Objektivierung“ von Personalentscheidungen bei; zu ihnen gehörten die Entwicklung so genannter Kompetenzportefeuilles, eines „Karrierebuchs“, die Einführung jährlicher Personalgespräche u. Ä.

1991 verallgemeinerte ein branchenübergreifender Tarifvertrag diese verstreuten Ansätze mit der Einführung von Kompetenzbilanzen als individuellem Recht aller Beschäftigten; gleichzeitig sollten die vielfältigen Methoden bei der Erarbeitung solcher Bilanzen vereinheitlicht, qualitativ verbessert und mit Absicherungen gegen negative Folgewirkungen für die Beschäftigten versehen werden. Es wurden dafür Gesetze geschaffen, einmal zur definitiven landesweiten Verankerung der „validations des acquis“, zum anderen zur nationalen Einführung von Kompetenzbilanzen als individuellem Anrecht.

In der Praxis blieben allerdings die Erfolge hinter dem erwarteten Siegeszug der Idee der Kompetenzvalidierung auf der politisch-institutionellen Ebene weit zurück. Im Jahr 1993 wurden z. B. 126.000 Bilanzierungen durchgeführt, 1995 ging diese durchweg als enttäuschend niedrig bewertete Zahl noch einmal auf 109.000 zurück. Das hatte seinen Grund zunächst in der weiter verschlechterten Arbeitsmarktlage. Viele Arbeitnehmer befürchteten, dass die Inanspruchnahme einer Kompetenzbilanzierung nur der erste vorbereitende Schritt hin zu einer Entlassung sein könnte, was auch durchaus in praktischen Erfahrungen bestätigt wurde. Im Ergebnis wurde deshalb das als individuelles Anrecht ausgestaltete Verfahren nur zu einem sehr geringen Teil von Beschäftigten und stattdessen zu etwa drei Vierteln von Arbeitslosen als Station bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven in Anspruch genommen.

Auch die Qualität der Bilanzierung ließ aus verschiedenen Gründen zu wünschen übrig. Nicht zuletzt die betriebs- und arbeitsplatzferne Organisationsform der Bilanzierungszentren (von denen es – 1997 – etwa 1000 gab; zu mehr als 50 % gemeinnützige Vereine, zu 30 % private Träger und zu 15 % öffentlich getragene Einrichtungen) stellte – zumindest aus Sicht der Betriebe – die Kompatibilität des Bilanzierungsverfahrens mit den Anforderungsprofilen im betrieblichen Personalbedarf infrage.

Die weitere Entwicklung des Instruments „Kompetenzbilanzen“ ist weitgehend offen. Massive Kritik von allen Seiten, gespeist durch die Unzufriedenheit mit dem geringen Nutzungsgrad des Instruments, schien eine Zeit lang auf eine Art „sanftes Auslaufen“ der ganzen Entwicklung hinzudeuten. Inzwischen gibt es offenbar erneute Anstrengungen vor allem der Arbeitgeber, das komplexe Verfahren stärker zu nutzen, um Bewegung in die starre Landschaft der „Diplom-Abhängigkeit“ des Berufsbildungssystems in Frankreich zu bringen und arbeitsintegrierte Lernformen bzw. betrieblich organisierte Qualifizierungsmodule bei der Personalbewertung stärker gewichten zu können. Dem steht allerdings entgegen, dass es die Betriebe selbst sind, die durch ihre Einstellungs- und übrige Personalpraxis die Fixierung des Systems auf die Schul-Diplome immer neu festigen und Flexibilisierungen damit blockieren.

Es gibt wenig Hinweise darauf, dass die Kompetenzbilanzen zu einer Öffnung des in Frankreich besonders stark verschulden Ausbildungssystems für informelles Lernen auch außerhalb der Arbeit geführt hätte. In Erläuterungen zum Text des Gesetzes über die Kompetenzbilanzen war immerhin programmatisch davon die Rede, dass „die in der Arbeit, in Bildungsprozessen und im Privatleben erworbenen Kompetenzen ermittelt und bewertet“ werden sollten; dass die „persönlichen Ressourcen möglichst gut entwickelt werden sollten“ – neben den direkt fach- und berufsspezifischen Dokumentationen, die im Rahmen des Bilanzierungsverfahrens selbstverständlich eine zentrale Rolle zu spielen hätten. Angesichts der Ausführlichkeit, mit der an der Erstellung einer Kompetenzbilanz gearbeitet wird (das Gesetz und die Finanzierungsregeln sehen ein mehrtägiges, 3 x 8-stündiges Verfahren vor, in dem auch eine ganze Reihe von psychologischen Tests zur Anwendung kommen), werden neben dem bisherigen Berufsverlauf auch außerberufliche Entwicklungen wie z. B. soziale Freiwilligenarbeit, Vereinsaufgaben, aber auch Familienarbeit durchaus registriert und bewertet.

Die Abschlussdokumente, die nach der Bilanzierung erstellt werden, heben aber nach den Ergebnissen einiger Evaluationsarbeiten eindeutig auf die verfügbaren Schulkenntnisse ab, und das auch noch in denselben Begriffen, in denen sie in Schulzeugnissen attestiert werden. Ergänzt werden diese Schulnoten-Referenzen dann häufig durch eine rein chronologische Auflistung bisheriger beruflicher Stationen der bilanzierten Personen, wiederum flankiert von einer Reihe von Testergebnissen.

All diese Informationen genügen nicht, um das in Frankreich eingeführte Instrument der Kompetenzbilanzierung zunächst, gemessen an den von seinen Urhebern formulierten Zielen, als „gescheitert“ zu etikettieren. Sie genügen auch nicht, um das Instrument in Bezug auf den hier verfolgten Ansatz des Transfers von in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen als irrelevant zu betrachten. Ganz im Gegenteil: Im Kontext nicht nur des französischen Bildungs- und Beschäftigungssystems stellt das Instrument der Kompetenzbilanzen eine weitreichende Innovation dar, deren Wirkungspotenzial noch nicht ausgeschöpft ist und

für die kommenden Jahre nicht eindeutig abgeschätzt werden kann. Auf jeden Fall – so formuliert es Ingrid Drexel 1997 – bedeuten „die gesetzlichen Regelungen zu den bilans de compétences und die damit geschaffenen Verfahren auch eine Anerkennung psychischer Komponenten von Kompetenzen, die in Beruf und Betrieb entstanden und relevant sind.

Diese Entwicklung hebt in gewisser Weise die klassische Trennung zwischen Berufsleben und Privatleben und zwischen den darin jeweils erworbenen und benötigten Kompetenzen auf – eine weitreichende Neuerung nicht nur für Frankreich. Zwar haben diese psychischen Komponenten und im weiteren Sinn der subjektive Bezug der Individuen zu ihrer Arbeit de facto schon immer eine große Rolle gespielt, ja, die Funktionsfähigkeit von Arbeitsprozessen, gerade auch von tayloristisch strukturierten Arbeitsprozessen, abgesichert. Jedoch waren diese Momente von ganzheitlich gesehenen Kompetenzen in Frankreich wohl noch weniger anerkannt als in anderen Gesellschaften“ (242).

Für eine europäische Perspektive zur Verankerung des Ansatzes „Familienkompetenzen anerkennen und in die Arbeitswelt transferieren“ könnte das national konsolidierte System der Bilanzierungszentren möglicherweise sogar ein wichtiges „Einfallstor“ sein, sofern es gelingen könnte, das spezifische Know-how, das für die Identifizierung und Validierung von Kompetenzen aus der Familienarbeit erforderlich ist, in diesen Institutionen zu verbreiten.

Personell gibt es – ähnlich wie in allen EU-Ländern – auch in Frankreich Netzwerke von Frauenprojekten, die Frauen bei der Berufsrückkehr unterstützen; die dabei eingesetzten Methoden enthalten, wie schon skizziert, immer auch wesentliche Elemente einer persönlichen Kompetenzbilanz im Blick auf Lerngewinne aus der Familienarbeit. Solche Projekte sind häufig, mit im Einzelnen sehr unterschiedlichen Konzeptionen und Zielgruppen, aus dem NOW-Programm der Europäischen Union finanziert worden. Davon unabhängig und schon früher hat sich ein Netzwerk von 50 Zentren unter dem Titel „Retravailler“ entwickelt, dessen Gründung ursprünglich von der Pionier-Frauenforscherin Evelyn Sullerot angestoßen wurde und das sich die Unterstützung von Frauen bei der Berufsrückkehr nach Familienarbeit auf die Fahnen geschrieben hat.

Ob sich eine konzeptionelle Verknüpfung der – weit über das Retravailler-Netzwerk hinausgehenden – Infrastruktur zur qualifizierenden Unterstützung von Berufsrückkehrerinnen und beruflichen Platzierung von Frauen mit den Zentren für die Kompetenzbilanzierung herstellen ließe, um die Perspektive der Anerkennung und des Transfers von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt in Frankreich zu verankern, kann allerdings nur in praxisbezogenen Versuchen abgeschätzt werden. Inhaltlich und institutionell scheint das Potenzial für eine solche Perspektive in Frankreich durchaus stark ausgeprägt vorhanden zu sein.

9.6 Großbritannien: Überwindung eines „Mangels an grundlegenden sozialen Kompetenzen“⁴⁹ auf der politischen Agenda

Vor dem Hintergrund eines weit weniger als in Deutschland „versäul-ten“ und verregelten Berufsbildungssystems gibt es in Großbritannien einen leichteren Zugang zur Thematisierung des lebenslangen Lernens. Als eine der bildungspolitischen Grundsatzfragen geht sie nicht nur die Schulen oder die Hochschulen oder die Wirtschaft oder die Kommunen etwas an, sondern die ganze Gesellschaft. Mit dem Pathos des Neuen, des Aufbruchs hat sich die Labour-Regierung des Themas „lebenslanges Lernen“ in einem Weißbuch „Learning to Succeed“, veröffentlicht im Juni 1999, angenommen.

Die Argumente zu den neuen Lernwelten im Informationszeitalter, oder eben auch: in einer Lebenswelt unter dem Einfluss der Globalisierung, sind darin sehr ähnlich wie im EU-Weißbuch von 1995 („Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft“). Aber auf nationaler Ebene lässt sich eben ein Politikansatz formulieren, der auch mit Instrumenten (und Haushaltsmitteln!) ausgestattet werden kann, um die darin formulierten Querschnittsziele auch praktisch in Angriff zu nehmen. Der Grundgedanke für die Strategie des Aufbruchs zu einer lernenden Gesellschaft liegt in dem Ansatz, gesellschaftliche Bündnisse von unten zu schließen, um praktische Fortschritte zu erreichen. Für solche Allianzen (Learning Partnerships bzw. „Learning and Skills Councils“) auf der lokalen Ebene gibt das Papier eine Reihe von handfesten Vorgaben bis hin zu der Konzentration auch auf die problematische Zielgruppe der 16 bis 19-Jährigen und Lernen in Verbindung mit Arbeiten für die 14- bis 16-Jährigen.

Neben dem Regierungs-Weißbuch gibt es noch andere Grundsatzdokumente zur (Berufs-)Bildungspolitik, die sich auf das gleiche Themenfeld beziehen. Eines davon stammt von einem Nationalen Sachverständigenrat für Weiterbildung und lebenslanges Lernen⁵⁰. Dessen Perspektive im Blick auf informelles Lernen im Lebenslauf nimmt Erfahrungen in der Familie ausdrücklich in den Blick. Eine Konferenz 1998 unter dem Titel „Active Citizenship: Family Learning, Capacity Building and Community Development“ hatte u. a. zum Ziel, die Anerkennung von Familien und Nachbarschaften als Ressourcen für das Lernen herauszuarbeiten und ihre Aufnahme in das damals noch im Diskussionsstadium stehende Weißbuch der Regierung zu erreichen.

Die nächsten Schritte auf dem Weg zum „Zeitalter des Lernens“ machen aber deutlich, dass der Begriff eher so verstanden wird, wie wir das über die „family skills“ im Sprachgebrauch in den USA formuliert haben: Im Grunde als eine modern-weltoffene Weiterentwicklung der Familienbildung – als eine politische Strategie, die auch zum Abbau von sozialräumlicher Benachteiligung und von sozialer Exklusion von Jugendlichen,

⁴⁹ CEDEFOP Info 3/1998; aus dem Bericht „Skills for Competitiveness“ der British Chambers of Commerce.

⁵⁰ National Advisory Group for Continuing Education and Lifelong Learning. 1998.

zumal solchen mit Migrationshintergrund, beitragen kann. Die Schulen sollen in diesem Zusammenhang nicht nur Lebens- und Lernorte für Schüler, sondern auch und gerade Lernorte auch für die selbst benachteiligten Eltern benachteiligter Kinder und Jugendlicher werden. Dieser Blickwinkel ist interessant und anregend für die Perspektiven von allgemeiner und beruflicher Bildung und von Familienbildung in Deutschland – aber sie hat eine völlig andere Blickrichtung als die, die wir hier im Blick auf Familienkompetenzen verfolgen. Aber auch für diese Perspektive gibt es in Großbritannien durchaus Anknüpfungspunkte.

Denn es wird – und zwar nicht nur in der allgemeinen bildungspolitischen Diskussion, sondern stark akzentuiert aus der Perspektive der Wirtschaft – ein Mangel an sozialen Kompetenzen als Engpass für die Entwicklung der Wirtschaft diagnostiziert: Das ernsteste Problem, mit dem sich die Wirtschaft konfrontiert sehe, sei ein Mangel an grundlegenden sozialen Kompetenzen, die oft auch als „(basic) employability skills“ bezeichnet werden, wie: Motivation, Engagement, Verlässlichkeit, die Bereitschaft, gemeinsam zu lernen und zu arbeiten, aber auch Grundkenntnisse in Schreiben und Rechnen.⁵¹ Dieser „Ball“ wird zwar zunächst an die Schulen, und zwar auf der Primarstufe, zurückgespielt, die die Entwicklung personaler und sozialer Kompetenzen so früh wie möglich in ihren Lehrplan aufnehmen sollten. Aber zur Behebung dieses Defizits werden auch – parallel zu den Debatten in den anderen europäischen Ländern einschließlich Deutschlands – Flexibilisierungen der Weiterbildung angestrebt, z. B. durch eine nationale Rahmenregelung für „credits“. Dadurch soll es möglich sein, Teilqualifikationen in bedarfsgerechten Einzelstücken („bite sized chunks“) zu erwerben, die ebenso in einzelnen Elementen akkreditiert und zertifiziert werden sollen.

Für den Erwerb solcher Qualifikationsbausteine gewinnen neben den existierenden Anbietern von Fort- und Weiterbildung, einschließlich der Unternehmen, zunehmend virtuelle Lehr-Netzwerke auf Universitätsniveau an Bedeutung. Ein „open college network“ und die im Aufbau befindliche „University for Industry“ sind uns als zwei herausragende Beispiele für diesen Trend benannt worden.⁵² Letztere soll nicht selbst als Anbieter von Weiterbildungsbausteinen agieren, sondern vor allem als „change agent“ fungieren und den Wert der Fortbildung von Erwachsenen propagieren. Außerdem soll sie Qualifikationsdefizite identifizieren und Handlungsstrategien koordinieren, um deren Ursachen offen zu legen und gegen sie anzugehen. Schließlich soll sie eine Art Pfadfinder- und Wegweiser-Rolle für Ratsuchende übernehmen, die den für sie passgenauen Fortbildungsbaustein suchen. Eine erste Priorität soll dabei auf vier Wirtschaftssektoren gelegt werden, einer von ihnen der Handel, der im nächsten Abschnitt in einem ähnlichen Zusammenhang erwähnt wird.

⁵¹ CEDEFOP Info 3/1998; aus dem Bericht „Skills for Competitiveness“ der British Chambers of Commerce.

⁵² Wir danken Liz Bavidge, director im Women Returners Network, London, für ihre mündlichen Informationen über das Diskussions- und Praxisfeld rund um das Thema „Soziale Kompetenzen/Familienkompetenzen“ in Großbritannien. Zur University for Industry vgl. United Kingdom: Lifelong learning. 1998.

Parallel dazu wird an einem nationalen Rahmen für die Akkreditierung – also Identifizierung, Validierung und Zertifizierung – von „core/key skills“ gearbeitet, womit, anders als bisher in Deutschland, die „Schlüsselqualifikationen“ auch unabhängig von spezifischen Basis- oder zusätzlichen technisch-fachlichen Qualifikationen einer Bewertung und Zertifizierung zugänglich wären.

„Nationaler Rahmen“ bedeutet dabei, dass auch eine Verständigung über Institutionen erzielt werden soll, die zur Zertifizierung der Kompetenzen autorisiert werden, damit die Testate auch in der betrieblichen Praxis anerkannt werden. Als Methode kommt in diesem Zusammenhang das schon im Abschnitt über Kanada kurz vorgestellte „portfolio“-Konzept ins Spiel – eine Art weiterentwickeltes und über die berufsbio-graphischen Erfahrungen in die lebensweltlichen Erfahrungen hineinreichendes standardisiertes Verfahren zur Erstellung von Lebensläufen mit exaktem Informationswert über das je individuelle Kompetenzprofil.

Dieser Diskussionsrahmen enthält nur sehr globale Ansatzpunkte für das Konzept der Anerkennung und des Transfers von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt. Aber sobald die Perspektive der Entwicklung von Verfahren zur Anerkennung und Zertifizierung individueller Kompetenzen, unabhängig von den absolvierten (Aus-)Bildungswegen ins Spiel kommt, geraten damit Kompetenzpotenziale ins Blickfeld, in denen die Familienarbeit vor allem bei Frauen „Zuwächse“ produziert; und das sind dann immer Felder, auf denen aktuell ein gravierender Mangel an (spezifisch qualifizierten) Kräften zu verzeichnen ist.

Das gilt in Großbritannien derzeit z. B. für Lehrer vor allem im Grundschulbereich, so dass es ein massives Interesse an der Reaktivierung („reentry“) von – wegen familiärer Verpflichtungen – ausgeschiedenen Lehrerinnen gibt. Ihnen werden die Jahre einer Familienpause – als Anreiz für die Berufsrückkehr – als Berufsjahre quasi gutgeschrieben und bei der Gehaltsbemessung nach dem Senioritätsprinzip berücksichtigt. Ein weiteres Feld, auf dem ein gravierender Mangel an zumindest qualifiziertem Personal beklagt wird, sind Verkaufsberufe im Einzelhandel – und die Qualifikationsmängel der am Arbeitsmarkt verfügbaren Kräfte beziehen sich offenbar zentral auf die kommunikativen und sozialen Kompetenzen, die im Verkaufsbereich benötigt werden. Wegen der großen Schnittmengen zwischen dem Kompetenzprofil „Familienarbeit“ und demjenigen von Verkaufsberufen bahnen sich Kooperationsprojekte zwischen Organisationen wie dem Women Returners Network und ähnlichen Organisationen zur Unterstützung von (Familien-)Frauen bei der Berufsrückkehr oder ihrer besseren beruflichen Platzierung an.

Ein Feld, auf dem Familienkompetenzen sogar unmittelbar „identisch“ scheinen mit dem in einer beruflichen Aufgabe geforderten Kompetenzprofil, sind die anerkannten („registered“) Tagesmütter, die in Großbritannien wegen der defizitären Kinderbetreuungssituation und der schwierigen Arbeitsmarktlage zahlenmäßig eine größere Bedeutung haben als in Deutschland. Wollen diese Tagesmütter „registriert“

werden, müssen sie ihre Qualifikation gegenüber den lokalen Behörden nachweisen; Verfahren zur Überprüfung und Zertifizierung von Kompetenzen aus der eigenen Familienarbeit sind soeben in der Diskussion.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass das System der beruflichen Erstausbildung und Fortbildung in Großbritannien sich institutionell und inhaltlich weniger geschlossen darstellt als das Berufsbildungssystem in Deutschland mit dem hoch verregelten dualen System als seiner Basis. Ein landesweit einheitliches und staatlich anerkanntes System von an den Arbeitsanforderungen orientierten „National Vocational Qualifications – NVQs“ befindet sich noch in der Entwicklung und Erprobung. Der Akzent liegt bei diesem System auf einer Beurteilung der Kenntnisse und Fertigkeiten; dabei ist es nicht von Interesse, wo sie entstehen. Mit der Anerkennung von berufsrelevanten Kenntnissen und Fertigkeiten sowie der Validierung von Erfahrungslernen ist – nach einem Bericht im Rahmen des Leonardo-Programms⁵³ – „ein wichtiger Aspekt der Akzentverlagerung weg vom traditionellen Lernen“ erfolgt. So „könnte für Personengruppen, die im traditionellen Erziehungssystem benachteiligt sind oder ihren Arbeitsplatz durch Umstrukturierungen verloren haben, der Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten aufgrund von Erfahrungen und Befähigungen eröffnet werden“. Zumindest konzeptionell spielt in der Anlage der NVQs das Erfahrungslernen aber auch jenseits von im Bildungssystem und am Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen eine wichtige Rolle. Dabei sind die weit verbreiteten und methodisch sehr weit entwickelten Assessment-Verfahren in Großbritannien⁵⁴ sicherlich ein Einfallstor, durch das zumindest Elemente des Kompetenzprofils, das aus dem Erfahrungslernen in Familienarbeit stammt, in die alltägliche Praxis betrieblicher Personalarbeit eingefädelt werden können.

Vor dem Hintergrund der schwierigen Arbeitsmarktsituation und des sehr hohen Anteils an Teilzeitverhältnissen, in denen Frauen in Großbritannien arbeiten, scheinen für die praktische Umsetzung des Konzepts „Familienkompetenzen anerkennen und in die Arbeitswelt transferieren“ in Großbritannien einige „Möglichkeitsfenster“ offen zu stehen. Im europäischen Drei-Länder-Umsetzungsprojekt, das an diese Vorstudie anschließt, soll dieser „Einladung“ gefolgt werden.

9.7 Niederlande: Trend zum Arbeitskräftemangel als Einfallstor für die Bereitschaft, informell erworbene Kompetenzen als Potenzial zu nutzen

Knappheit an Fachkräften in bestimmten Branchen und Berufszweigen kann auch mit hohen nationalen Arbeitslosenquoten einhergehen, wie sich am Beispiel der Fachkraftlücke im IT-Sektor in Deutschland dras-

⁵³ Kruse/Busse 1997, S. 5.

⁵⁴ Für seine kritische Lektüre von Teilen dieser Vorstudie, für sein Urteil zu diesem Punkt sowie zu den bisher allenfalls tastenden Versuchen zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen bei der Definition beruflicher Anforderungsprofile in den Niederlanden danken wir Dr. Jochen Reuling vom Bonner Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB.

tisch zeigt. In den Niederlanden liegen die Arbeitslosenquoten aber dank des viel diskutierten „Poldermodells“ deutlich niedriger als in Deutschland, so dass sich eine Tendenz zum Arbeitskräftemangel in einer ganzen Reihe von Branchen und Berufszweigen zeigt.

Vor diesem Hintergrund gibt es ein aktives Interesse vieler Unternehmen, aber auch von Arbeitgebern im öffentlichen und im dritten Sektor an dem riesigen Reservoir der in der Familienphase teilzeitbeschäftigten Frauen (über 60 % der erwerbstätigen Frauen in den Niederlanden sind teilzeitbeschäftigt) und des immerhin nennenswerten Anteils teilzeitbeschäftigter Männer. Unter Rückgriff auf deren berufliche Vorerfahrungen und individuelle Kompetenzpotenziale werden sie für Jobs mit höheren Wochenstundenzahlen und größeren beruflichen Entwicklungsperspektiven zu gewinnen versucht.

Ein Modellprojekt zielte z. B. darauf ab, Beschäftigte für den Pflegesektor zu gewinnen, indem Kräfte mit beruflichen Vorerfahrungen in diesem Bereich in ein Verfahren zu Bewertung und Zertifizierung ihrer früher erworbenen Kenntnisse (Accreditation of Prior Learning – APL) genommen wurden. Das Projekt ist ein Verbundprojekt, an dem mehrere regionale Weiterbildungszentren, das nationale Gremium für die Berufsausbildung im Pflegebereich und das nationale Zentrum für Bildung und Ausbildung – CINOP – beteiligt waren.⁵⁵ Das Modell baute auf vorangegangenen Projekten zur „Bewertung früher erworbener Kenntnisse“ auf, die analog für die Baubranche, den Bereich Kinderbetreuung, den Metallbereich, die Elektrotechnik und verschiedene Bereiche des Handels durchgeführt wurden. Dokumentationen dazu waren uns nicht zugänglich; wir vermuten aber, dass in den Modellansätzen für die beiden „Frauenbranchen“, die an der Reihe dieser Modellprojekte beteiligt waren, Elemente des Kompetenztransfers auch aus der außerberuflichen Biografie eine Rolle gespielt haben. Denn in den Zielvorgaben für das Projekt im Pflegesektor wird das Instrument eines umfassenden „self assessment“ der Beschäftigten als wichtiger Baustein des APL-Verfahrens beschrieben.

Über solche Modellversuche hinaus besteht in den Niederlanden eine Infrastruktur zur Unterstützung der beruflichen Platzierung und der Berufsrückkehr von Frauen mit einer „offizielleren“, weniger pluralistischen Trägerstruktur als z. B. in Frankreich, Italien oder Deutschland, nämlich die praktisch flächendeckend existierenden „Frauenberufsschulen“. Anders als in den erwähnten Ländern mit hoher Arbeitslosigkeit qualifizieren diese Schulen die Frauen aber nicht in einen „widerspenstigen“ Arbeitsmarkt mit ungewisser Perspektive und Nachfrage hinein, sondern sie können heute zunehmend auf eine reale Nachfrage von Branchen und Berufszweigen hin qualifizieren und orientieren. Diese Schulen werden von den Kommunen getragen und vom Ministerium für Soziales und Beschäftigung mitfinanziert. Erst in jüngster Zeit sind sie in ersten Schritten in eine Art „Marktentwicklung“ entlassen wor-

⁵⁵ So: The Netherlands: Accreditation. 1998.

den, mit einer Pflicht zu einer wesentlichen Refinanzierung durch Teilnehmerinnen oder Nachfrager-Beiträge, was enge und bedarfsgerechte Kooperation mit Arbeitgebern fördert. Methodisch knüpfen die Schulen an das vorhandene Kompetenzpotenzial der Frauen an und versuchen nicht, biografisch erworbene Kompetenzen unter als beruflich funktional deklariertem äquivalenten curricularen Lehrstoff zu begraben. Dennoch wird das begrifflich vor allem in den deutschsprachigen Ländern entwickelte Konzept der „Familienkompetenzen“ nicht explizit verwendet; es gibt aber ein Grundverständnis, das auch bei fachspezifischen Trainingsangeboten für die von den Frauenberufsschulen verstärkt angebotene berufliche (Re-)Integration von Büro- und Verwaltungskräften, aber auch bei Personal für den IT-Sektor, auf vorhandene, auch informell erworbene soziale Kompetenzen aufbaut.

In einer unscharfen Grauzone zwischen „frauen“- und „familien-spezifischen“ Kompetenzen sind, gewissermaßen „auf der Jagd nach Sozialkitt“ für die Polizei im ganzen Land in einer großen Anstrengung sehr viele Frauen rekrutiert worden, mit der ausdrücklichen Perspektive, deren soziale Kompetenzen zu nutzen, um das soziale Klima innerhalb der Polizei, aber auch das kommunikative Klima zwischen Polizei und BürgerInnen zu verbessern. Eine ähnliche Strategie wurde in Bezug auf die Einstellung von Angehörigen ethnischer Minderheiten in die Polizei verfolgt. Hinter beiden Entwicklungen steht eine zur Idee des „managing diversity“ weiterentwickelte „equal-opportunities“-Politik. Von einer Weiterentwicklung kann deshalb gesprochen werden, weil im Konzept „managing diversity“ zwar auch Anklänge an die Idee der Förderung Schwacher und Benachteiligter mitschwingen. Gleichzeitig betont aber der „diversity“-Begriff die Vielfalt der Optionen und Potenziale zur Bewältigung neuer, noch unbekannter Herausforderungen, die Potenziale an Kreativität und Innovationskraft, die in einer „divers“ zusammengesetzten Struktur der Beschäftigten (bzw. der Gesamtbevölkerung) angelegt sind.⁵⁶ Es scheint uns kein Zufall, dass sich dieses Konzept einer bewusst offenen Personalentwicklung mit dem bei großen Unternehmen in Deutschland (vgl. oben die Ergebnisdarstellung der Firmeninterviews) so hoch gehandelten Konzept der Interkulturalität als wichtiger Leitidee der Personalentwicklung deckt.

Interkulturelles Lernen im Sinne der Fähigkeit, mit Unterschieden umgehen zu können, wird in den Niederlanden von vielen Stellen und Ausgangspunkten aus programmatisch als zentrale Aufgabe formuliert: „Ob Installateur, Krankenschwester oder Ingenieur: die Beschäftigten in allen Berufen brauchen die sozialen Kompetenzen, die sie dazu in die Lage versetzen, mit Unterschieden umzugehen.“⁵⁷ Diese Art der Kompetenz ist methodisch nur als lebensweltlich-praxisbezogene, erfahrungsgestützte und -bezogene Verhaltensdisposition zu erlernen. Sie bildet damit, einmal als wichtiger Pfeiler beruflichen Handlungswissens for-

⁵⁶ Wir danken Anneke van Doorne-Huiskes und Wilma Henderikse, Utrecht/Rotterdam für ihre Hinweise auf Entwicklungen in den Niederlanden, die in thematischer Nachbarschaft zum Konzept der „Familienkompetenzen“ stattfinden.

⁵⁷ The Netherlands: Intercultural Learning. 1998.

muliert, methodisch eine Brücke zu anderen Elementen von biografischem Erfahrungslernen, darunter dem Erfahrungslernen in der Familienarbeit als sozialem Erfahrungsfeld. Allerdings ist dies zunächst eine nur theoretisch erkennbare Brücke; als praktischer Handlungsansatz befindet sich die Validierung von Erfahrungswissen und -lernen in den Niederlanden weitgehend im Versuchsstadium. Ziel des begonnenen Drei-Länder-Projekts zur Profilierung von Familienkompetenzen als personalpolitischem Innovationspotenzial ist es u. a., in diese tastenden Versuchsschritte, anknüpfend an betriebliche Interessen, den Blick auf das bisher unterstützte Kompetenzpotenzial von „Familienarbeiter/inne/n“ einzubringen.

Es gibt jedenfalls, so unser Fazit, in den Niederlanden eine Reihe von Ansatz- und Anknüpfungspunkten, wo das Konzept der Anerkennung und des Transfers von Familienkompetenzen sich mit innovativen Entwicklungen in der Weiterbildungslandschaft, am Arbeitsmarkt und in Konzepten der Personalentwicklung berührt.

9.8 Schweiz: Ein ausgefeiltes Konzept von Familienkompetenz als „Rüstzeug für den Arbeitsmarkt“

Die Schweiz gehört, zumindest mit ihren deutschschweizerischen Kantonen, nicht nur sprachlich zum „deutschen Kulturkreis“. Auch institutionelle Systeme mit Bezug zum Thema dieses Überblicks, so das duale System der Berufsausbildung, gleichen über weite Strecken den Strukturen, die sich in Deutschland herausgebildet haben.

Bei der Frauenerwerbstätigkeit liegt die Schweiz mit einer seit den 90er Jahren um 43 % stagnierenden Quote erwerbstätiger Frauen (zu der eine zwar insgesamt niedrige, aber mit 4 % fast ums Doppelte höhere Arbeitslosenquote als bei Männern passt) noch um mehr als 10 Prozentpunkte hinter der im europäischen Vergleich eher niedrigen Erwerbsquote der Frauen in Deutschland zurück.

Die einigermaßen fest gemauerten Strukturen des dualen Systems, verknüpft mit einem stabil gebliebenen hohen Wohlstandsniveau, mögen der Hintergrund dafür sein, dass der Veränderungsdruck im System der beruflichen Bildung und Weiterbildung eher auf leisen Sohlen daherkommt. Somit werden weniger Krisenbilder als Perspektiven allmählicher Schritt-für-Schritt-Veränderungen gezeichnet, wenn es um nötige Kurskorrekturen für die Zukunft geht. In der Botschaft des Schweizerischen Bundesamts für Berufsbildung und Technologie über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie für 2000 bis 2003 ist nur sehr allgemein davon die Rede (S. 38), dass „das Bedürfnis nach Weiterbildung und lebenslangem Lernen ständig zunimmt, die Ausbildungsgänge häufiger und zielgerichteter werden“. Die linearen Ausbildungstechniken der traditionellen Pädagogik nutzten die vorhandenen Ressourcen des Landes nur ungenügend. Neue pädagogische Methoden müssten entwickelt werden, den kürzeren pragmatischen Ausbildungsgängen entsprechen und vermehrt im Praxisumfeld angesiedelt sein.

Diese Perspektive einer stärkeren Theorie-Praxis-Verzahnung in der (beruflichen) Bildung und das wachsende Potenzial nach Erwerbstätigkeit drängender Frauen mit hochwertigen Schulabschlüssen und ersten Berufsjahren und Erfahrungen in der Familienarbeit bildet den Hintergrund dafür, dass mit Unterstützung von Frauenorganisationen und -projekten ein sehr ausgefeiltes Verfahren für die Bewertung der in Familienarbeit erworbenen Kompetenzen entwickelt werden konnte – auf der Grundlage der arbeitswissenschaftlichen Kategorien nach Katz/Baitsch (1996).⁵⁸ Dieses Konzept wird mittlerweile, flankiert von einem Netzwerk von Einzelpersonen und Institutionen, in der Zusammenarbeit mit Firmen und öffentlichen Arbeitgebern auf seine Umsetzungs- und Tragfähigkeit aus der Perspektive betrieblicher Personalpolitik geprüft. Auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme wurde ein „Qualifikationshandbuch“ entwickelt, in das praktisch angewandte Verfahren zur Erfassung und Validierung eingegangen sind. Es erlaubt den Nutzern und Nutzerinnen eine „Buchhaltung“ ihrer persönlichen Weiterbildungsbemühungen und soll zum Begleiter jeder beruflichen Laufbahn werden. Dabei können auch informelle Lernleistungen, etwa im Militär, in der Familie oder in Vereinen berücksichtigt werden.⁵⁹ Oder, in einer anderen Formulierung (Wettstein 1998): „Die Arbeit mit dem Qualifikationsbuch erlaubt, erworbene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten laufend zu erfassen und sie transparent und übersichtlich darzustellen. Dazu gehören auch Leistungen aus Freizeit und Familientätigkeiten, aus freiwilligen Einsätzen oder aus besonderen Berufs- und Lebenssituationen.“

Bei den Vorarbeiten für das Qualifikationsbuch konnte auf insgesamt 55 in der Schweiz in der einen oder anderen Weise präsente Formen und Verfahren zur Erfassung – auch informell erworbener – Kompetenzen zurückgegriffen werden, von denen 22 methodisch klar unterscheidbare Konzepte einer genaueren Untersuchung unterzogen wurden. Zahlenmäßig spielten die im französischen Sprachraum, „kulturell“ aus Frankreich importierten Portfolio-Verfahren in Analogie zu den oben beschriebenen „validations des acquis“ und den Kompetenzbilanzierungen die größte Rolle.

Wohl auch wegen der sprachlich erleichterten Transfermöglichkeiten sind Ansätze aus Québec, u. a. auf Arbeiten von Sansregret (1997 u. a.)

⁵⁸ Das Verfahren zur analytischen Arbeitsbewertung nach Katz und Baitsch (ABAKA-BA) liegt nicht nur der Analyse von Anforderungen und Belastungen in der Familien- und Hausarbeit in der hier dargestellten Studie zugrunde. Es bildet auch die Grundlage für die im Organisationsbereich der Gewerkschaft ÖTV begonnene Kampagne zur Aufwertung der Frauenarbeit. Die von den Autoren entwickelten Instrumente zur Arbeitsbeobachtung und -bewertung sind so ausgestaltet, dass sie „typische“ soziale Kompetenzen von Frauen in den für diese Kampagne zugrunde gelegten Teilbereichen des öffentlichen Dienstes, z. B. in Bibliotheken, nicht im Unsichtbaren verschwinden lassen, sondern als notwendigen Bestandteil der Arbeitsroutinen kenntlich machen. An der doppelten Verwendbarkeit des ABAKA-BA-Verfahrens einmal zur Begründung von höherer tariflicher Einstufung von Frauentätigkeiten, dann aber auch zur Analyse von Haus- und Familienarbeit zeigt sich die enge thematische Verzahnung der beiden Perspektiven, die bisher noch nicht praktisch miteinander verknüpft worden sind.

⁵⁹ Das Qualifikationsbuch ist da (1999). Bund Schweizerischer Frauenorganisationen. 1999.

zurückgehend, in der deutschsprachigen Schweiz ebenfalls rezipiert worden. Eine zweite Gruppe von Verfahren bedient sich eines Leistungs- und Persönlichkeitsfragebogens, verknüpft mit anderen Leistungstests bis hin zu formellen Prüfungsverfahren, wie sie zum Abschluss beruflicher Ausbildungen üblich sind. In der deutschsprachigen Schweiz werden eher Ansätze verfolgt, in denen in Einzel- und Gruppengesprächen die eigenen Ressourcen bewusst gemacht und eigene Zielsetzungen formuliert werden. Eine vierte Gruppe von Verfahren besteht aus Assessments und unterschiedlich organisierten Arbeitsproben einschließlich Praktika bis hin zu längeren Arbeitseinsätzen (Wettstein 1998).

Die Anwendung der Kategorien nach Katz/Baitsch auf die Familienarbeit in einer weitwinklig und tief angelegten Befragung von über 100 Personen hat nicht nur die Passgenauigkeit arbeitswissenschaftlicher Kategorien auch für die Haus- und Familienarbeit exemplarisch vorgeführt, sondern auch eine Reihe interessanter Einzelbefunde erbracht. Zu ihnen gehört, dass der subjektiv auf Haus- und Familienarbeit zugemessene „quantifizierte“ Arbeitswert bezogen auf Komplexität der Arbeitsanforderungen in den Dimensionen

- intellektueller Bereich
- psycho-sozialer Bereich
- physischer Bereich
- Verantwortung

deutlich höher bewertet wird als z. B. die Arbeit eines Informatikers, Feuerwehrmanns, Department-Sekretärs oder eines Kantonschullehrers. Eine durchschnittliche Familien- und Hausarbeit ist hinsichtlich der Summe an Anforderungen und Belastungen (618 Punkte) folgenden Berufsarbeitsplätzen (nach dem Schema von Katz/Baitsch 1996) ungefähr direkt vergleichbar: Amtsvormund (606 Punkte); Berufsschullehrer (allgemeinbildende Fächer, 620 Punkte) und Brigadechef Kriminalpolizei (622 Punkte): „Familien- und Hausarbeit lässt sich in Bezug auf den Gesamtarbeitswert besser unmittelbar mit diesen Berufen als etwa mit haushaltsnahen und erzieherischen Berufen vergleichen“ (Költzsch Ruch 1997, S. 107).

Der Anforderungs- und Belastungswert von Familien- und Hausarbeit, so ein weiteres wichtiges Ergebnis der Studie, steigt mit dem schulischen Qualifikationsniveau der Frauen oder Männer, die sie leisten. Nicht nur stellen sie selbst höhere Ansprüche an die Qualität der von ihnen geleisteten Arbeit, sondern sie gehen die vielen Teilfelder ihrer Arbeitsaufgaben offenbar auch planmäßiger, anspruchsvoller und reflektierter an, als das für Familien- und Hausarbeit Leistende mit niedrigeren Schulabschlüssen gilt. In diesem Ergebnis spiegelt sich auch, dass Erfahrungen auch aus der Familienarbeit nicht per se und unmittelbar kompetenzfördernd wirken, sondern erst in Verknüpfung mit einem Prozess der Selbstreflexion (vgl. dazu die oben schon zitierte These von Negt).

Vor dem Hintergrund der niedrigen Frauenerwerbsquote in der Schweiz spielt für frauenorientierte Beratungs- und Qualifizierungsprojekte die Förderung von Berufsrückkehrerinnen eine große Rolle. Neben

Frauenprojekten und Projektnetzen wie BALance (Zürich – St. Gallen) unterstützt auch das Netzwerk von Frauen in Unternehmen und mit Führungsverantwortung „Taten statt Worte“ z.B. bei der Vergabe seines Innovationspreises innovative Ansätze zur Förderung von Berufsrückkehrerinnen. In solchen Ansätzen, wie sie auch in Deutschland, Italien, England, den Niederlanden, aber auch Frankreich in vielen unterschiedlichen Organisationen und Projekten (weiter)entwickelt werden, spielen, wie schon erwähnt, Fragen der Selbstbewertung und der Schärfung des biografisch erworbenen eigenen Kompetenzprofils in der praktischen Arbeit durchweg eine entscheidende Rolle. Die Landschaft dieser Organisationen und Projekte bildet deshalb gewissermaßen einen wichtigen Resonanzboden für die praktische Umsetzung des Konzepts „Anerkennung und Transfer von Familienkompetenzen“.

Die „geistige Reichweite“ dieses Konzepts ist in der Schweiz nicht auf enge Zirkel rund um das wissenschaftliche Projektteam beschränkt, das die Studie zur beruflichen Verwertbarkeit und zur Wertigkeit von Familien- und Hausarbeit durchgeführt hat. Dass nicht nur die Schulverwaltung im Kanton Bern, sondern auch eine Reihe anderer öffentlicher Körperschaften sich formell verpflichtet haben, Familienerfahrung und ihre berufliche Verwertbarkeit bei Personalentscheidungen (Einstellungen und internen Stellenbesetzungen und Beförderungen) zu berücksichtigen, drückt eine schon relativ weit gediehene „Dissemination“ des Konzepts in der Schweiz aus.

Im inhaltlichen Umfeld des Ansatzes um die Anerkennung und den Transfer von Familienkompetenzen sind auch die Grundgedanken des Projekts „Seitenwechsel“ der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft entwickelt worden. Der Leitgedanke dabei ist, die spezifischen sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln, die in familien- und haushaltsnahen, auch sozialen Berufsfeldern wie z.B. der Kinderbetreuung oder der Pflege, der Arbeit mit Behinderten u.Ä. gefordert und zugleich ausgebildet werden, und sie Fachleuten aus anderen Bereichen, vor allem aus den Management-Etagen, im Rahmen von Praktika zugänglich zu machen. Immer mehr Firmen greifen diese Idee auf, weil sie ihnen effektiver und angemessener scheint als die „synthetische“ Nachschulung von (meist männlichen) Führungskräften zum Themenfeld „soziale Kommunikation, Kooperation“ etc.

Die Idee wird auch in Deutschland, z. B. in München auf Anregung des kommunalen Sozialreferats, mit Verantwortlichen aus Unternehmen diskutiert und scheint immer mehr angenommen zu werden. Amerikanische Erfahrungen mit „Community Involvement“-Programmen von Unternehmen sind bei der Formulierung der Leitgedanken für die „Seitenwechsel“-Projekte aufgenommen und auf die Situation in der Schweiz bzw. in Deutschland „kulturell adaptiert“ worden.

9.9 Österreich: Einstieg durch Audit und Qualifikationshandbuch

Die in England, den Niederlanden, ja selbst in Deutschland, erst recht aber in Nordamerika intensiv geführte Debatte um die Herausforderungen der Wissensgesellschaft für die Systeme des Lernens hat bisher, soweit wir dies feststellen konnten, in Österreich (noch) keinen besonders ausgeprägten und eigenständigen Widerhall gefunden. Es scheint auch nicht so, als wenn dort intensive und drängend-aktuelle Grundsatzzdebatten über die Neujustierung des Verhältnisses zwischen beruflicher und Allgemeinbildung geführt würden. Von daher scheint es in der bildungspolitischen Grundsatzzdiskussion wenig Anknüpfungspunkte für das Konzept „Familienkompetenzen anerkennen und in die Arbeitswelt transferieren“ zu geben.

Anders stellt sich das für die Familienpolitik dar, die sich seit einigen Jahren in Österreich bemüht, vor dem Hintergrund ähnlicher Arbeitsmarktstrukturen wie in Deutschland und eines ähnlichen Grundmusters des „Geschlechter-Kontrakts“, einige moderne familienpolitische Akzente zu setzen. Einer davon ist die – bisher im Wesentlichen folgenlos gebliebene – Intensivierung der Diskussion um ein Erziehungsgehalt mit der Perspektive „Aufwertung der Familien- und Erziehungsarbeit“ – eine äußerst umstrittene Konzeption, der auch von vielen Seiten vorgeworfen wird, Frauen „erst recht und dauerhaft“ mit goldenen Zügeln an Kinder und Küche zu fesseln.

Ein weiterer Akzent besteht in der politischen Unterstützung für das von US-amerikanischen Erfahrungen angeregte, von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung in Deutschland entwickelte und in Österreich zuerst und am breitesten angewandte „Audit für eine familienfreundliche Arbeitswelt“ (in Deutschland „Audit Beruf und Familie“), bei dem sich Unternehmen nach einem differenzierten Kriterienkatalog in Bezug auf die Qualität ihrer Familienorientierung zertifizieren lassen können.⁶⁰ Das Audit weist eine methodische Verwandtschaft mit einer Reihe ähnlicher Instrumente in anderen EU-Ländern auf, die unter dem Sammelbegriff „social audit“ zusammengefasst werden können. Sie stehen z.T. in der Tradition betrieblicher Sozialberichte und Sozialbilanzen (von denen es eine regelrechte Welle bis zum Beginn der 70er auch in Deutschland gab), die jetzt unter methodisch anderen Vorzeichen und mit mehr Blick für die betrieblichen Eigeninteressen wieder belebt werden.

Zu diesem Spektrum gehören auch Messinstrumente für den Entwicklungsstand betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen (wie der Total-E-Quality-Preis in Deutschland oder das Audit „Innovative Arbeitsorganisation“ als geschlechtsspezifische Perspektive in Großbritannien).⁶¹ Wir erwähnen die Audits hier im Zusammenhang mit der Situation in Öster-

⁶⁰ Vgl. Schiebel 1998.

⁶¹ Alle diese Audits sind auf dem Stand von 1998 in Heft 1/98 von New Ways, dem Newsletter des European Network Family and Work, kurz dargestellt.

reich, weil sie ein Instrument sein können, um das Konzept der Anerkennung und des Transfers von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt in der betrieblichen Praxis breiter bekannt zu machen. In der deutschen Version des Audits ist die Bereitschaft und Offenheit von Betrieben, Erfahrungslernen aus der Familienarbeit genau zu betrachten, eines der Prüfkriterien im Zusammenhang mit einer „familienfreundlichen“ Arbeitsorganisation.

Bei einer Beratungsstelle für Berufs- und Bildungsinformation – bifo – in Dornbirn/Vorarlberg ist, angestoßen durch Impulse aus dem von der EU ausgerufenen Jahr 1996 als Jahr des lebenslangen/lebensbegleitenden Lernens, im Rahmen eines EU-Kooperationsprojekts eine „Qualifikationsmappe“ entwickelt worden. Diese richtet sich sowohl an Jugendliche, an Arbeitslose beiderlei Geschlechts, als auch an BerufsrückkehrerInnen, die in aller Regel Frauen sind. Sie ist nach einer ähnlichen Philosophie konstruiert wie das Schweizerische Qualifikationshandbuch, legt aber mehr Gewicht auf außerberufliche Erfahrungen und Kompetenzfelder. Die Mappe ist methodisch praxisorientierter und einfacher gestaltet als die entsprechenden Materialien aus dem Pilotprojekt des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales (Vollmer 1998). Daran zeigt sich, dass auch in Österreich ein konzeptioneller und institutioneller „Möglichkeitsraum“ da ist, in dem das Konzept Familienkompetenzen stärker Fuß fassen könnte.

9.10 Skandinavische Länder: Nur am Rande von der Fragestellung berührt

Wenn die These zutrifft, dass entweder gravierender Arbeitskräftemangel oder ein großer Andrang bestimmter Beschäftigtengruppen in neue Beschäftigung eine wichtige Bedingung dafür sind, dass das Konzept „Familienkompetenzen in der Arbeitswelt nutzen“ Fuß fasst und wenigstens ansatzweise Praxisrelevanz gewinnt, dann ist leicht erklärbar, warum in den skandinavischen Ländern für das Konzept unmittelbar kaum ein Resonanzboden zu erkennen ist. Die nordischen Wohlfahrtsstaaten mit ihrem weitreichenden Ausbau des öffentlichen Sektors und der öffentlichen sozialen Dienstleistungen als Arbeitsmarktsektor für Frauen, mit Frauenbeschäftigungsquoten von bis in die Nähe von 90 % (Dänemark!), haben bisher Arbeitswelt und private Lebenswelt in einem „sozialdemokratischen Gesellschaftsentwurf“ so strikt voneinander getrennt gehalten, dass schon der Gedanke an den Transfer von Familienerfahrung als beruflich funktionaler Kompetenz in die Arbeitswelt auf Befremden und Unverständnis stößt.⁶²

Dies könnte als „Vogelperspektive“ bezeichnet werden, der viele Entwicklungen in der gesellschaftlichen und betrieblichen Praxis in Skandinavien inzwischen widersprechen. So ist die Entwicklung vom hochgradig staatlich verfassten Sozialsektor hin zu neuen Formen des

⁶² Dies genau erlebten wir bei unseren Recherchen in Dänemark, wo wir auf Vermittlung von Lotte Valbjörn (Athene) mit einigen Berufsorganisationen von Pflegepersonal bzw. Erzieherinnen Kontakt aufnahmen, um uns über mögliche Anrechnungsregeln von Familienzeiten bei der Ausbildung zu informieren.

Wohlfahrtsmix auch an Skandinavien nicht vorbeigegangen, sie ist dort durch die weitreichenden Einschränkungen am überlieferten Sozialstaatsmodell und durch die Reformen in der öffentlichen Verwaltung sogar aktiv vorangetrieben worden. So wie der „Wohlfahrtspluralismus“ marktförmige Angebote im sozialen Sektor und solche des dritten Sektor unter Beteiligung von sozialer Freiwilligen- und von Eigenarbeit fördert, so werden auch neue Sichtweisen über das Verhältnis von Familie und „öffentlicher Sphäre“, einschließlich der Arbeitswelt, möglich und notwendig.

Impulse aus der internationalen Debatte über die Herausforderungen durch die „kognitive“, die Wissensgesellschaft, tun ein Übriges. Zwar vermuteten wir in den skandinavischen Ländern in Bezug auf den Bildungssektor weniger Krisen-, aber auch weniger Aufbruchstimmung als z. B. in Großbritannien. Aber zumindest aus Norwegen liegt ein sehr grundsätzliches, an den Duktus der englischen Programmklärungen wie des Regierungsweißbuchs „Learning to Succeed“ erinnerndes Dokument vor. Es heißt „Neue Kompetenz – Grundlage für eine umfassende Politik für die Weiter- und Erwachsenenbildung.“⁶³ In diesem Dokument, das die bekannten Argumente über die Theorie-Praxis-Kluft in Ausbildungsgängen darstellt und deshalb u. a. neue, lebensweltnahe Lernformen einfordert, steht die Forderung nach der Bewertung und Anerkennung von informellem Lernen an prominenter Stelle obenan.

Noch weniger als in der Debatte und in Konzepten zum Assessment of Prior Learning in den angelsächsischen Ländern wird dabei der biografische Erfahrungsraum „Familie“ als Quelle von Erfahrungslernen erwähnt – aber immerhin: Die Debatte um informelles Lernen und seine steigende Bedeutung sowie die Notwendigkeit seiner Anerkennung ist auch in den skandinavischen Ländern im Gang.⁶⁴ Damit gibt es auch hier, in den Ländern des skandinavischen Wohlfahrtsstaats, „Möglichkeitenfenster“ für eine Verankerung des Konzepts „Familienkompetenzen anerkennen“ in der (berufs-)bildungspolitischen Landschaft und von daher in der betrieblichen Praxis.

⁶³ Competence Reform Report No 42 to the Storting (1997–98).

⁶⁴ Für die Verfahren der Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen in Finnland und die Diskussion darum: vgl. Bjørnåvold 1997.

10. Literatur und Materialien

- ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT – QUEM – (HRSG.) (1997): KOMPETENZENTWICKLUNG '97. BERUFLICHE WEITERBILDUNG IN DER TRANSFORMATION – FAKTEN UND VISIONEN. MÜNSTER U. A.
- ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT – QUEM – (HRSG.) (1998): KOMPETENZENTWICKLUNG '98. FORSCHUNGSSTAND UND FORSCHUNGSPERSPEKTIVEN. MÜNSTER U. A.
- ARBEITSKREIS ASSESSMENT CENTER E. V. (1995): ASSESSMENT CENTER IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS, ERFAHRUNGEN UND PERSPEKTIVEN, HAMBURG.
- BAETHGE, MARTIN/BAETHGE-KINSKY, VOLKER (1998): JENSEITS VON BERUF UND BERUFLICHKEIT? – NEUE FORMEN VON ARBEITSORGANISATION UND BESCHÄFTIGUNG UND IHRE BEDEUTUNG FÜR EINE ZENTRALE KATEGORIE GESELLSCHAFTLICHER INTEGRATION. IN: MITTEILUNGEN AUS DER ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG 3, S. 461–472.
- BAETHGE, MARTIN/SCHIERSMANN, CHRISTIANE (1998). PROZESSORIENTIERTE WEITERBILDUNG – PERSPEKTIVEN UND PROBLEME EINES NEUEN PARADIGMAS DER KOMPETENZENTWICKLUNG FÜR DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT. IN: ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT – QUEM – 1998, S. 15–89.
- BAITSCH, CHRISTOF (1998): LERNEN IM PROZESS DER ARBEIT – ZUM STAND DER INTERNATIONALEN FORSCHUNG, IN: ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT – QUEM – 1998, S. 269–337.
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, FAMILIE, FRAUEN UND GESUNDHEIT (HRSG.) (1998): FAMILIENKOMPETENZEN, RESSOURCEN FÜR DIE ARBEITSWELT. DOKUMENTATION EINER FACHTAGUNG AM 21. 11. 1997. MÜNCHEN.
- BECK, HERBERT (1997) (3. AUFL.): SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN. BILDUNG IM WANDEL. DARMSTADT.
- BEIER, JULIET J./EKSTROM, RUTH B. (1979): CREATING EMPLOYMENT EQUITY THROUGH THE RECOGNITION OF EXPERIENTIAL LEARNING. IN: JOURNAL OF CAREER EDUCATION 6, S. 2–11.
- BENDER, GERD (1998): ENTSTANDARDISIERTE FORMEN DER ENTGELTBESTIMMUNG. NEUERE ENTWICKLUNGEN BEI DER LEISTUNGSVERGÜTUNG UND DER PERSONALBEURTEILUNG. (= WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN FÜR SOZIALFORSCHUNG. FORSCHUNGSSCHWERPUNKT TECHNIK–ARBEIT–UMWELT. FS II, 98-204). BERLIN.
- BERUFLICHE KOMPETENZENTWICKLUNG (1999): QUEM-BULLETIN 2/99. BERLIN.
- BERUFLICHE KOMPETENZENTWICKLUNG (1999): QUEM-BULLETIN 3/99. BERLIN.
- BISCHOFF, SONJA (1999): MÄNNER UND FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN DER WIRTSCHAFT IN DEUTSCHLAND. NEUER BLICK AUF ALTEN STREIT. HRG. VON DER DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG. KÖLN (= SCHRIFTENREIHE DER DGFP 60).
- BJØRNÅVOLD, JENS (1997): ERMITTLUNG UND VALIDIERUNG VON FRÜHER BZW. INFORMELL ERWORBENEN KENNTNISSEN. ERFAHRUNGEN, INNOVATIONEN, PROBLEME. (= CEDEFOP PANORAMA.) THESSALONIKI.
- BÖHLE, FRITZ (1996): DIE ZENTRALE ROLLE VON „ERFAHRUNGSWISSEN“ – WARUM BISLANG BESTIMMTE SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN FÜR DEN ARBEITSMARKT DER ZUKUNFT VERKANNT WERDEN. IN: HOLZAMER H.-H. (HRSG.): AUSBILDUNG! QUALIFIKATION! ARBEIT? MÜNCHEN/LANDSBERG.
- BORRETTY, REINER (1993): EVALUIERUNG DES KONZEPTEES „PROJEKT- UND TRANSFER-ORIENTIERTE AUSBILDUNG (PETRA)“ DER SIEMENS AG. (= DISS. FACHBEREICH PSYCHOLOGIE DER JOH.-WOLFGANG-GOETHE-UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN.) FRANKFURT.
- BRITISH CHAMBERS OF COMMERCE (1998): SKILLS FOR COMPETITIVENESS. LONDON.
- BUND SCHWEIZERISCHER FRAUENORGANISATIONEN/SCHWEIZERISCHE GESELLSCHAFT FÜR ANGEWANDTE BERUFSBILDUNGSFORSCHUNG (HRSG.) (1999): SCHWEIZERISCHES QUALIFIKATIONSBUCH. SCHWEIZERISCHES QUALIFIKATIONSPROGRAMM ZUR BERUFSLAUFBAHN. EINE INITIATIVE ZUR INDIVIDUELLEN WEITERENTWICKLUNG IN BILDUNG UND BERUF UND ZUR FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN FLEXIBILITÄT UND MOBILITÄT. „CH-Q“. ZÜRICH.
- BUNDESAMT FÜR BERUFSBILDUNG UND TECHNOLOGIE (SCHWEIZ) (1998): BOTSCHAFT ÜBER DIE FÖRDERUNG VON BILDUNG, FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE IN DEN JAHREN 2000–2003. BERN.

- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (1998): ZUR ZUKUNFT DER WEITERBILDUNG IN EUROPA. LEBENSLANGES LERNEN FÜR ALLE IN VERÄNDERTEN LEBENSUMWELTEN. BONN.
- COHN, RUTH (1975): VON DER PSYCHOANALYSE ZUR THEMENZENTRIERTEN INTERAKTION, STUTTGART.
- COMPETENCE REFORM REPORT NO 42 TO THE STORTING (1997–98).
- DAMM-RÜGER, SIGRID/STIEGLER, BARBARA (1996): SOZIALE QUALIFIKATION IM BERUF. EINE STUDIE ZU TYPISCHEN ANFORDERUNGEN IN UNTERSCHIEDLICHEN TÄTIGKEITSFELDERN (= BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG, BERICHTE ZUR BERUFLICHEN BILDUNG). BERLIN-BONN.
- DAS QUALIFIKATIONSBUCH IST DA (1999), IN: BERUFSBILDUNG AKTUELL, HRG. VON DER DEUTSCHSCHWEIZERISCHEN BERUFSBILDUNGSÄMTER-KONFERENZ DBK, 4/1999, S 3F.
- DEGEN, BARBARA/ GEWERKSCHAFT ÖFFENTLICHE DIENSTE, TRANSPORT UND VERKEHR, BUNDESFRAUENSEKRETARIAT (1998): EIN- UND HÖHERGRUPPIERUNGSRECHT FÜR FRAUEN AM BEISPIEL DES BAT/BAT-O. RECHTLICHE WEGE GEGEN LOHNDISKRIMINIERUNG. (= MASS NEHMEN. FRAUENARBEIT AUFWERTEN.) STUTTGART.
- DEHNBOSTEL, PETER/ERBE, H.-H./NOVAK, H. (HRSG.) (1998): BERUFLICHE BILDUNG IM LERNENDEN UNTERNEHMEN. ZUM ZUSAMMENHANG VON BETRIEBLICHER REORGANISATION, NEUEN LERNKONZEPTEN UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG. BERLIN.
- DEHNBOSTEL, PETER/MARKERT, WERNER (1999): NEUE LERNWEGE – EINE SYNTHESE VON INTENTIONALEM UND ERFAHRUNGSLERNEN? IN: BERUFSBILDUNG IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS 28, 2.
- DEUTSCHMANN, CHRISTOPH/SCHMIEDE, RUDI/SCHUDLICH, EDWIN (1987): DIE LÄNGERFRISTIGE ENTWICKLUNG DER ARBEITSZEIT – VERSUCH EINER SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN INTERPRETATION. IN: SCHUDLICH, EDWIN, DIE ABKEHR VOM NORMALARBEITSTAG. ENTWICKLUNG DER ARBEITSZEITEN IN DER INDUSTRIE DER BUNDESREPUBLIK SEIT 1945. FRANKFURT/NEW YORK.
- DIETZENS, AGNES (1998): ZUR NACHFRAGE NACH SOZIALEN KOMPETENZEN UND PERSÖNLICHKEITSBEZOGENEN FÄHIGKEITEN IN STELLENANZEIGEN, FRÜHERKENNUNGSSYSTEM, QUALIFIKATIONSENTWICKLUNG/STELLENANZEIGENANALYSE, BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG, BERLIN.
- DOHMEN, GÜNTHER (1996): DAS LEBENSLANGE LERNEN. HRSG. VOM BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE – BMBW. BONN.
- DORES GUERREIRO, MARIA DAS (1996): THE CONCILIATION OF FAMILY BUSINESS AND FAMILY LIFE: WHAT HAPPENS IN THE FAMILIES OF SMALL PORTUGUESE ENTREPRENEURS? IN: HOLT, HELLE/THAULOW, IVAN (EDS): RECONCILING WORK AND FAMILY LIFE. AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE ON THE ROLE OF COMPANIES. KOPENHAGEN, S. 223–246.
- DOSTAL, WERNER/STOOSS, FRIEDEMANN/TROLL, LOTHAR (1998): BERUF – AUFLÖSUNGSTENDENZEN UND ERNEUTE KONSOLIDIERUNG. IN: MITTEILUNGEN AUS DER ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG 3, S. 438–460.
- DRÄGERWERK AG LÜBECK. (HIER WURDE EIN SPEZIELLES FÖRDERGESPRÄCH ZUR ENTWICKLUNG UND FÖRDERUNG VON SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN BEI AUSZUBILDENDEN EINGEFÜHRT.)
- DREXEL, INGRID (1998): DIE BILANS DE COMPÉTENCES – EIN NEUES INSTRUMENT DER ARBEITS- UND BILDUNGSPOLITIK IN FRANKREICH. IN: KOMPETENZENTWICKLUNG '97. BERUFLICHE WEITERBILDUNG IN DER TRANSFORMATION – FAKTEN UND VISIONEN. MÜNSTER U. A.
- DROEGKAMP, JAN/TAYLOR, KATHLEEN (1995): PRIOR LEARNING ASSESSMENT, CRITICAL SELF-REFLECTION AND REENTRY WOMEN'S DEVELOPMENT. IN: NEW DIRECTIONS FOR ADULT AND CONTINUING EDUCATION 65, S. 29–36.
- DULK, LAURA DEN/DOORNE-HUISKES, ANNEKE VAN/SCHIPPERS, JOOP (EDS.) (1999): WORK-FAMILY ARRANGEMENTS IN EUROPE (= NETHERLANDS SCHOOL FOR SOCIAL AND ECONOMIC POLICY RESEARCH.) AMSTERDAM.
- ENGELBRECH, G.; KRAFT, H.(1992): SIND FRAUEN DAS ZUKÜNFTIGE INNOVATIONSPOTENZIAL? IN: MITTEILUNGEN AUS DER ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG 25/1.

- ERPENBECK, JOHN (1999): WISSENSMANAGEMENT, KOMPETENZENTWICKLUNG UND LERNKULTUR, IN: BULLETIN BERUFLICHE KOMPETENZENTWICKLUNG, QUEM-BULLETIN 3/99 .
- ERPENBECK, JOHN/HEYSE, VOLKER (1999): DIE KOMPETENZBIOGRAFIE. STRATEGIEN DER KOMPETENZENTWICKLUNG DURCH SELBSTORGANISIERTES LERNEN UND MULTIMEDIALE KOMMUNIKATION. (= EDITION QUEM. STUDIEN ZUR BERUFLICHEN WEITERBILDUNG IM TRANSFORMATIONSPROZESS, BAND 10.) MÜNSTER U. A.
- ESCOBEDO, ANNA (1999): WORK-FAMILY ARRANGEMENTS IN SPAIN: FAMILY ADJUSTMENTS TO LABOUR MARKET IMBALANCES. IN: DULK, LAURA DEN/DOORNE-HUISKES, ANNEKE VAN/SCHIPPERS, JOOP (EDS.) 1999, S. 103-130.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION, GENERALDIREKTION XXII (1995): DEBATTEN ÜBER DIE KOGNITIVE GESELLSCHAFT. ARBEITSDOKUMENT ÜBER DIE THEMATISCHEN KONFERENZEN IM ANSCHLUSS AN DAS WEISSBUCH „LEHREN UND LERNEN – AUF DEM WEG ZUR KOGNITIVEN GESELLSCHAFT“. BRÜSSEL.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION, GENERALDIREKTIONEN XXII UND V (1995): LEHREN UND LERNEN. AUF DEM WEG ZUR KOGNITIVEN GESELLSCHAFT. WEISSBUCH ZUR ALLGEMEINEN UND BERUFLICHEN BILDUNG. BRÜSSEL.
- EUROPEAN COMMISSION (1995): KEY/CORE COMPETENCES – SYNTHESIS OF RELATED WORK UNDERTAKEN WITHIN THE EUROTECNET PROGRAMME (1990-1994). LUXEMBOURG.
- FORSCHUNGSINSTITUT FRAU UND GESELLSCHAFT, FRAUFORSCHUNG (HRSG.) (1998): THEMENSCHWERPUNKT: TRANSFORMATION – BETRIEBLICHE REORGANISATION – GESCHLECHTERVERHÄLTNISSE – FRAUEN IM BETRIEBLICHEN TRANSFORMATIONS-PROZESS DER NEUEN BUNDESLÄNDER. HEFT 1+2/98.
- FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, FAZ 1999: DIE FRAUEN HOLEN IM GEHALT AUF. 4. 8. 1999.
- FRAUEN-FRAGEN (1999): DIE III/99, ZEITSCHRIFT FÜR ERWACHSENENBILDUNG 6. JG.
- FREUDENBERG STIFTUNG, FORUM JUGEND-BILDUNG-ARBEIT (1998): STARTCHANCEN FÜR ALLE JUGENDLICHEN. MEMORANDUM ZUR AUSBILDUNGSKRISE – ZWANZIG EMPFEHLUNGEN. WEINHEIM.
- GEWERKSCHAFT HANDEL, BANKEN UND VERSICHERUNGEN (1994): FRAU GEHT VOR – AUCH IN DER TARIFFPOLITIK. FRAUPOLITISCHE FACHTAGUNG DER GEWERKSCHAFT HBV VOM 06. 06. - 09. 06. 1994, DOKUMENTATION, DÜSSELDORF.
- GOTTSCHALL, KARIN (1991): SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN STATT SCHLÜSSEL ZUR MACHT? ANMERKUNGEN ZUM VERSTÄNDNIS VON BILDUNG UND GESCHLECHTER-VERHÄLTNIS IN DER NEUEREN QUALIFIKATIONSDEBATTE. IN: FORSCHUNGSINSTITUT FRAU UND GESELLSCHAFT, FRAUFORSCHUNG, HEFT 1+2/91, S. 18 FF.
- GOVERNMENT OF AUSTRALIA. DEPARTMENT OF EMPLOYMENT, EDUCATION AND TRAINING (1990): WOMEN AND TAFE: RECOGNITION OF PRIOR LEARNING – IMPLICATIONS FOR WOMEN. A NATIONAL PLAN OF ACTION PROJECT. CANBERRA.
- GOVERNMENT OF AUSTRALIA. DEPARTMENT OF EMPLOYMENT, EDUCATION AND TRAINING (1993): RECOGNITION OF PRIOR LEARNING: A PRACTICAL GUIDE FOR WOMEN. CANBERRA.
- HACK, LOTHAR (1993): ZEITÖKONOMISCHE UND ORGANISATORISCHE RATIONALISIERUNG IN DER INDUSTRIELLEN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG. AUSWIRKUNGEN AUF PRODUKTIVITÄT UND ARBEITSBEDINGUNGEN. (UNV. MS.), ZITIERT BEI BENDER 1998.
- HOLT, HELLE/THAULOW, IVAN (1995): STRATEGIES TO MAKE COMPANIES MORE RESPONSIVE TO THE NEEDS OF FAMILIES. MS. (SOCIAL FORSKNINGNS INSTITUTTET). KOPENHAGEN.
- HÖNIGSCHMID, CORNELIA (1996): „NUTZUNG VON FAMILIENKOMPETENZEN IN DER ARBEITSWELT“. ERFAHRUNGEN UND MÖGLICHKEITEN DER VERWERTBARKEIT IN AUSGEWÄHLTEN KLEINBETRIEBEN AUS DIENSTLEISTUNGEN UND HANDWERK. (= DEUTSCHES JUGENDINSTITUT, EXPERTISE IM AUFTRAG DES BAYERISCHEN STAATSMINISTERIUMS FÜR ARBEIT UND SOZIALES, FAMILIE, FRAUEN UND GESUNDHEIT.) MÜNCHEN.
- HÜNING, HASKO/NICKEL, HILDEGARD MARIA (HRSG.) (1997): GROSSBETRIEBLICHER DIENSTLEISTUNGSSEKTOR IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN. (= BEITRÄGE ZU DEN BERICHTEN DER KOMMISSION FÜR DIE ERFORSCHUNG DES SOZIALEN UND POLITISCHEN WANDELS IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN. ARBEIT, ARBEITSMARKT UND BETRIEBE, BAND 1. 6). OPLADEN.

- HUSTEDT, HENNING/HILKE, REINHARD: (1994) EINSTELLUNGSTESTS, NIEDERNHAUSEN. INSTITUT DER KAB FÜR QUALIFIZIERUNG UND BESCHÄFTIGUNG E. V. (HRSG.) (1995): ANERKENNUNG VON FAMILIENQUALIFIKATION IN AUSBILDUNG UND ERWERBSARBEIT. EIN DISKUSSIONSPROZESS. MÜNCHEN
- JESKE, JÜRGEN 1999: DIE GERÄUSCHLOSE EMANZIPATION. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, FAZ, 7. 8. 1999.
- JOCHMANN, WALTER (HRSG)(1999): INNOVATIONEN IM ASSESSMENT-CENTER, ENTWICKLUNGEN, ALTERNATIVEN UND EINSATZMÖGLICHKEITEN IM CHANGE MANAGEMENT, EDITION KIENBAUM, STUTTGART 1999.
- KADISHI, BERNADETTE (1998): ANERKENNUNG UND VALIDIERUNG (AUSSER-)BERUFLICH ERWORBENER KOMPETENZEN AM BEISPIEL DER FAMILIEN- UND HAUSARBEIT. IN: GRUNDLAGEN DER WEITERBILDUNG 5, S. 1-8.
- KÄMÄRÄINEN, P/STREUMER, J (1998): CURRICULUM DEVELOPMENT, NEW LEARNING ENVIRONMENTS AND TRANSFER OF INNOVATIONS IN EUROPE. IN: VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING – THE EUROPEAN RESEARCH FIELD: BACKGROUND REPORT. THESSALONIKI.
- KATZ, CHRISTIAN/BAITSCH, CHRISITOF (1996): LOHNGLEICHHEIT FÜR DIE PRAXIS. ZWEI INSTRUMENTE ZUR GESCHLECHTSUNABHÄNGIGEN ARBEITSBEWERTUNG. ZÜRICH.
- KETTSCHAU, I. (1991): HAUSARBEITSQUALIFIKATIONEN UND WEIBLICHES ARBEITSVERMÖGEN IM SPANNUNGSFELD PRIVATER ANEIGNUNG UND BERUFLICHER VERWERTUNG. IN: KETTSCHAU, I./ METHFESSEL, B. (HRSG) HAUSARBEIT, GESELLSCHAFTLICH ODER PRIVAT? BALTMANNSSWEILER.
- KETTSCHAU, IRMHILD (1995): „DIE FAMILIE, IHRE LEISTUNG UND DIE FEHLENDE ANERKENNUNG – FAMILIE ALS QUALIFIKATIONS- UND WERTEVERMITTLNDE INSTITUTION“ „ERFAHRUNGSWISSEN AUS FAMILIENARBEIT – VERGEUDETETER REICHTUM“. IN: ANERKENNUNG VON FAMILIENQUALIFIKATION IN AUSBILDUNG UND ERWERBSARBEIT, EIN DISKUSSIONSPROZESS, MÜNCHEN.
- KETTSCHAU, IRMHILD (1998): PATCH WORK BIOGRAFIEN, MODELLE FÜR LEBENSLANGES LERNEN. IN: KOMPETENZEN VON FRAUEN, DOKUMENTATION DER FACHTAGUNG VOM 22. 04. 1998, HERAUSGEGEBEN VOM MINISTERIUM FÜR KULTUR, JUGEND, FAMILIE UND FRAUEN IN RHEINLAND-PFALZ, MAINZ.
- KÖLTZSCH RUCH, KERSTIN (1997): FAMILIENKOMPETENZEN – RÜSTZEUG FÜR DEN ARBEITSMARKT. EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE UNTERSUCHUNG ZUM QUALIFIZIERUNGSPOTENZIAL DER FAMILIEN- UND HAUSARBEIT FÜR DIE BERUFSWELT. KÖNIZ.
- KONTOS, SILVIA/WALSER, KARIN (1979): ... WEIL NUR ZÄHLT, WAS GELD EINBRINGT, PROBLEME DER HAUSFRAUENARBEIT, BERLIN.
- KRELL, GERTRAUDE/OSTERLOH, MARGIT (1992)A : PERSONALPOLITIK AUS DER SICHT VON FRAUEN – FRAUEN AUS DER SICHT DER PERSONALPOLITIK. WAS KANN DIE PERSONALFORSCHUNG VON DER FRAUENFORSCHUNG LERNEN? (= SONDERBAND 1992 DER ZEITSCHRIFT FÜR PERSONALFORSCHUNG.) MÜNCHEN UND MERING.
- KRUSE, WILFRIED/BUSSE, GERD (1997): LEONARDO-Projekt VALID, SYNTHESEBE- RICHT. (= HANS BÖCKLER STIFTUNG.) DORTMUND.
- LANDESGEWERBEAMT BADEN-WÜRTTEMBERG/FÖRDERKREIS „FRAUEN IN VERANTWORTUNG“ (1995): UNTERNEHMERINNEN-FORUM. STUTTGART.
- LANDESVERBAND DER MEISTERFRAUEN IM HANDWERK BAYERN E. V. (1995): 1. FORUM DER FRAU. VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND ERWERBSTÄTIGKEIT. NACHWEIS VON KINDERBETREUUNGSEINRICHTUNGEN. AUGSBURG.
- LEBENSLANGES LERNEN UND BERUFSBILDUNG: EINE BRÜCKE IN DIE ZUKUNFT (1999): 2. INTERNATIONALER UNESCO-KONGRESS ZUR BERUFLICHEN BILDUNG, SEOUL/KOREA 26.-30. 04. 99 IN: UNESCO HEUTE NR. 2/1999, S. 9 FF.
- LENZEN, ANDREAS (1998): ERFOLGSFAKTOR SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN, MITARBEITER OPTIMAL FÖRDERN, HEIDELBERG.
- LERNEN IM CHAOS – LERNEN FÜR DAS CHAOS (1998): QUEM-REPORT NR. 52, SCHRIFTEN ZUR BERUFLICHEN WEITERBILDUNG. BERLIN.
- LIVINGSTONE, DAVID W. (1998): THE EDUCATION-JOBS GAP. TORONTO.
- MERTENS, D. (1974): THESEN ZUR SCHULUNG FÜR EINE MODERNE GESELLSCHAFT, IN: MITTEILUNGEN AUS DER ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG, 1, S. 36-40.
- MINISTERIUM FÜR KULTUR, JUGEND, FAMILIE UND FRAUEN IN RHEINLAND-PFALZ (1998): KOMPETENZEN VON FRAUEN – INNOVATIVES KAPITAL FÜR EINE LERNENDE GESELLSCHAFT. DOKUMENTATION DES MODELLPROJEKTS „QUALIFIZIERUNG VON FAMILIENFRAUEN ZUR ERZIEHERIN AUF DER GRUNDLAGE VON FAMILIENARBEITSQUALIFIKATIONEN“. MAINZ.

- MINISTERIUM FÜR KULTUR, JUGEND, FAMILIE UND FRAUEN IN RHEINLAND-PFALZ (HRSG.) (1998): KOMPETENZEN VON FRAUEN. DOKUMENTATION EINER FACHTAGUNG AM 22. APRIL 1998. MAINZ.
- MINISTERIUM FÜR KULTUR, JUGEND, FAMILIE UND FRAUEN IN RHEINLAND-PFALZ (1998): KOMPETENZEN VON FRAUEN, DOKUMENTATION EINER FACHTAGUNG, MAINZ.
- NATIONAL ADVISORY GROUP FOR CONTINUING EDUCATION AND LIFELONG LEARNING (1998): CREATING LEARNING CULTURES. NEXT STEPS IN ACHIEVING THE LEARNING AGE. LONDON.
- NEEDLEMAN, RUTH/NELSON, ANNE (1988): POLICY IMPLICATIONS. THE WORTH OF WOMEN'S WORK. IN: STATHAM, ANNE/MILLER, ELANOR M./MAUKSCH, HANS O. (EDS): THE WORTH OF WOMEN'S WORK. A QUALITATIVE ANALYSIS, S. 293-308. (= SUNY SERIES ON WOMEN AND WORK.) ALBANY.
- NEGT, OSKAR (1975): SOZIOLOGISCHE PHANTASIE UND EXEMPLARISCHES LERNEN. FRANKFURT/M.
- NOTZ, GISELA (1991): EINE FRAU HAT IMMER ETWAS ZU TUN ... SCHLÜSSELQUALIFIKATION BEIM WIEDEREINTRITT IN DAS ERWERBSLEBEN. IN: FORSCHUNGSINSTITUT FRAU UND GESELLSCHAFT, FRAUENFORSCHUNG, HEFT 1+2/91, S. 18 FF.
- NUSSHART, CHRISTINE (1996): „DIE FRAU, DIE NACH DEM ERZIEHUNGSURLAUB WIEDERKOMMT, DIE HAT WAS DAZUGELERNT.“ DER BETRIEBLICHE BLICK AUF FAMILIENKOMPETENZEN. (= DEUTSCHES JUGENDINSTITUT, EXPERTISE ZUR RELEVANZ VON QUALIFIKATIONEN AUS FAMILIENTÄTIGKEIT IN MITTEL- UND GROSSUNTERNEHMEN.) MÜNCHEN.
- O'BRIEN, M.J./SHOOK (1996): PROFIT FROM EXPERIENCE: A HANDBOOK FOR LEARNING, GROWTH AND CHANGE. NEW YORK.
- OSTNER, ILONA (1979): DAS KONZEPT DES WEIBLICHEN ARBEITSVERMÖGENS. IN „BERUF UND HAUSARBEIT“, FRANKFURT.
- OSTNER, ILONA (1992): ZUM LETZTEN MALE: ANMERKUNGEN ZUM „WEIBLICHEN ARBEITSVERMÖGEN“. IN: KRELL, GERTRAUDE/OSTERLOH, MARGIT 1992 A, S. 107-121.
- PFAU-EFFINGER, BIRGIT (1995): TEILZEITARBEIT UND MODERNISIERUNG DES GESCHLECHTERKONTRAKTS IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH. IN: GRÄBE, SIGRID (HRSG.), PRIVATE HAUSHALTE UND NEUE ARBEITSMODELLE (REIHE STIFTUNG DER PRIVATE HAUSHALT BD. 26), S. 53-86.
- PRÖSEL, SUSAN (1995): SOZIALKOMPETENZ, PRODUKTIVITÄT UND REGIONALENTWICKLUNG. IN: QUEM-REPORT NR. 38; SCHRIFTEN ZUR BERUFLICHEN WEITERBILDUNG IN DEN NEUEN LÄNDERN. BERLIN.
- QUACK, SIGRID 1997: KARRIEREN IM GLASPALAST. WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE IN EUROPÄISCHEN BANKEN. BERLIN (= WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN FÜR SOZIALFORSCHUNG, FS I 97-104.)
- RABE-KLEBERG, URSULA U. A. (1991): SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN UND WEIBLICHES ARBEITSVERMÖGEN, FRAUEN IN BERUFAUSBILDUNG UND ERWERBSARBEIT. IN: INSTITUT FRAU UND GESELLSCHAFT, FRAUENFORSCHUNG, 1×2/91.
- ROSENBERGER-BALZ, C. (1993): FRAUEN ALS EXISTENZGRÜNDERINNEN U. B. B. DER WIEDEREINSTEIGERINNEN IM LÄNDLICHEN RAUM. (= EURES DISCUSSION PAPER 27). FREIBURG, S. 3-7.
- RUDOLPH, HEDWIG: NEUE GEWERBLICH-TECHNISCHE BERUFE FÜR „NEUE“ FRAUEN? MUTMASSUNGEN ZUM STRUKTURELLEN VERÄNDERUNGSPOTENZIAL VON SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN. IN: FORSCHUNGSINSTITUT FRAU UND BERUF, FRAUENFORSCHUNG, HEFT 1×2/91, S. 12FF.
- SANSREGRET, MARTHE (1983): THE RECOGNITION OF WOMEN'S EXPERIENTIAL LEARNING IN THE UNITED STATES. SAINT ANNE DE BELLEVUE. QUEBEC.
- SANSREGRET, MARTHE (1984): WOMEN'S EXPERIENTIAL LEARNING: HISTORY AND EVALUATION METHODS. PAPER PRESENTED AT THE NATIONAL CONFERENCE OF THE CANADIAN CONGRESS FOR LEARNING OPPORTUNITIES FOR WOMEN. TORONTO.
- SANSREGRET, MARTHE (1997): PRIOR LEARNING ASSESSMENT: THE PORTFOLIO. LA SALLE, QUEBEC.
- SANSREGRET, MARTHE/EKSTROM, RUTH B. (1984): AWARDED EDUCATIONAL CREDIT FOR WOMEN'S UNPAID WORK. PAPER PRESENTED AT THE 2ND INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY CONGRESS ON WOMEN. GRONINGEN.
- SCHIEBEL, ANGELIKA 1998, AUDIT FÜR EINE FAMILIENFREUNDLICHE ARBEITSWELT (ÖSTERREICH). IN: NEW WAYS. EUROPEAN NETWORK FAMILY AND WORK 1/98. S. 12F.

- SCHLATTER, CORNELIA (1998): DIE ERMITTLUNG DES BEDARFS AN SOZIAL-KOMMUNIKATIVEN QUALIFIKATIONEN BEI FÜHRUNGSPPOSITIONEN DER DIENSTLEISTUNGSBRANCHE. MÜNCHEN.
- SCHULER, HEINZ (1998): PSYCHOLOGISCHE PERSONALAUSWAHL, EINFÜHRUNG IN DIE BERUFSEIGNUNGSDIAGNOSTIK. GÖTTINGEN.
- SCHWERDTNER, KARIN 1997, CHANGENGLEICHHEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL. FRAUEN UND FAMILIENPOLITIK BEI DER HOECHST AG. IN: JANSSEN, MECHTILD/WALCH, REGINE (HRG.) BACKLASH? ANTWORTEN AUS DER PRAXIS. ÜBER DIE BARRIEREN FÜR VERÄNDERUNG UND STRATEGIEN IHRER ÜBERWINDUNG, 64-72.
- STIEFEL, ROLF TH. (1999): PERSONALENTWICKLUNG IN KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN, INNOVATIONEN DURCH PRAXISERPROBTE PE-KONZEPTE. LEONBERG.
- STIEGLER, BARBARA (1998): DER GESELLSCHAFTLICHE UMGANG MIT DEN QUALIFIKATIONEN VON FRAUEN. IN: KOMPETENZEN VON FRAUEN, FACHTAGUNG APRIL 1998, HRSG. MINISTERIUM FÜR KULTUR, JUGEND, FAMILIE UND FRAUEN IN RHEINLAND-PFALZ, MAINZ.
- STRUCK-MÖBBECK, OLAF (1997): TRANSFORMATION UND MODERNISIERUNG IM OST-DEUTSCHEN EINZELHANDEL. IN: HÜNING, HASKO/NICKEL, HILDEGARD MARIA (HRSG.) 1997, S. 61-86.
- SUBOCZ, BARBARA (1993): ALTERNATIVE QUALIFIZIERUNGSWEGE ZUM ERZIEHERINNENBERUF. (= DJI PROJEKT ORTE FÜR KINDER.) MÜNCHEN.
- THE NETHERLANDS: ACCREDITATION OF PRIOR LEARNING (APL) IN THE CARE SECTOR (1998): IN: CEDEFOP INFO No. 3.
- THEODOR-BRAUEN-HAUS KLEVE „ASSESSMENT-CENTER FÜR ARBEITSLOSE“ (1998).
- THE NETHERLANDS: INTERCULTURAL LEARNING: A NECESSITY FOR EUROPE (1998): IN: CEDEFOP INFO No. 3/98.
- TRIFILETTI, ROSANNA (1999): WOMEN'S LABOUR MARKET PARTICIPATION AND THE RECONCILIATION OF WORK AND FAMILY LIFE IN ITALY. IN: DULK, LAURA DEN/DOORNE-HUISKES, ANNEKE VAN/SCHIPPERS, JOOP (EDS.) 1999, S. 75-102.
- UNITED KINGDOM: DEFINING AND PREVENTING SKILL SHORTAGES – BASIC SOCIAL SKILLS IN SHORT SUPPLY (1998): IN: CEDEFOP INFO No. 3/98.
- UNITED KINGDOM: LIFELONG LEARNING THROUGH THE UNIVERSITY FOR INDUSTRY (1998). IN: CEDEFOP INFO No. 3/98.
- VOLLMER, MARIANNE (1997): FAMILIENKOMPETENZ IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS. HRG. VOM BAYERISCHEN STAATSMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG, FAMILIE, FRAUEN UND GESUNDHEIT. 1. BEI PERSONALENTSCHEIDUNGEN. 2. BEI BEWERBUNGEN. MÜNCHEN.
- VOLLMER, MARIANNE (1998): ZURÜCK IN DEN BERUF, TESTEN UND TRAINIEREN SIE IHRE FÄHIGKEITEN. NUTZEN SIE IHRE FAMILIENKOMPETENZ. DÜSSELDORF.
- VON DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG ZUR KOMPETENZENTWICKLUNG (1995): QUEM-REPORT NR. 40, SCHRIFTEN ZUR BERUFLICHEN WEITERBILDUNG IN DEN NEUEN LÄNDERN. BERLIN.
- VOSS, GÜNTER/PONGRATZ, HANS J. (1998): DER ARBEITSKRAFTUNTERNEHMER. IN: KÖLNER ZEITSCHRIFT FÜR SOZIOLOGIE UND SOZIALPSYCHOLOGIE 1, S. 131-158.
- VOSS, GÜNTHER 1998: DIE ENTGRENZUNG VON ARBEIT UND ARBEITSKRAFT. EINE SUBJEKTORIENTIERTE INTERPRETATION DES WANDELS DER ARBEIT. IN: MITTEILUNGEN AUS DER ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG, 31. JG. 1998, , H. 3, 473-488.
- WETTSTEIN, EMIL (1998): ERFASSEN UND VALIDIEREN VON QUALIFIKATIONEN. ÜBERARBEITETE FASSUNG DES REFERATS VOM 20. MÄRZ, GEHALTEN IM RAHMEN DER DRITTEN SCHWEIZERISCHEN BERUFSBILDUNGSTAGE IN LAUSANNE. ZÜRICH.
- WINTER, REGINE/KRELL, GERTRAUDE (1997): AUFWERTUNG VON FRAUENTÄTIGKEITEN. EIN GUTACHTEN DER GEWERKSCHAFT ÖFFENTLICHE DIENSTE, TRANSPORT UND VERKEHR. STUTTGART.
- ZIERAU, JOHANNA/VÖLKENING, GERTRUD/GLADE, ANNE/GNAHS, DIETER (1991): MÖGLICHKEITEN ZUR AUS- UND FORTBILDUNGSVERKÜRZENDEN ANERKENNUNG VON FAMILIENTÄTIGKEIT. HANNOVER (= SCHRIFTENREIHE DES BUNDESMINISTERS FÜR FRAUEN UND JUGEND, BAND 2).

II.

Anlage 1 Interview-Leitfaden für die Gespräche in Unternehmen

1. Zum Unternehmens- und Beschäftigungsprofil

I **Geschäftsfelder**

- In welchen Bereichen ist das Unternehmen/die Einrichtung tätig?
- Gab es/gibt es Veränderungen, neue Entwicklungen?

I **Beschäftigungsstruktur**

- Wie viele Beschäftigte sind im Unternehmen/in der Einrichtung insgesamt tätig?
- Wie ist die Verteilung auf die verschiedenen Sektoren Produktion/ Verwaltung/Entwicklung etc.?
- Wie sind die Frauen-/Männeranteile in den einzelnen Sektoren?

I **Arbeitszeitformen**

- Welche Arbeitszeitformen werden praktiziert?
- Welche Formen werden eher von Frauen/welche eher von Männern bevorzugt?

I **Qualifikationsstruktur**

- Welche Qualifikationsebenen sind im Unternehmen/in der Einrichtung vorhanden?

I **Frauenförderung**

- Gibt es eine betriebsspezifische Frauenpolitik? Schwerpunkte?

2. Unternehmenspolitik

I **Unternehmensphilosophie**

- Wie werden die zentralen Ziele des Unternehmens/der Einrichtung beschrieben?
- Gibt es Veränderungen im Selbstverständnis des Unternehmens/der Einrichtung?
- Was sind die aktuellen Themen im Betrieb?

I **Arbeitsorganisation/Betriebsstruktur**

- Gab es Veränderungen in Richtung Teamarbeit/Gruppenarbeit – Auswirkungen?

I **Stellenwert der Familie**

- Wie ist der Blick auf Familie aus der Perspektive der Männer/der Frauen?

3. Zielvorstellungen und Praxis der Personalarbeit

I Leitlinien der Personalarbeit

I Personalauswahl

- Welche Bedeutung haben Anforderungsprofile?
- Gibt es Prioritäten und wie ist das Procedere der Einstellung?
- Welche Bedeutung wird Zertifikaten/Zeugnissen beigemessen?
- Stellenwert der Berufsbiografie, u. a. auch außerschulische/außerbetriebliche Aktivitäten?

I Personalentwicklung

- Welche Instrumente werden eingesetzt?

I Betriebliche Weiterbildung

- Wie sieht das Weiterbildungskonzept im Unternehmen/in der Einrichtung aus?
- Bedeutung des Konzepts „Lebenslanges Lernen“ im betrieblichen Kontext?

4. Relevanz von sozialen Kompetenzen/Schlüsselqualifikationen

I Zuordnung von sozialen Kompetenzen

- Erstellen einer Rangliste von sozialen Kompetenzen/Schlüsselkompetenzen aus der Sicht des Unternehmens/der Einrichtung?

I „Erfahrung“ und Kompetenzentwicklung

I Verhältnis von sozialen Kompetenzen zu Fachkompetenzen

- Bedeutung dieser Kompetenzen für das Unternehmen/die Einrichtung?

in %	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Fachkompetenz										
Soziale Kompetenz										

- Wie wichtig sind soziale Kompetenzen im Verhältnis zu Fachkompetenzen in den verschiedenen Unternehmensbereichen?

I Stellenwert von Schlüsselqualifikationen/ sozialen Kompetenzen

- Wie werden soziale Kompetenzen erfasst? (Assessment-Center?)
- Gibt es ein System zur Bewertung sozialer Kompetenzen?

5. Stellenwert von Kompetenzen aus Familientätigkeit

I Wahrnehmung von Kompetenzen aus Familientätigkeit

- Bedeutung des Familienstands/familiäres Engagement bei der Personalauswahl?
- Familie – ein Lernort für betrieblich relevante Kompetenzen?
- Tauglichkeit des Begriffs „Familienkompetenz“ im betrieblichen Kontext?

I Wahrnehmung von Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrern in der betrieblichen Personalarbeit?

6. Gesprächspartner/Gesprächspartnerin

I Funktion im Unternehmen

I Lebenslage/Familienerfahrung

7. Anmerkungen zum Projektkonzept

I Einschätzung des Projekts aus betrieblicher Sicht

I Erwartungen an Instrumente für Personalarbeit zur Erfassung von Familienkompetenzen



Anlage 2 Übersicht über befragte Betriebe und Institutionen

Nr.	UNTERNEHMENSFORM	BRANCHE	ZAHL DER MITARBEITER/INNEN	GESPRÄCHSPARTNERIN	
1	Konzern/ Großunternehmen	Kommunikations- technologie	ca. 3.500	Personal- verantwortlicher	Männlich Kinder
2	Konzern	Lebensmittel- produktion	350	Personalleiter	Männlich
3	Konzern/ Großunternehmen	Versicherung	ca. 4.000	Personal- Verantwortliche	Weiblich Kinder
4	Kommunales Unternehmen	Bank	ca. 4.000	Personalver- antwortliche	Weiblich
5	Konzern/ Großunternehmen	Versandhaus	ca. 3.000	Mitarbeiterin Personalabteilung	Weiblich
6	Privatbetrieb/ Mittlerer Betrieb	Familienbezogene Dienstleistung	ca. 60	Inhaberin	Weiblich Kinder
7	Privatbetrieb/ Kleines Unternehmen	Software- Entwicklung	ca. 40	Öffentlichkeitsarbeit/ Personalarbeit	Weiblich Kinder
8	Konzern/ Großunternehmen	Maschinenbau	ca. 5.000	Mitarbeiterin/ Mitarbeiter Personalabteilung	Weiblich Männlich
9	Großunternehmen	Baumarkt	9.000 in Deutschl.	Marktleiter in der örtl. Niederlassung	Männlich
10	Privatbetrieb/ Großunternehmen	Einkaufszentrum	vor Ort: ca. 140 20.000 in Deutschl.	Personalleitung Gesamtunternehmen	Männlich
11	Privatunternehmen/ Mittlerer Betrieb	Reha-Klinik	ca. 30	Personalleitung	Weiblich
12	Privatunternehmen/ Mittlerer Betrieb	Autozulieferer	112	Personalchef	Männlich Kinder
13	Gewerkschaft	HBV	–	Bezirksleitung	Weiblich
14	Arbeitgeberkammer		–	Abteilungsleitung Frauenpolitik	Weiblich
15	Landesbehörde	öffentl. Dienst	3.000	Personalleitung	Männlich

Nr.	UNTERNEHMENSFORM	BRANCHE	ZAHL DER MITARBEITERINNEN	GESPRÄCHSPARTNERIN	
16	Landesbehörde	öffentl. Dienst	14.000	Gleichstellungsstelle	Weiblich
17	Internationale Behörde	Finanzverwaltung		Personalleitung	Männlich
18	AG/Großunternehmen	Automobilbau	ca. 44.000	Mitarbeiter Personalabteilung	Männlich
19	Privatbetrieb/ Großunternehmen	Dienstleistung Reinigungsbereich	4.000	Personalleitung	Männlich, allein erziehend
20	Konzern, zahlreiche in- und ausländische Zweigstellen	Bank	ca. 2.600 vor Ort	Mitarbeiter/Leiter Personalabteilung; Beauftragte für Chancengleichheit	Männlich Weiblich
21	AG/Großunternehmen	Versicherung	2.300 im Inland 5.000 im Ausland	Beauftragte für Chancengleichheit = Sozialwesen, Personalentwicklung	Weiblich
X.	AG/Großunternehmen	Energieerzeugung	ca. 7.000	Personalleitung technische Leitung BR-Vorsitzende	Männlich Männlich Weiblich
Y	Mittleres Unternehmen	Autozulieferer	ca. 560	Personalleitung technische Leitung Beschäftigte	Männlich Männlich Weiblich