



UMSTRUKTURIERUNGEN und **kollektive** **Kompetenz**

**Leitfaden für
Gewerkschaftsvertreter**

Lenkungsausschuss

Für den EGB

Joël Decaillon
Judith Kirton-Darling
Józef Niemiec
Luca Visentini
Sarah King



Für das Beratungsbüro SYNDEX

Sonia Abdesslem
Ana Isabel Martinez
Philippe Morvannou



Mitglieder nationaler Expertengruppen

Deutschland: Stefan Stracke (WMP)
Frankreich: Sonia Abdesslem und Ana Isabel Martinez (Syndex)
Italien: Daniele DiNunzio (IRES)
Polen: Stéphane Portet und Kasia Szczepanik (S.Partner)
Vereinigtes Königreich: David Tarren (Syndex UK)
Schweden: Eskil Ekstedt (Universität Uppsala)



Mit der Unterstützung der Europäischen Kommission

UMSTRUKTURIERUNGEN UND KOLLEKTIVE KOMPETENZ PRAKTISCHER LEITFADEN

**WIE KÖNNEN GEWERKSCHAFTER DER HERAUSFORDERUNG EINES VERLUSTS KOLLEKTIVEN
KNOW-HOWS IM ZUGE VON UMSTRUKTURIERUNGEN BEGEGNEN?**

VORWORT

Qualifizierte Arbeitskräfte sind ein Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg Europas. Ihre Fähigkeiten und Kompetenzen müssen entsprechend geschätzt und entwickelt werden, um den Herausforderungen eines sich wandelnden des Arbeitsmarkts und dem technologischen Fortschritt zu begegnen. Sie waren daher schon bisher ein zentrales Thema der Arbeit des EGB, insbesondere in den Bereichen Fortbildung, Umstrukturierung und Industriepolitik.

Der allgemeine Ansatz – auch des EGB – konzentrierte sich jedoch bislang auf die individuellen Kompetenzen. Die Rolle der kollektiven Kompetenz, wie auch die der Arbeitsgruppe, beim Wissenstransfer, war im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen in der Regel kein zentrales gewerkschaftliches Anliegen. Das gemeinsame Projekt „Umstrukturierungen und Kompetenzen“ von EGB und Syndex soll die Frage der kollektiven Kompetenz wieder auf die gewerkschaftliche Agenda bringen.

DDieser Leitfaden soll Diskussionen unter Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern anstoßen und, so hoffen wir, ihnen dabei helfen, gezielte Maßnahmen in diesem Bereich umzusetzen. Er versteht sich auch als eine sinnvolle Ergänzung ihres Tarifverhandlungs-instrumentariums in Bezug auf Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitnehmer und Qualifikationen im Allgemeinen, die Antizipation und Bewältigung des Wandels oder den konkreten Umgang mit Umstrukturierungsprozessen.

Das fachliche Know-how von Syndex hat maßgeblich zum Erfolg des Projekts beigetragen und eine neue und interessante Perspektive auf eine Reihe gewerkschaftlicher Kernthemen eröffnet. Die ausgearbeiteten Fallstudien liefern wertvolle Einblicke in die allgemeine Problematik und die Situation vor Ort sowie Beispiele für bewährte und weniger bewährte Praktiken. Meine EGB-Kolleginnen und -Kollegen im Lenkungsausschuss des Projekts haben ebenfalls ihr Wissen und ihre Erfahrungen eingebracht, um die komplexe Thematik verständlicher zu machen. Bei dieser Gelegenheit möchte ich mich ganz herzlich für ihre wertvolle Mitarbeit bedanken.

Józef Niemiec, stellvertretender EGB-Generalsekretär

INHALT

<i>Hintergrund und Herausforderungen</i>	6	<i>Schlüsselrolle des sozialen Dialogs</i>	22
<i>Welche Fragen müssen gestellt werden?</i>	7	TEIL 2 - ... UM ZU HANDELN	23
<i>Zweck dieses Leitfadens?</i>	7	<i>Allgemeine Empfehlungen</i>	24
TEIL 1 - VERSTEHEN...	9	<i>Infoblatt 1 - Antizipieren, um Schliessungen zu vermeiden: der Standort-Lebenslauf</i>	25
<i>Welche Rolle spielt die Arbeitsgruppe im Rahmen des Kompetenztransfers?</i>	10	<i>Infoblatt 2 - Kollektive Kompetenz aufzeigen, um sie zu erhalten: die kollektive Kompetenzkarte</i>	28
<i>Individuelle und kollektive Kompetenzen: Beitrag zum Mehrwert eines Unternehmens</i>	13	<i>Infoblatt 3 - Einsatz aller für den Kompetenzaufbau im einzelnen: das kollektive Tutoring</i>	29
<i>Wie wirken sich Umstrukturierungen auf die Bedingungen für die Weitergabe kollektiver Kompetenzen aus?</i>	14	<i>Was sollte im Kontext von Umstrukturierungen ausgehandelt werden? Handlungsansätze</i>	30
<i>Welche Reaktionen lösen Umstrukturierungen bei den Mitarbeitern aus ?</i>	16	<i>Checkliste</i>	31
<i>Welche Faktoren wirken sich am Stärksten aus?</i>	17	<i>Referenzen und Ressourcen</i>	33
<i>Zusammenfassend</i>	21		

HINTERGRUND UND HERAUSFORDERUNGEN

Umstrukturierungsmaßnahmen sind zu einem zentralen Managementinstrument der Unternehmen geworden.

Aus gewerkschaftlicher Sicht sind sie vor allem eine Gefahr für die Beschäftigung. Trotz einiger Fortschritte führen die Themen Arbeit, konkrete Bedingungen für die Ausübung der Tätigkeit und damit verbundenes Know-how immer noch ein Schattendasein.

Die Frage der Kompetenzen hat sich mittlerweile zwar zu einem Kernthema des Restrukturierungsmanagements entwickelt, berücksichtigt werden, derzeit, jedoch nur die individuellen Kompetenzen. Dieser Ansatz unterschlägt aber einen grundlegenden Aspekt: Ein Unternehmen ist vor allem ein Kollektiv, dessen Dynamik nicht auf die Summe der Laufbahnen seiner Teile reduziert werden kann.

Wenn Arbeitsgruppen im Zuge von Umstrukturierungen verändert, im besten Fall neu zusammengestellt, im schlimmsten ihre Strukturen aufgelöst oder gar zerstört werden, kann das zuweilen unumkehrbare Nebeneffekte zur Folge haben. Dies wirkt sich nicht nur auf die kollektive Kompetenz, sondern auch auf die Beziehung des Einzelnen zur Arbeitsgruppe sowie den Transfer und den Austausch von individuellen Kompetenzen aus. Umstrukturierungen bergen daher die Gefahr, diese Schätze zu zerstören, deren Wert die Unternehmen bislang verkennen.

Dieser Leitfaden bietet den Gewerkschaftsvertretern erstmals eine Hilfestellung, um die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die kollektive Kompetenz zu evaluieren, und soll auch dazu beitragen, die Arbeit wieder in den Mittelpunkt zu stellen.

WELCHE FRAGEN MÜSSEN GESTELLT WERDEN?

Sehr konkrete Fragen sind zu behandeln:

- Was passiert mit dem individuellen und kollektiven Know-how nach der Umstrukturierung? Wie kann man beides erhalten?
- Wie wirken sich Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau und den Austausch von Know-how aus?
- Unterscheiden sich die Auswirkungen und Mechanismen zwischen den verbleibenden und ausscheidenden Mitarbeitern?

- Gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Umstrukturierungsarten bezüglich der Folgen? Wie können die nachteiligsten Umstrukturierungsformen eruiert und ihre Auswirkungen abgemildert werden?

Und noch eine allgemeinere und derzeit grundlegende Frage: Wie können im Zuge einer Umstrukturierung Beschäftigungs- und Arbeitsfragen miteinander verknüpft werden?

ZWECK DIESES LEITFADENS?

1. Verstehen...

- Definitionen
- Erklärung der Mechanismen
- Anhaltspunkte zur Analyse der eigenen Situation



2. ... um zu handeln

- Empfehlungen als Diskussionsinput
- Infoblätter für die Praxis
- Verhandlungsthemen zur Strukturierung des sozialen Dialogs

AUSGANGSPUNKT: EUROPÄISCHE UMFRAGE

Dieser Leitfaden basiert auf den Ergebnissen der von Experten des Beratungsbüros Syndex und einem Netz von Partnern durchgeführten Studie mit dem Titel „*Umstrukturierung und Kompetenzen: Verknüpfung der Problematiken Beschäftigung, Arbeit und kollektive Kompetenz bei Umstrukturierungen*“: <http://www.etuc.org/r/477>.

Dieses Projekt sollte einerseits für einen Aufmerksamkeitsschub sorgen, vor allem aber das Verständnis der Rolle der kollektiven Kompetenz und der Arbeitsgruppen im Zuge von Umstrukturierungen fördern. Eine Literatursichtung wurde durchgeführt und von Erfahrungsbeispielen komplettiert. In sieben Unternehmen unterschiedlicher Sektoren (Metall- und Luftfahrtbranche sowie große Telekommunikationsanbieter, Banken und Energieunternehmen) aus sechs verschiedenen Ländern wurden Fallstudien durchgeführt.

Mit rund 70 Personen, darunter ehemalige und aktuell beschäftigte Mitarbeiter, Vertreter der Geschäftsführung und Betriebsgewerkschafter, die alle tief greifende Umstrukturierungsmaßnahmen erlebt haben, wurden Gruppen- und Einzelgespräche geführt. Sie haben Erfahrungen, Überlegungen und Vorschläge geäußert aber auch ihre Sorgen geklagt. Ihre Aussagen sind der Hauptbezugspunkt sowohl der Studie als auch dieses Leitfadens.

VERSTEHEN...



WIE WIRKEN SICH UMSTRUKTURIERUNGEN
AUF DIE ARBEITSGRUPPE UND DEN
KNOW-HOW-TRANSFER AUS?

WELCHE ROLLE SPIELT DIE ARBEITSGRUPPE IM RAHMEN DES KOMPETENZTRANSFERS?

Was genau ist eine Arbeitsgruppe?

Sie besteht aus mehreren Beschäftigten, die funktions- und arbeitsteilig eine gemeinsame Aufgabe durchführen. Die Basis bilden dabei der Austausch und die Einhaltung der Regeln ihres Tätigkeitsbereichs. Diese unterscheiden sich von den vorgeschriebenen Verfahren, weil sie praxiserprobt sind und in der eigenen Arbeitsgruppe diskutiert und entwickelt werden.

Der Begriff „Arbeitsgruppe“ darf nicht mit „Arbeit in Gruppen“ verwechselt werden: Eine Form von kollektiver Arbeit bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Mitglieder Träger kollektiver Kompetenz sind. Vorgeschriebene und formalisierte Regeln für die Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern führen nicht automatisch zu Kooperation und Funktionieren einer Arbeitsgruppe.

Schlüsselrolle der Arbeitsgruppe als Tutor

Die Arbeitsgruppe fungiert als wichtiger Tutor. Sie hat eine Lern-, Referenz- und Schutzfunktion inne und ermöglicht den Arbeitnehmern:

- die Kniffe des Berufs und von der Gruppe bereits

herausgefundene Tricks zu erlernen, um schwierige Aufgaben zu bewältigen;

- die gängigen Vorsichtsmaßnahmen in Bezug auf die Berufsrisiken und Defensivstrategien hinsichtlich potenzieller Leidensquellen am Arbeitsplatz einzuüben;
- Standpunkte und Verfahrensweisen gegenüberzustellen und damit zur Weiterentwicklung der allgemeinen Praxis beizutragen;
- die Einhaltung der Regeln der Technik und der Berufsregeln zu gewährleisten;
- die Qualität der Arbeit und die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter gemäß vereinbarten Berufskriterien anzuerkennen;
- die Zusammenarbeit zu regeln durch Aufteilung der Arbeitslast oder gegenseitige Hilfe z. B. bei Schwierigkeiten.

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Arbeitsgruppe den Aufbau kollektiver Kompetenz gewährleisten kann?

Damit die einzelnen Mitarbeiter Erfahrungen sammeln können und die Arbeitsgruppe ihre Ausbildungs- und Vermittlungsfunktion für den Aufbau kollektiver Kom-

BEISPIELE FÜR KOLLEKTIVE KOMPETENZ

Sie kann unterschiedlicher Art sein:

- Technische oder Kernkompetenzen: Das sind die tätigkeitsspezifischen Arbeitsweisen, die Mitglieder der Gruppe untereinander austauschen. Zum Beispiel die Fähigkeit, anhand einheitlicher Kriterien und Verfahren eine Fehlerdiagnose an Produkten durchzuführen.
- In Bezug auf die Haupttätigkeit periphere Kompetenzen, die in der Arbeitsgruppe jedoch regelmäßig eingesetzt werden. Beispielsweise Qualitätsbewusstsein, die Einhaltung von Vorsichtsmaßnahmen, um bekannten Berufsrisiken vorzubeugen, und die Ausübung der Tutorfunktion.
- Kompetenz zur Zusammenarbeit: Spezielle Fähigkeiten, die die Grundlage für die Kooperation unter Kollegen bilden, um die Arbeitsabläufe zu optimieren. Beispielsweise Verfahren für den Austausch von Informationen, Unterstützung beim Umgang mit Fehlern oder Störungen und die Fähigkeit, Aufgaben je nach Arbeitsanfall effizient im Team aufzuteilen, auf der Grundlage von Gesprächen über die Arbeit Innovationen umzusetzen oder Feedback-Schleifen aufzubauen.

Der Begriff kollektive Kompetenz bezeichnet daher in erster Linie alle von Solidarität getriebenen Formen informellen Austausches, die zur dauerhaften und anerkannten Fähigkeit einer Gruppe beitragen, sich zu koordinieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen oder gemeinsam Lösungen auszuarbeiten.

petenz ausüben kann und Kooperation vor Konkurrenz geht, müssen bestimmte Bedingungen (sowohl bezüglich der Arbeitsorganisation als auch der Arbeitsweisen der Gruppe) erfüllt sein:

- jeder hat einen Vorteil davon;
- unter den Mitgliedern der Gruppe herrscht ein Klima des Vertrauens und ein Gefühl der Sicherheit, das auf fairen Verhaltensweisen beruht;

- die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter werden eruiert und anerkannt;
- Rahmen und Zeit für den beruflichen Austausch;
- Handlungsspielraum im Rahmen der Ausübung der Tätigkeit (Abstimmung der Mitarbeiterzahl auf die tatsächliche Arbeitslast);
- Qualität des „Zusammenlebens“.

WIRD DAS „ÜBERLEBENDENSYNDROM“ DURCH EIN „NUTZNIESSERSYNDROM“ ERSETZT?

Aus keiner der Fallstudien ist ein „Überlebenssyndrom“ (Schuldgefühle und mitunter posttraumatische Symptome von Mitarbeitern, die infolge einer Umstrukturierung im Unternehmen verbleiben) herauszulesen. Eine erste Erklärung könnte sein, dass es mehr freiwillige Abgänge als Entlassungen gab.

Es ist jedoch ein neues, nicht weniger beunruhigendes Phänomen zu beobachten, das als „Nutznießersyndrom“ beschrieben werden könnte: Die Niedergeschlagenheit der Arbeitnehmer angesichts der ständigen Umstrukturierungen, das Ausmaß der psychosozialen Risiken und die Verschlechterung von Bedingungen und Qualität des Arbeitslebens führen dazu, dass die verbleibenden Mitarbeiter schließlich diejenigen beneiden, die das „Glück haben, aus dem Unternehmen ausscheiden“ zu können. Dies ist noch stärker ausgeprägt, wenn die Abgangskonditionen entsprechend günstig sind. Die, die das Unternehmen verlassen, betrachten sich nicht mehr zwangsläufig als Opfer der Umstrukturierung und hegen manchmal Schuldgefühle, weil ihre Kollegen jetzt ihre Arbeit mitübernehmen und ohne sie weitermachen müssen.

INDIVIDUELLE UND KOLLEKTIVE KOMPETENZEN: BEITRAG ZUM MEHRWERT EINES UNTERNEHMENS

Was versteht man unter kollektiver Kompetenz?

Es handelt sich um verschiedene Arten von Know-how, das in der Arbeitsgruppe im Rahmen praktischer Arbeit aufgebaut wird. Sie ist gruppenspezifisch, denn sie entsteht aus der Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern und der kritischen Gegenüberstellung von Arbeitsmethoden.

Wie hängen individuelle und kollektive Kompetenz zusammen?

Kompetenzen sind kollektiver Art, wenn sie nicht von einem Einzelnen aufgebaut und besessen werden können.

Die kollektive Kompetenz ergibt sich aus Zusammenspiel und Synergie zwischen den individuellen Kompetenzen untereinander bzw. mit dem Gedächtnis und der Geschichte der Arbeitsgruppe.

Was bringt die kollektive Kompetenz dem Unternehmen?

Wenn die Arbeitsgruppe funktioniert, so ist die kollektive Kompetenz mehr als die Summe der Kompetenzen der einzelnen Mitglieder und führt zu besseren Ergebnissen. Die kollektive Kompetenz ist eine spezifische Kombination, die die Besonderheit eines Standorts oder eines Unternehmens ausmacht. Sie verleiht dem Unternehmen einen Mehrwert (im Unternehmen vorhandene seltene Kompetenzen sind beispielsweise ein Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit).

Sie ist maßgeblich für die Leistungsfähigkeit, Qualität, Sicherheit und bildet die Grundlage für die strategischen Kompetenzen des Unternehmens.

WIE WIRKEN SICH UMSTRUKTURIERUNGEN AUF DIE BEDINGUNGEN FÜR DIE WEITERGABE KOLLEKTIVER KOMPETENZEN AUS?

Umstrukturierungen gehen mit Beschäftigungsunsicherheit und organisatorischen Veränderungen einher. Sie können daher eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen für das Funktionieren von Arbeitsgruppen zur Folge haben.

Felduntersuchungen fördern mehrere Einflussfaktoren auf diese Rahmenbedingungen und, im weiteren Sinne, auf die Know-know-Vermittlungsrolle der Arbeitsgruppe zutage:

- **Zunahme der Arbeitsbelastung und Übernahme neuer Aufgaben:** Diese Arbeitsverdichtung infolge von Umstrukturierungen beansprucht einen großen Teil der Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter. Zeitliche Freiräume für die Weitergabe von Know-how sind dadurch sehr knapp bemessen;
- **Extreme Vielseitigkeitsanforderungen:** Umstrukturierungsprozesse können mit einer ganzen Reihe von Umstellungen und Veränderungen einhergehen: Stellenwechsel, Änderung des Status, des Tätigkeitsinhalts oder des Aufgabenbereichs usw.

Dies kann eine Infragestellung der erworbenen und anerkannten Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter zur Folge haben. Um der Vielseitigkeitsanforderung zu genügen, müssen einige Beschäftigte Kompetenzen, weit abseits von ihrem Bereich und/oder Beruf, erwerben. Sie haben schließlich den Eindruck, sich zu verzetteln und keine Qualität zu liefern. Mitarbeiter, die in einer Spirale des Verlernens gefangen sind (oder gar vor dem beruflichen Scheitern stehen), sträuben sich mitunter, an einem Know-how-Transfer teilzunehmen, da sie meinen, solches eigentlich gar nicht mehr zu besitzen.

- **Spirale des Kompetenzverlusts und Abnahme der kollektiven Kompetenz:** In einigen Fällen gehen die Fachkompetenzen der ältesten (im Zuge der Umstrukturierung ausgeschiedenen) Mitarbeiter trotz weiter bestehenden Bedarfs verloren. Dies kann dazu führen, dass die verbliebenen Mitarbeiter beginnen, an der Kompetenz der Gruppe, an ihrer Legitimität und ihrer Fähigkeit, die verlorene Kompetenz wieder aufzubauen, zu zweifeln. Die Tätigkeiten wer-

den dann (ganz oder teilweise) aufgegeben oder „Pi mal Daumen“ durchgeführt und das Know-how geht schließlich ganz verloren. Diese Spirale kann sich, wenn zusätzlich Krisen der industriellen Leistungsfähigkeit auftreten, noch verschärfen und das Kompetenzbewusstsein nachhaltig erschüttern. Dies wirkt meist demotivierend und senkt die Bereitschaft zur Weitergabe von Know-how und Kompetenzen.

- **Destabilisierung der Stützen der Arbeitsgruppe:** Stellenstreichungen und/oder Umorganisationen verändern die Zusammensetzung der Gruppe und ihr inneres Gleichgewicht. Bezugspunkte, Identität und Dynamik der Gruppe müssen neu geschaffen werden. Erschwerend und destabilisierend wirkt, wenn die Abgänge zahlenmäßig einen gewissen

Schwellenwert überschreiten und/oder die Säulen der Gruppe aus dem Betrieb ausscheiden. Letztendlich kann dies zu einer Störung des Integrationsprozesses neuer Kollegen führen und den Transfer der vorhandenen Kompetenzen behindern.

- **Entstehung zwischenmenschlicher Spannungen:** Sie können die Zusammenarbeit sowohl mit Kollegen als auch mit den unmittelbaren Vorgesetzten beeinträchtigen. Die Mitarbeiter diskutieren weniger über die Arbeitsmethoden und ihre Tätigkeit. Mitunter kann dies zu einer Verschlechterung des Arbeitsklimas, Vertrauensverlust in der Gruppe, Konflikten usw. führen. Diese Spannungen behindern schließlich die Verbreitung von kollektivem Know-how.

WELCHE REAKTIONEN LÖSEN UMSTRUKTURIERUNGEN BEI DEN MITARBEITERN AUS?

Die Folgen der Umstrukturierungen bekommen sowohl die, die aus dem Unternehmen ausscheiden, als auch die, die bleiben, zu spüren.

Bei Letzteren lösen sie eine Abwehrhaltung (sowohl auf Gruppen- als auch auf individueller Ebene) aus, die sich negativ auf die Know-know-Vermittlungsrolle der Arbeitsgruppe auswirkt.

- **Abkapselung der Arbeitsgruppe:** Eine destabilisierte oder von einer Umstrukturierung bedrohte Gruppe kann mit einer Stärkung des internen Zusammenhalts reagieren, um den verbliebenen Rest zu schützen, Schwierigkeiten zu begegnen, ihre Missbilligung zu zeigen usw. Diese Abkapselung kann sich in der Weigerung äußern, sich in eine neue Gruppe zu integrieren bzw. neue Mitglieder zu integrieren, mit allen damit verbundenen Konsequenzen in Bezug auf den Know-how-Transfer.
- **Festhalten an der Vergangenheit:** In diesem Fall hängen die Mitarbeiter einer gewissen Nostalgie für die Firma oder die Gruppe in ihrer alten Form nach. Diese

Rückwärtsgewandtheit steht einer beruflichen Weiterentwicklung und damit auch der Kompetenzweitergabe im Wege.

- **Zurückhaltestrategie:** Umstrukturierungen erzeugen bzw. verstärken immer ein Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit und Zukunftsangst. Dies kann einzelne Mitarbeiter dazu bewegen, ihr spezifisches Know-how für sich zu behalten, um für den Fall einer neuen Umstrukturierung einen Vorteil gegenüber den anderen zu bewahren.
- **„Kleenex-Syndrom“:** Die Rückzugsstrategie ist in diesem Fall auf ein Gefühl verminderter Wertschätzung zurückzuführen. Nach jahrelangem Engagement in die Arbeit und Erwerb von Kompetenzen und Erfahrungen kann eine Umstrukturierung als eine Geringschätzung all dieser Anstrengungen empfunden werden. Wenn sich der Mitarbeiter vom Unternehmen verraten fühlt, kann es vorkommen, dass er sein Arbeitsengagement infrage stellt und eine Verteidigungshaltung einnimmt, um damit seine Selbstachtung zu wahren. Das Gefühl, sein Know-how zur Gewährleistung der Kontinuität weitergeben zu müssen, nimmt auch ab.

WELCHE FAKTOREN WIRKEN SICH AM STÄRKSTEN AUS?

Einige Faktoren verschärfen mehr als andere die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe im Rahmen des Know-how-Transfers. Rund zehn Faktoren scheinen eine zentrale Rolle zu spielen (siehe Tabelle S. 18). Schauen wir uns einige davon etwas näher an.

Art der Umstrukturierung

Nicht alle Umstrukturierungsformen wirken sich in gleicher Weise aus. Unterschiede gibt es je nach **Logik**:

- Wenn ein marktorientiertes Management-Modell vorherrscht (das heißt eine kurzfristige, opportunistische, Beschäftigungspolitik gemäß unmittelbaren Markttrends und Rentabilitätszielen), fallen die Auswirkungen der Umstrukturierung stärker aus. In diesen sehr häufigen Fällen verschärft sich der Druck in Bezug auf die Arbeitsbelastung und die Vielseitigkeitsanforderungen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit der Entstehung einer Kompetenzverlustspirale. Die Konfrontation der Beschäftigten mit der reinen Finanzlogik des Managements löst ein Gefühl der Ungerechtigkeit aus und fördert die „innere Kündigung“ der Mitarbeiter. Wenn sie

das Gefühl haben, dass ihre Kompetenzen im Vergleich zur Profitabilität so wenig zählen, sinkt ihre Bereitschaft, ihr Know-how weiterzugeben.

Modelle, die sich der sozialen Verantwortung verschreiben, werden, obwohl ebenfalls massive Stellensstreichungen möglich sind, als weniger brutal empfunden, weil sie zumindest den Verdienst haben, eine stärkere Unterstützung, insbesondere in Bezug auf Kompetenzen, zu gewährleisten.

- **Zielsetzung:** Wenn Umstrukturierungen mit massivem Personalabbau einhergehen, sinkt die Bereitschaft der Beschäftigten, am Wissenstransfer teilzunehmen, vor allem deshalb, weil ihnen zu wenig Zeit und Ressourcen dafür bleiben. In manchen Fällen bringen Umstrukturierungen eine Reorganisation der Abteilungen und Änderungen in den Managementverfahren mit sich, die unmittelbar auf die Arbeit in der Gruppe einwirken, indem bspw. Leistungen und Löhne individualisiert, Arbeitsmethoden standardisiert und Verfahren ausgebaut werden. Dies kann gravierende Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe (Konkurrenz verdrängt Kooperation) und auf die wahrgenommene Arbeitsqualität

TYPLOGIE DER SCHLÜSSELFAKTOREN

Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie fasst die Hauptfaktoren der Fallstudien zusammen.

Zeitraumen	<ul style="list-style-type: none">• Für die Durchführung des Kompetenztransfers vorgesehener Zeitpunkt und -räume• Zeitliche Staffelung der Abgänge• Übergangszeitraum nach der Umstrukturierung
Betroffene Stellenkategorien	<ul style="list-style-type: none">• Anzahl und Verteilung der gestrichenen Stellen zwischen den Diensten• Art der Tätigkeiten und betroffene Kompetenzen
Bestehende Maßnahmen und Systeme	<ul style="list-style-type: none">• Bestehen eines formalisierten und einsatzbereiten Tutorsystems• Zugang zu entsprechenden Schulungen• Freiwillige Personalabgänge• Beibehalt der mit dem alten Posten verbundenen sozialen Rechte
Management-Modelle	<ul style="list-style-type: none">• Vorherrschendes Management-Modell der Umstrukturierung• Umgestaltung von Managementmethoden und entsprechenden Prozessen• Diesbezügliche Haltung der Manager
Art von Arbeitsgruppe	<ul style="list-style-type: none">• Arbeitskultur, Status und Struktur der ursprünglichen Arbeitsgruppe
Zielgruppe des Kompetenztransfers	<ul style="list-style-type: none">• Status (Stammebelegschaft, Zeitarbeiter, Subunternehmer, Mitarbeiter ausgelagerter Abteilungen)
Sozialer Dialog	<ul style="list-style-type: none">• Bedeutung des Themas in den Verhandlungen• Ausmaß der Sensibilisierung der verschiedenen Akteure
Art der Umstrukturierung	<ul style="list-style-type: none">• Logik (finanziell/funktional)• Ziel (Stellenabbau, Prozess-Redesign und Modernisierung)• Maßnahme (Standortverlagerung, Auslagerung, Fusion/Übernahme, interne Umstrukturierung)

haben, die einem effektiven Know-how-Transfer im Wege stehen.

- **Maßnahmenart:** Während im Fall der rein internen Umstrukturierungen die Probleme beim Transfer und Erhalt der kollektiven Kompetenz in erster Linie von der steigenden Arbeitslast herrühren, kommen bei den übrigen Umstrukturierungstypen andere Effekte zum Tragen. Standortverlagerungen, Auslagerungen oder Fusionen führen dazu, dass Spannungen zwischen Gruppen (Interne / Externe, statusgebunden etc.) und Konflikte zwischen verschiedenen Kriterien und Arbeitsmethoden entstehen und die Beschäftigten sich in den Ausgangsarbeitsgruppen abkapseln. Daraus ergeben sich Widerstände (und ggf. die Weigerung), Wissen an diejenigen weiterzugeben, die nicht der Ausgangsarbeitsgruppe angehören.

Ausmaß der Freiwilligkeit der Abgänge

Erfolgen die Personalabgänge freiwillig, empfinden ausscheidende Mitarbeiter weniger Unmut und sträuben sich weniger dagegen, ihr Know-how weiterzugeben. Das Prinzip der Programme für ein freiwilliges Ausscheiden (PFA) kann jedoch indirekt

dazu führen, dass die Ältesten (d. h. oft die Erfahrensten) das Unternehmen verlassen, wodurch sich die Gefahr des Kompetenzverlusts weiter verschärft.

Verfügbare Zeit und Umstrukturierungsphasen (davor/während/danach)

Wird eine realistische Zeitspanne für den Wissenstransfer zwischen Entlassenen und Verbleibenden zugestanden und verteilen sich die Abgänge über einen größeren Zeitraum, können die Verluste kollektiver Kompetenz minimiert werden.

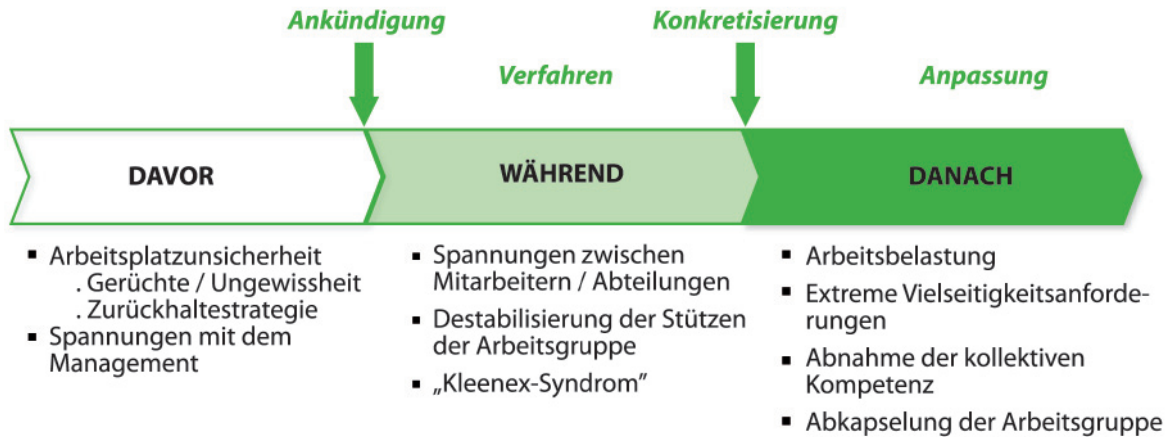
Je mehr das berufliche Arbeitshandeln auf implizitem Wissen beruht („Einfühlen“, „richtiger Riecher“, „Gespür“), desto schwieriger ist die erfolgreiche Weitergabe und desto mehr Zeit ist dafür nötig. Paradox ist jedoch: Je weniger eine Wissensform formalisiert ist, desto weniger wird sie als wichtig oder schwierig angesehen. Und umso geringer sind folglich die Zeiten oder Rahmen, die für ihre Weitergabe bereitgestellt werden.

Die Auswirkungen treten nicht unbedingt in der Postumstrukturierungsphase zutage: Einige zeichnen sich schon vor der offiziellen Ankündigung ab, andere sind

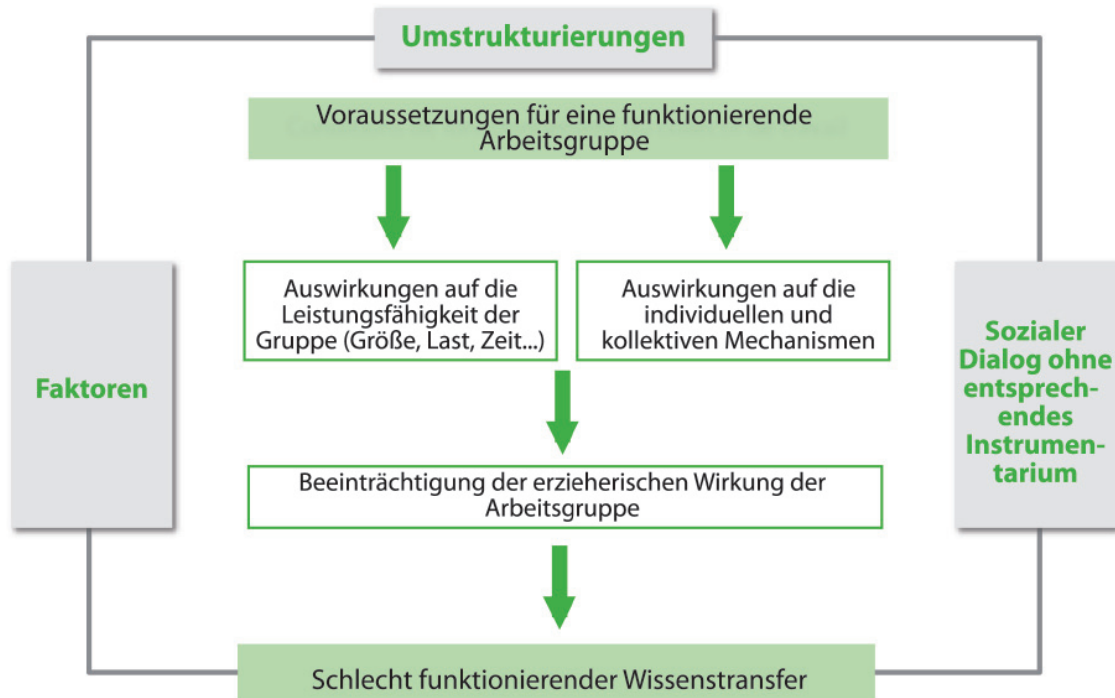
während des Verhandlungsprozesses besonders spürbar oder erst zu einem viel späteren Zeitpunkt.

Durch die Aneinanderreihung von Umstrukturierungen verschwimmen die Phasen „davor“/„während“/

„danach“ und es treten vielmehr kumulative oder gleichzeitige Effekte auf, die sich gegenseitig verstärken. Generell verstärken sich die Auswirkungen, wenn auf die Postumstrukturierungsphase keine Übergangszeit folgt.



ZUSAMMENFASSEND



SCHLÜSSELROLLE DES SOZIALEN DIALOGS

Auch wenn Bedenken zum Schicksal der Kompetenzen nach einer Umstrukturierung bestehen, gilt diese Frage meist als potenzielles Problem, weshalb sie auch in den Verhandlungen nicht berücksichtigt wird. Kollektive Kompetenz und Arbeitsgruppe sind Begriffe, die in den Referenzsystemen von Gewerkschaftsvertretern und Managements nicht verwendet werden. Daher werden die damit zusammenhängenden Themen nur begrenzt behandelt. Warum wird diese Problematik kaum im sozialen Dialog aufgegriffen?

- Wie komplex das tatsächliche Know-how der Beschäftigten ist, wird vom Management häufig unterschätzt. Weil das Problem unterschätzt wird, wird auch die Antwort unterschätzt.
- Die kaum sichtbare und unterbewertete Rolle der Arbeitsgruppe beim Wissenstransfer wird in der Regel nicht genügend beachtet.
- Die Verhandlungen konzentrieren sich tendenziell auf soziale Aspekte und die Betreuung derjenigen, die ausscheiden.
- Es fehlt an konkreten und wirksamen Instrumenten zur Unterstützung der Sozialpartner in den Verhandlungen: Es gibt generell nur wenige effektive Verfahren für die Antizipierung; keine zum Zeitpunkt der Umstrukturierung einsetzbaren Konjunkturmaßnahmen; lückenhafte Strategien / Managementmaßnahmen, zur Wertschätzung von Arbeit, Kompetenzen und Erfahrung. Die wenigen Instrumente, die bisweilen zum Einsatz kommen, beispielsweise Tutorsysteme, konzentrieren sich auf die individuelle Ebene und berücksichtigen nicht die kollektive Kompetenz.

... UM ZU HANDELN



WELCHE EMPFEHLUNGEN UND INSTRUMENTE GIBT ES ZUM
ERHALT DER KOLLEKTIVEN KOMPETENZ IM KONTEXT VON
UMSTRUKTURIERUNGEN?

ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN

Mangels Bezugsgrößen im Hinblick auf die kollektive Kompetenz, geht es als Erstes darum, das Bewusstsein für diese Frage zu schärfen. Die Folgen aufzuzeigen ist ein erster Schritt, um dieses Thema mehr in den Fokus des sozialen Dialogs zu rücken.

Als spezifisches Problem betrachtet, könnte die Frage des Zeitrahmens von Umstrukturierungen als Basis dienen, um mehr Nachdruck auf antizipative Verfahren im sozialen Dialog zu legen. Es wäre allerdings naiv anzunehmen, dass die Frage der kollektiven Kompetenz in eine Umstrukturierung einfließen kann, die innerhalb weniger Wochen in einem Unternehmen durchgeführt wird, das diesem Aspekt in der Vergangenheit nicht Rechnung getragen hat.

Die Arbeitsgruppe muss dringend als Akteur wirtschaftlicher Leistung, strategischer Kompetenz und organisatorischer Effizienz rehabilitiert werden. Dies erfordert insbesondere ein Umdenken in den Vorstellungen von Beschäftigungsfähigkeit, Leistung und Kompetenz, die einer zunehmenden Individualisierung unterliegen.

Die nachfolgend beschriebenen Instrumente sollen dazu beitragen, diese Herausforderungen zu meistern. In Verbindung mit der Thematisierung neuer Forderungen in den Verhandlungen könnten sie einen wirklichen qualitativen Sprung bewirken. Diese Hilfsmittel sind bereits erprobt und haben sich nachweislich als förderlich erwiesen.

INFOBLATT 1

ANTIZIPIEREN, UM SCHLISSUNGEN ZU VERMEIDEN: DER STANDORT-LEBENS LAUF

Der Standort-Lebenslauf basiert auf einer Analyse der kollektiven Stärken eines Produktionsstandorts, mit dem Ziel, mögliche Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und neue Geschäftschancen zu eröffnen. Er stellt das auf Unternehmen übertragene Gegenstück zum Lebenslauf und Kompetenzprofil einer Person dar. Als proaktives Instrument setzt er im Vorfeld der Umstrukturierung an. Er dient als Hilfsmittel, um den Standort gegenüber den verschiedenen Stakeholdern (Management, Behörden, Investoren, übernehmende Unternehmen...) aufzuwerten. Durch einen originellen Ansatz, der auf die Wertschöpfung der Kompetenzen der Arbeitsgruppe und das Engagement der Sozialpartner für den Schutz der Arbeitsplätze ausgerichtet ist, kann er Strategien zur Umo-rientierung des Standorts begleiten.

Ansatz

Ein Standort-Lebenslauf beruht hauptsächlich auf zwei sich ergänzenden Analysen.

1. Vorausschauende Analyse des Standorts in Bezug auf wirtschaftliche, technologische und finanzielle Belange

- Hierdurch lassen sich die Wachstumsaussichten des Standorts und die Rentabilität der derzeitigen Entwicklungsstrategie (Produkte, Märkte, Vertriebskanäle, Technologie...) einschätzen, aber auch und insbesondere Chancen zur Weiterentwicklung herausarbeiten, die sich aus einem Strategiewechsel ergeben könnten. Dies kann sogar bis hin zur Umstellung des Standorts auf einen neuen Produktionssektor führen.
- Diese wirtschaftliche Vorausschau stützt sich auf makroökonomische, sektorale und technologische Analyse und Szenarien.

2. Bilanz der kollektiven Kompetenz und deren Aufwertung

Ausgehend von dem kollektiven Know-how, das mit dieser Bilanz ermittelt und analysiert wurde, wird deut-

lich, welche Umorientierungsmöglichkeiten der Produktionsstandort hat. Über welche Kompetenzen verfügt die Arbeitsgruppe? Welcher Art sind diese Kompetenzen? In welchen Sektoren sind diese Kompetenzen gefragt oder umsetzbar? Wo bestehen Kompetenzlücken, die zur Aufnahme einer neuen Produktionstätigkeit geschlossen werden müssen? Welche Instrumente müssen zur Entwicklung dieser Kompetenzen eingesetzt werden? Auf diese Weise wird die kollektive Kompetenz, gleichgültig, ob sie technischer, organisationaler oder relationaler Art ist und ob sie auf das Kerngeschäft ausgerichtet ist oder nicht, zu einem der entscheidenden Attraktivitätsfaktoren eines Standorts, der über die bloße Rentabilität hinausgeht.

Methodik

Im Mittelpunkt des Ansatzes steht eine paritätisch zusammengesetzte Projektgruppe bestehend aus dem (lokalen, nationalen und internationalen) Management, den Arbeitnehmervertretern sowie einem oder mehr Experten. Als Träger und Akteur des Projekts tritt sie regelmäßig zusammen, organisiert die Umsetzung des Konzepts, vergleicht ihre Analysen, identifiziert und erarbeitet mögliche Lösungswege. Grundlage der Diskussion bildet

dabei eine gemeinsame Beurteilung der Sachlage. Die Projektgruppe ist dafür zuständig, den Entscheidungsträgern Vorschläge zu unterbreiten.

Die wirtschaftliche Analyse basiert auf einer Dokumentenanalyse und der Befragung von Verantwortlichen des Unternehmens. Zur Analyse der kollektiven Kompetenz werden Befragungen der Beschäftigten herangezogen, die von Experten geführt werden. Darüber hinaus fließen Beobachtungen ein, die auf die Arbeit und das tatsächliche (nicht das Soll-) Know-how fokussieren. Besondere Aufmerksamkeit wird auf die Interaktionen innerhalb der Arbeitsgruppe gelegt.

Medium: Ein Lebenslauf zur Förderung des Standorts

Als echte Visitenkarte eingesetzt, in der die Stärken des Standorts und seine kollektive Kompetenz abgebildet werden, kann er für viele Zwecke verwendet werden. Im Unternehmen bzw. in der Gruppe ermöglicht er, Diskussionen in Gang zu bringen, die andere Aspekte als die der sichtbaren Rentabilität berücksichtigen. Nach außen kann er dazu dienen, die Aufmerksamkeit potenzieller Investoren zu wecken, den Wert des Standorts gegenüber den Behörden vor Ort, der Presse etc. hervorzuheben usw.

Voraussetzungen

Da der Standort-Lebenslauf als einheitsstiftender und konstruktiver Faktor wirken kann, kommt der Vorgehensweise ebenso große Bedeutung zu wie dem Ergebnis. Eine unerlässliche Voraussetzung ist daher, dass die Stakeholder sich in eine Strategie zum Erhalt von Standort und Arbeitsplätzen einbringen. Seitens der Sozialpartner erfordert dies eine gehörige Portion Flexibilität, sowohl bezüglich der Diskussionsweise als auch der zu treffenden Entscheidungen.

Transparenz, Zugang zu sämtlichen Informationen und somit Vertrauen sind weitere entscheidende Faktoren für den Erfolg des Projekts.

Die Erstellung eines Standort-Lebenslaufs ist mit einem erheblichen Arbeitsaufwand verbunden, daher ist seine Einbindung nur im Rahmen eines antizipativen Ansatzes möglich.

INFOBLATT 2

KOLLEKTIVE KOMPETENZ AUFZEIGEN, UM SIE ZU ERHALTEN: DIE KOLLEKTIVE KOMPETENZKARTE

Mit Hilfe der kollektiven Kompetenzkarte wird das in den Arbeitsgruppen des Unternehmens vorhandene Know-how identifiziert und beschrieben. Ziel ist dabei:

- eine klare, genaue Übersicht über die tatsächlichen und erworbenen Kompetenzen auf kollektiver Ebene zu erhalten.
- den Bedarf an Kompetenzentwicklung und Know-how-Transfer zu antizipieren, um eine Abwanderung desselben zu verhindern (und immaterielle Investitionen zu fördern).
- die Kohärenz zwischen dem Strategieplan, der Beschäftigungspolitik und der Ist-Kompetenz des Standorts einzuschätzen.

Die Kompetenzkarte beinhaltet eine Beurteilung sowie Annahmen in Bezug auf zukünftige Szenarien. Aufbauend auf den herausgearbeiteten Punkten wird ein Maßnahmenplan erstellt (Leitlinien, Mittel, Ressourcen, Zeitplan etc.). Durch die Erörterung der Sozialpartner wird diese Kompetenzkarte zur Grundlage für Verhandlungen.

Sie wird punktuell und weit im Vorfeld der Umstrukturierungen angelegt, bedarf einer regelmäßigen Aktualisierung und muss neu diskutiert werden, wenn signifikante (qualitative oder quantitative) Personaländerungen oder eine Überalterung und Verschiebung in der Altersstruktur eintreten.

INFOBLATT 3

EINSATZ ALLER FÜR DEN KOMPETENZAUFBAU IM EINZELNEN: DAS KOLLEKTIVE TUTORING

Ergänzend zum individuellen Tutoring (soweit es existiert) ermöglicht diese Tutoringform:

- die erzieherische Wirkung der Arbeitsgruppe wieder herzustellen und auszubauen.
- die Lernerfahrung der auszubildenden Person zu bereichern und zu diversifizieren.
- die ständige Verfügbarkeit eines Tutorteam zu gewährleisten.
- die von Erfahreneren erworbenen Kompetenzen zu würdigen.

Damit das Instrument funktionieren kann, ohne die Selbstorganisation der Arbeitsgruppe einzulegen, muss es formalisiert und mit entsprechenden Mitteln aus-
gestaltet werden: präzise und im Voraus bestimmte Ziele, spezifische Zeiten und Rahmen sowie eine Schulung in Tutoringmethoden.

Konkret bedeutet dies, dass die Arbeitsgruppe zu einem Referenzpunkt und einer Ressource wird. Sie identifiziert „erzieherisch sinnvolle“ Arbeitssituationen und organisiert Briefings und Debriefings. Die Neuankömmlinge durchlaufen verschiedene Arbeitsplätze. Um den Know-Transfer zu organisieren, kann eine Tutorgruppe gebildet werden. Dieses Tutorsystem sollte in Einstellungsphasen, bei Umstrukturierungen oder im Vorfeld des Abgangs der erfahrensten Mitarbeiter zum Einsatz kommen.

WAS SOLLTE IM KONTEXT VON UMSTRUKTURIERUNGEN AUSGEHANDELT WERDEN? HANDLUNGSANSÄTZE

Dieser neue Umstrukturierungsansatz eröffnet einen vielversprechenden Bereich für Kollektivverhandlungen, die unter den Individualisierungspraktiken stark gelitten haben. Für Gewerkschaftsorganisationen bedeutet dies eine Herausforderung und eine Chance.

Im Zuge von Umstrukturierungen könnten neue Themen zum Gegenstand der Verhandlung werden (Beispiele für Denkansätze):

- Maßnahmen zur Lockerung der individuellen Zielvorgaben während Umstrukturierungsphasen, um der Gruppe zu ermöglichen, sich wieder aufzubauen und die Vertrauensbeziehung wieder herzustellen.
- Vereinbarungen über spezielle Modalitäten für den Know-how-Transfer im Umstrukturierungszeitraum, die beispielsweise abzielen auf intensiveres Tutoring einschließlich Unterweisung am Arbeitsplatz durch den Vorgänger bei Stellenwechseln, Arbeitszeitregelungen für Produktion / Tutoring, entsprechende Schulungen für in Frage kommende Tutoren.
- Maßnahmen zur Verteilung der Abgänge über einen größeren Zeiträume, unter Berücksichtigung der benötigten Einarbeitungszeit für die gestrichene / freie Stelle (basierend auf Untersuchungen zur Arbeitslast unter Einbindung der Beschäftigten).

CHECKLISTE

Einbindung der kollektiven Kompetenz in das Vorgehen der Gewerkschaften zur Antizipation und Steuerung einer Umstrukturierung: relevante Fragen.

1. Welche allgemeinen Fragen müssen gestellt werden?

- Funktionieren die Arbeitsgruppen?
- Welche Informationen sind notwendig und verfügbar für eine Beurteilung der Sachlage hinsichtlich der Kompetenzen?
- Welche Instrumente werden bereitgestellt (vorhandene oder vorgeschlagene), um den Wissenstransfer (Tutorsystem, Einarbeitung im Rahmen von Stellenwechseln etc.) sicherzustellen? Welche Mittel und Ressourcen sind damit verbunden?
- Welche Standpunkte vertreten die Gewerkschaftsorganisationen derzeit zum Thema kollektive Kompetenz?
- Sind das Management und die Führungskräfte sich der Bedeutung kollektiver Kompetenz und der Notwendigkeit des Know-how-Transfers bewusst?

- Wie sieht die Altersstruktur aus und wie verteilt sich die Betriebszugehörigkeit auf die einzelnen Berufe?

2. Welche Ergebnisse liegen in Bezug auf die kollektive Kompetenz vor?

- Wurden die bedrohten Kompetenzen identifiziert? Falls ja, wie und wer war dabei beteiligt?
- Wie verteilt sich der Stellenabbau auf die Berufsgruppen, Abteilungen und Berufe?
- Welche (individuellen und kollektiven) Kompetenzen genau sind durch einen möglichen Verlust bedroht?
- Sind die Kompetenzen der Arbeitsgruppe transferierbar? Auf welche Art von Tätigkeit?

3. Besteht in der Umstrukturierungssituation Handlungsspielraum für Verhandlungen?

- Welche Maßnahmen sind geplant, um die Kompetenzen des Unternehmens zu erhalten?
- Werden die Abgänge über einen größeren Zeitraum verteilt? Falls ja, mit welchem Zeitplan und anhand welcher Kriterien?

- Welche spezialisierten externen Ressourcen sind notwendig und einsetzbar, um eine Beurteilung der Sachlage vorzunehmen, Risiken zu identifizieren (Experten) und gegebenenfalls Know-how-Transfers zu begleiten (Ausbildungseinrichtungen, Unternehmen, die Kompetenzanalysen anbieten, spezialisierte Beratungsbüros, Behörden etc.)?
- Gibt es bereits bewährte Verfahren im Unternehmen bzw. in der Gruppe, auf die man aufbauen kann?

REFERENZEN UND RESSOURCEN

Die Herausforderungen im Zusammenhang mit Umstrukturierungsfragen und dem „verantwortungsvollen“ Umgang damit finden in jüngerer Zeit auf europäischer Ebene Berücksichtigung.

Die **Europäische Kommission** :

- hat ein Grünbuch veröffentlicht mit dem Titel *Umstrukturierung und Antizipierung von Veränderungen: Lehren aus den jüngsten Erfahrungen* (2012) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=699&consultId=9&furtherConsult=yes>.
- sowie eine Mitteilung über *Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen* <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=de>.

In dem Bericht des **Europäischen Parlaments** über *Unterrichtung und Anhörung von Arbeitnehmern, Antizipation und Management von Umstrukturierungen* (Cercas-Bericht) wird die Notwendigkeit unterstrichen, „die Humanressourcen in den Mittelpunkt der strategischen

Entwicklung des Unternehmens zu rücken“, „die Qualifikationen und Fähigkeiten der Arbeitnehmer weiterzuentwickeln und damit ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern“, „Mechanismen für die Antizipierung und zukunftsgerichtete Planung in Bezug auf den Bedarf an Arbeitskräften und Qualifikationen“ zu entwickeln, und „das Recht jedes Arbeitnehmers, geeignete Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen, zu gewährleisten“.

Die einschlägigen Beschlüsse und Stellungnahmen des EGB können abgerufen werden unter: www.etuc.org, ebenso der Bericht, auf dem dieser Leitfaden basiert: <http://www.etuc.org/r/477>.

Ein Reihe von französischen Ressourcen zum Thema sind auf dem Portal von **Syndex** abrufbar: <http://www.syndex.eu/syndex> und <http://www.syndex.fr/Europe-International> Zum Standort-Lebenslauf siehe insbesondere: <http://www.syndex.fr/eZ-Publish/actualites-Home/CVdesite>.



European Trade Union Confederation (ETUC)

Boulevard du Roi Albert II, 5 - B 1210 Brussels

Tel + 32 2 224 04 11 - Fax + 32 2 224 04 54/55

etuc@etuc.org - www.etuc.org