
Originalarbeiten

Sandrine Cortessis

Das Unternehmen als Entwicklungsraum von Kompetenzen: Realisierung eines Validierungsverfahrens von Bildungsleistungen bei der Schweizerischen Post

Zusammenfassung: In diesem Beitrag werden die Kernelemente und Resultate eines Entwicklungsprojektes zur Validierung von Bildungsleistungen der Logistikexperten bei der schweizerischen Post präsentiert. Die Validierung bzw. Zertifizierung von Kompetenzen, welche in nicht formalen und informellen Kontexten angeeignet werden, wird auch in der Schweiz, dank dem neuen Berufsbildungsgesetz aus dem Jahre 2004, zu einer institutionell abgestützten Praxis und beginnt sich durchzusetzen. Das Projekt erlaubte es, zuerst ein Kompetenzprofil des anvisierten Berufs zu erstellen, um darauf aufbauend das Validierungsverfahren zu konzipieren und konkret umzusetzen. Zentrale Bedeutung kommt den kollektiven, nicht einfach auf Individuen rückführbaren Kompetenzen zu. Diese Kompetenzen konnten identifiziert und auch kollektiv, für die betroffenen Berufsleute anerkannt werden.

Schlagwörter: Berufliche Kompetenzen – Berufserfahrung – Informelles Lernen – Validierung

Work analysis as a tool for the validation of collective skills. Intervention project in the distribution centres of the Swiss Post

Summary: In this article are presented the main elements and the results of a development project to validate the outcomes of the training of experts in logistics at the Swiss Post. The validation and the certification of competences acquired in formal and informal contexts have become an institutionally supported practice following the adoption of the new law on vocational education and training in 2004 and are now starting to consolidate. The project has allowed first to redact a profile of competences of the target occupation and, building upon this, to conceive and implement the validation process. A central importance is given to collective competences, not only those amenable to individuals. It was possible to identify these competences and also recognise them collectively for the concerned professionals.

Key words: informal learning – lifelong learning – work experience – workplace skills

1. Der Kontext des Projekts

Im Rahmen einer internen Restrukturierung mit dem Ziel der Zentralisierung der Briefzentren, beauftragte die Schweizerische Post das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB)¹, ein Konzept zur Validierung von Bildungsleistungen von Facharbeitern mit der Bezeichnung *Logistikexperten* zu erarbeiten und umzusetzen. Das EHB ist das Kompetenzzentrum des Bundes für die Ausbildung und Weiterbildung von Berufsbildungsverantwortlichen sowie für die

¹ Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung.

Forschung und Entwicklung in der Berufsbildung. „Validierung von Bildungsleistungen ist das Verfahren, durch das eine Institution, eine Schule, eine Behörde anerkennt, dass durch formelle oder informelle Bildung oder Erfahrung erworbene Kenntnisse und/oder Kompetenzen denselben Wert besitzen wie ein verliehener Titel.“ (www.validacquis.ch) Die Validierung von Bildungsleistungen erlaubt die Herstellung einer Gleichwertigkeit zwischen dem auf der Schulbank erlernten (schulisches und theoretisches Wissen) und im beruflichen, sozialen oder familiären Umfeld erworbenen (praktische Erfahrungen) Wissen. Das Interesse in Schweizer Berufsbildungskreisen an der Validierung von Bildungsleistungen ist ein neues und wachsendes Phänomen, das nach der Verabschiedung eines Bundesgesetzes über die Berufsbildung (BBG) im Jahre 2004 entstanden ist, welches erlaubt, ausserhalb der Bildungsgänge erworbene berufliche und ausserberufliche Erfahrungen anzurechnen zu lassen. Zurzeit ist man in der Schweiz noch dabei, die entsprechenden Vorschriften und Verfahren festzulegen. Dieser Artikel zeichnet die Vorgehensweise des EHB nach, welche mittels einer Analyse des beruflichen Handlungsfeldes der betroffenen Mitarbeiter dazu führte, dass ein kollektives Verfahren zur Validierung von Bildungsleistungen eingeführt wurde. Die Beobachtung der realen Tätigkeit der Fachleute vor Ort hat in der Tat das Vorhandensein einer Reihe von gemeinsamen Praktiken und Kompetenzen aufgezeigt, die eine pauschale Anrechnung der Kompetenzen der Mitarbeiter der Briefzentren rechtfertigen.

In einer Zeit intensiven Wandels – zu einem Zeitpunkt, als sich das staatliche Unternehmen Post, das bis dato eine Monopolstellung einnahm, auf die Öffnung des Marktes und darin eintretende Mitbewerber vorbereitet – wurde das Verfahren zur Validierung von Bildungsleistungen als eine Maßnahme betrachtet, die es den Logistikexperten ermöglichen sollte, ihre Kompetenzen sowohl gegenüber Arbeitgebern auf dem internen als auch auf dem externen Markt angemessen darzustellen. Als die ersten Logistikexperten in den Arbeitsmarkt eintraten, gab es keinen anerkannten Abschluss für ihre Arbeit in einem Sortierzentrum der Post. Zu dieser Zeit maß man Diplomen weniger Wert bei, vielmehr waren unternehmensinterne Beförderungen an der Tagesordnung. Dabei spielte in erster Linie die Berufserfahrung eine große Rolle. Die Unternehmenskultur favorisierte eine Art Kameradschaft, wobei bestimmte Mitarbeiter darauf hoffen konnten, zum Abteilungsleiter aufzusteigen. Bis 1997 bot die Post ihren Mitarbeitern die Möglichkeit einer internen, 13 Monate dauernden Bildungsmaßnahme, der so genannten Monopolausbildung an. Mitarbeiter, die diese Monopolausbildung absolviert hatten, erhielten ein entsprechendes Zeugnis des Unternehmens. Diese Ausbildung, die auf dem externen Arbeitsmarkt nicht anerkannt war, wird nicht mehr angeboten, da sie im Jahr 2001 durch eine dreijährige Ausbildung zum Logistik-

assistenten mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis ersetzt wurde. Dabei stehen drei Ausbildungsschwerpunkte zur Wahl: „Lager“, „Distribution“ und „Verkehr“. Diese Ausweitung der Ausbildungsinhalte soll es den Logistikassistenten ermöglichen, in verschiedenen Bereichen tätig zu werden – beispielsweise in der Industrie, in der Beschaffung, im Verkauf, bei Frachtdiensten oder in Briefzentren.

Die Ausbildung zum Logistikassistenten erfolgt gemäß einer schweizerisch festgesetzten Bildungsverordnung auf der Grundlage des Bundesgesetzes über die Berufsbildung. Der Bildungsplan ist Bestandteil dieser Verordnung und wird von der Schweizerischen Vereinigung für die Berufsbildung in der Logistik (SVBL) verantwortet. Die SVBL ist das für die gesamte Schweiz zuständige Koordinierungs-, Konzeptionierungs- und Durchführungsorgan der beruflichen Grund- und Weiterbildung für Logistik und Fördertechnik. Die ersten eidgenössischen Fähigkeitszeugnisse (EFZ²), d. h. die Abschlusszeugnisse für die 3-jährige berufliche Grundbildung für Logistikassistenten wurden im Jahr 2004 vergeben.

Die Logistikexperten, die bereits vor diesem neuen Ausbildungsgang bei der Post tätig waren, besitzen somit einen auf dem Arbeitsmarkt nicht anerkannten Abschluss, während sie gleichzeitig über solide Berufserfahrungen verfügen, die sie während ihrer Ausbildung im Briefzentrum erworben haben. Um die Bildungsleistungen der Logistikexperten der Post zu validieren, wurde das EHB beauftragt, ein Verfahren zu entwickeln und zu installieren, welches diesen Mitarbeitern durch Anrechnung ihrer Berufserfahrung einen Zugang zum anerkannten Abschluss Logistikassistent gewährt.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind die Vorschriften hinsichtlich der Validierung von Bildungsleistungen noch nicht endgültig verabschiedet. Zurzeit befindet sich ein nationaler Rahmen für die Erstellung von Verfahren in einer Probephase (bis 2009). Laut BBT (BBT, 2006) muss die Validierung von Bildungsleistungen Durchlässigkeiten im (Berufs-)Bildungssystem gewährleisten. Insbesondere soll vermieden werden, Ausbildungen anzubieten, deren Kompetenzen bereits erworben und nachgewiesen wurden (S. 5). Weiterhin „erlaubt die Validierung von Bildungsleistungen Kosteneinsparungen, da ergänzende Bildungsmaßnahmen Nachholbildung) ausschließlich die noch fehlenden Kompetenzen zum Inhalt haben“ (ebd.). Im Hinblick auf die Absolventen einer Ausbildung in einem der ehemals staatlichen Unternehmen, wie dies bei der Post der Fall ist, vertritt das BBT die folgende Position: „die Absolventen einer Monopolausbildung brauchen standardisierte Verfahren mit genereller Anrechenbarkeit bestimmter Kompetenzen ohne individuellen Nachweis (S. 6).“

² Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis.

2. Methodologische Hinweise

Voraussetzung zur Erfüllung des Auftrags der Schweizerischen Post war die Anwendung eines geeigneten Verfahrens zur Analyse des beruflichen Handlungsfeldes, die sowohl die Integration in das Berufsbild der Logistikexperten als auch eine auf ihre spezielle Situation zugeschnittene Lösung für die Validierung gewährleistet. Ausgangspunkt war die Definition eines Profils, das sich aus der Erfassung der Aufgaben und der Arbeitsabläufe der Logistikexperten bildete. Im Grundsatz lehnt sich unsere Methodik an der französischen Tradition der ergonomischen Arbeitsanalyse an. „Der Prozess der Analyse, in dessen Mittelpunkt ergonomische Gesichtspunkte stehen, zielt darauf ab, unter Mitwirkung des Arbeitenden in allen Details genau nachzuzeichnen, wie letzterer seine Aufgabe verrichtet: die Informationen, die er wahrnimmt, die Gedanken, die er hat, die von ihm getroffenen Entscheidungen, wie er mit Unsicherheiten und Unvorhergesehenem umgeht, seine Anstrengungen, Gesten, Handlungen, Art und Inhalt seiner Kommunikation, seine Bewegungen“ (Teiger & Montreuil, 1995, S. 14). Hierzu muss zunächst eine genaue Beschreibung der Arbeit der Logistikexperten erfolgen, die aufzeigt, in welcher Art und Weise sie sich zu eigen machen, was man ihnen aufgetragen hat und wie sie ihre Handlungsentelligenz einsetzen. Leplat und Hoc (1983) haben in der Tat gezeigt, dass es keine Arbeit mit rein ausführendem Charakter gibt, da jede Situation einzigartig, beispiellos und somit niemals gänzlich voraussehbar ist. Französische Ergonomen halten es für unerlässlich, bei der Arbeitsbeschreibung jede Abweichung zu berücksichtigen, die zwischen der vorgeschriebenen und der tatsächlich ausgeführten Arbeit besteht.

Zur Vorbereitung unserer Beobachtung der realen Situation im Briefzentrum haben wir eine Pilotgruppe aus Mitarbeitern der Post gebildet, die uns zur Erfüllung des Auftrages wesentlich erschienen: Filialleiter, Abteilungsleiter, Verantwortliche für den Bereich Ausbildung und Logistikexperten. Um Arbeitswelt der Menschen besser kennen zu lernen, die von unserer Maßnahme betroffen sind, haben wir zunächst unsere Pilotgruppe umfassend befragt. Durch die in verschiedenen Treffen mit der Pilotgruppe sowie in vorhergehenden Gesprächen mit Mitarbeitern in leitender Funktion erhobenen Informationen konnten wir uns ein detailliertes Bild vom Profil der Mitarbeiter des Zentrums erhalten, die von Logistikexperten ausgeübten Funktionen ermitteln und die kritischen Momente sowie geeigneten Zeiten zur Untersuchung der in einem Briefzentrum anfallenden Arbeiten (nachts, am frühen Morgen) identifizieren. Einerseits haben wir allgemeine Eckwerte wie die Länge einer Schicht erfasst, andererseits haben wir aber auch präzisere Daten über bestimmte signifikante Arbeitsabläufe (Einsacken, Wiegen, Wartung der Sortieranlage) festgehalten.

Um die Arbeitsanalyse zu verfeinern, haben während einer Woche vier Experten in Zweiergruppen etwa 10 Logistikexperten in Arbeitssituationen, die von der Pilotgruppe als charakteristisch bewertet worden waren, beobachtet. Wie Danielou und Garrigou (1995, S. 73) ausführen, „haben die Erfinder der Arbeitsanalyse die absolute Notwendigkeit hervorgehoben, aus ethischen und pragmatischen Gründen keine Interpretation des Arbeitsverhaltens vorzunehmen, ohne die Anmerkungen der Arbeitenden selbst über ihre Strategie zu berücksichtigen“. Um die Abweichung zwischen den vorgeschriebenen Arbeitsgängen und der tatsächlich verrichteten Arbeit messbar zu machen, haben die Experten die Logistikexperten über die von ihnen ausgeführte Arbeit befragt. Dabei wurden sie gebeten, den spezifischen Zweck der einzelnen Arbeitssituation darzulegen und die auszuführenden Arbeitsschritte aufzulisten. Zu einem späteren Zeitpunkt beobachteten Mitarbeiter des EHB Teams die Logistikexperten bei ihrer Arbeit, wobei er sie punktuell um Kommentierung ihrer Handlungen bat.

3. Die Tätigkeit der Logistikexperten verstehen

Das oben beschriebene arbeitsanalytische Vorgehen hat uns ein besseres Verständnis der Tätigkeit eines Logistikexperten ermöglicht. Dabei zeigte sich, dass sich die Arbeitsinhalte unseres Zielpublikums von denen der übrigen Mitarbeitenden des Briefzentrums unterscheidet, da sie einerseits bestimmte Aufgaben von größerer Komplexität ausführen. Andererseits obliegt ihnen die Überwachung des Hilfspersonals, welches an den von den Postsendungen in chronologischer Reihenfolge durchlaufenen Stationen arbeitet (Dislozierung der Post, manuelle Sortierung von Sendungen, die auf Grund ihres Formates nicht automatisch erfasst werden können, Einsacken der gebündelten Postsendungen).

Eine erste Analyse ihrer Tätigkeiten zeigte eine Homogenität der von den Logistikexperten verrichteten Arbeiten, die kollektive Kompetenzen erfordert. Unsere Beobachtungen haben ergeben, dass die Verarbeitung des Großteils der Postsendungen einer technischen, räumlichen und zeitlichen Logik unterliegt. Die Post wird in aufeinander folgenden Arbeitsschritten verarbeitet. Je nach Gewicht, Format, Inhalt, Häufigkeit, Bestimmungsort oder auch Art der Frankierung nimmt sie einen anderen Weg im Inneren des Briefzentrums. Das Volumen des Postaufkommens kann von einem Tag zum anderen stark schwanken. Dagegen sind die zeitlichen Vorgaben unverrückbar. Die Postsendungen müssen pünktlich das Zentrum verlassen, unabhängig von Quantitätsunterschieden. Die Logistikexperten müssen somit für das Erledigen ihrer Arbeit das Volumen der ankommenden Post sowie die zeitlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Sie sind ständig gezwungen, die variierende Quantität an Postsendungen in denselben zeitlichen Vorgaben abzufertigen.

Hinzu kommt die Schwierigkeit, unvorhersehbare Ereignisse zu meistern. Zahlreiche Überraschungen können jeden Moment eintreffen und für Verzögerungen sorgen (Fehlfunktionen, Blockaden in der Maschine, etc.). Wie viel Zeit ein Arbeitsschritt in Anspruch nimmt, hängt von der Arbeitstechnik ab. Wir haben festgestellt, dass die Logistikexperten die verschiedensten Strategien entwickelt haben, um Zeitpuffer für möglicherweise eintretende, unvorhersehbare Ereignisse zu schaffen. Dennoch kann es vorkommen, dass die Zeit knapp wird, weil zum Beispiel eine Maschine nicht funktioniert. Dies hat direkte Konsequenzen für die Arbeit mehrerer Logistikexperten. Da Poststücke verschiedene, aufeinander folgende Arbeitsstationen durchlaufen müssen, ist die Arbeit eines Mitarbeiters von der eines anderen abhängig. Fehlt ein Mitarbeiter in der Kette, steht die Arbeit aller auf dem Spiel. Damit der Arbeitsprozess wieder aufgenommen werden kann, sind die Logistikexperten so eingespielt, dass sie die Arbeit des Ausgefallenen umgehend übernehmen. Die Logistikexperten weisen einen hohen Ausprägungsgrad an Solidarität auf, kooperieren eng und vertreten umgehend einen Kollegen, um die Ziele ihres Arbeitstages zu erreichen.

Diese Art der Zusammenarbeit und das Bewusstsein über den umfassenden Arbeitsprozesses führen dazu, dass die Logistikexperten vielseitig einsetzbar sind und an jeder beliebigen Stelle des Arbeitszyklus eingreifen können. Sie wissen in jeder Arbeitsphase, was bereits erledigt wurde und was zu tun bleibt. Diese Dimension ist von außerordentlicher Bedeutung in logistischen Prozessen, in denen der zweite Schritt niemals vor dem ersten erfolgen kann. In der Tat: Um zu entscheiden, dass ein Umschlag frankiert werden muss, muss der Logistikexperte wissen, ob er bereits gewogen wurde. Die globale Sicht des Logistikexperten geht Hand in Hand mit der Fähigkeit, Informationen über den Prozess an einer Stelle zu entnehmen und auf eine andere zu übertragen.

Des Weiteren müssen die Logistikexperten sämtliche Transit- und Bestimmungsorte (geographische Kenntnisse) abgespeichert haben. Sie nutzen verschiedene Kanäle, um Informationen zu übermitteln (Etikettierung, Scannen, Kundenmitteilungen, etc.) und müssen verschiedene Prozesse im Auge haben, unter anderem auf die rechtzeitige Zusammenstellung der Postwagen mit der gebündelten Post wie auch das Kommen und Gehen der verschiedenen Kollegen und Aushilfen. Andererseits stützen sich die Logistikexperten bei der Informationsverarbeitung vor allem auf akustische Merkmale (Alarmsignale der Maschinen, Einrastgeräusche der Fließbänder). Sie haben eine spezielle sensorische Wahrnehmung entwickelt und sind in der Lage, eine Vielzahl verschiedener Geräusche einer Information zuzuordnen. Sie kennen beispielsweise die charakteristischen Geräusche der verschiedenen Fließbänder, auf denen die Postsendungen befördert werden. Die Wahrnehmung erfolgt nicht isoliert auf ein Ereignis hin, sondern

stets im Rahmen des Arbeitsablaufes. An diesem Beispiel wird deutlich, dass die von den Logistikexperten verrichteten Tätigkeiten nicht nur eine physische Belastung (Bewegen schwerer Lasten, unregelmäßige Arbeitszeiten, Nachtarbeit), sondern auch eine extreme psychische Belastung darstellen. Von ihnen wird während des Arbeitens eine ständige Konzentration und kognitive Wachheit gefordert. Ebenfalls konnten wir eine Sensibilität für die Belange des Kunden beobachten. Wir waren mehrmals Zeugen, dass Logistikexperten vorrangig zu verarbeitende A-Post aus B-Post „herausfischten“ oder beschädigte Briefe oder Pakete reparierten.

Zusammenfassend hat unsere Analyse aufgezeigt, dass die erfolgreiche Verarbeitung der Postsendungen innerhalb der gegebenen Fristen und trotz möglicher unvorhersehbarer Ereignisse nicht von einer einzigen Person abhängt: die kompetente Antwort auf die Anforderungen des Berufs ist eine kollektive. Es erschien uns von besonderer Bedeutung, diese gemeinschaftliche Dimension zu berücksichtigen und einen Modus zur Beurteilung der Kompetenzen zu finden, der es erlaubt, die von der Gesamtheit des Logistikexpertenkollektivs angewandten Praktiken in die Bewertung einfließen zu lassen. Diese kollektive Dimension zieht zudem eine zweite nach sich: Die kollektive Dimension der Ausbildung könnte eine wesentliche Rolle bei der beruflichen Sozialisierung auf der Arbeit spielen. Gerade dieser zweite Aspekt schien uns im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen, die bei den Logistikexperten zahlreiche Zweifel hinsichtlich ihrer Qualifikationsmöglichkeiten hervorriefen, wesentlich zu sein. Dejours (2003, S. 48) merkt diesbezüglich an: „Die individualisierte Beurteilung zersetzt die Strukturen von Solidarität, Loyalität, Vertrauen und Zusammenhalt auf der Arbeit“. Die Angestellten des Briefzentrums sollen sich auf einem neuen Arbeitsmarkt positionieren. Der Verlust eines Teamkollegen zieht immer auch den Bruch einer sozialen Bindung nach sich. Um solche sozialen Verluste und die Risiken von Ausgrenzung und Marginalisierung zu vermeiden, halten wir es für wichtig, dass sich die Logistikexperten auf eine gemeinsame Vergangenheit stützen können und wissen, dass sie einer Arbeitsgemeinschaft angehören. Unsere Überlegungen waren somit dahingehend, dass die Tatsache, Teil einer kollektiven Massnahme zu sein, einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Art und Weise haben würde, in der die Logistikexperten ihre gemeinsamen Erfahrungen im Briefzentrum beschreiben und ihre berufliche Zukunft begreifen würden.

4. Gutachten zur kollektiven, partiellen Anerkennung

Unser Ausgangspunkt war die folgende Feststellung von Evequoz (2003, S. 3): „Erwachsene ohne anerkannte Berufsausbildung zweifeln häufig an ihrer Fähigkeit, einer Bildungsmaßnahme folgen zu können. Sie können den Sinn einer solchen Maßnahme häufig nicht erkennen und sind nicht in der Lage, ihre Fähig-

keiten einzuschätzen.“ Die Anerkennung und Validierung ihrer erworbenen Fähigkeiten führen dazu, dass die Logistikexperten einerseits eine Zusatzausbildung antreten können und andererseits, dass sich bezüglich ihrer Selbstwahrnehmung und der Einstellung zu einer Ausbildung positive Veränderungen ergeben: „Ich mache keine Ausbildung, weil ich nichts weiß; ich mache eine Ausbildung, weil ich bereits viel weiß ...“ Unser Ziel war also eine Vorgehensweise, wonach ein Teil der fachlichen Kompetenzen, über die die Logistikexperten verfügen, von vornherein anerkannt werden konnte.

Die Ergebnisse unserer Arbeitsanalyse flossen in Form einer Synthese in ein Gutachten zuhanden des SVBL, den Bund und die Kantone erstelltes (Stoffel, Cortessis, Weber & Wenger, 2005) ein. Ziel dieses Berichts war die Untersuchung der Divergenzen zwischen den bei den Logistikexperten festgestellten und den für den Abschluss (EFZ) geforderten Kompetenzen. Das Gutachten besteht aus den folgenden Teilen:

- einer Diagnose, die mögliche Folgen für das Unternehmen und die betroffenen Angestellten aufzeigt und die Integration des VAE-Projektes in die Personalpolitik des Unternehmens gewährleistet,
- einem Vergleich zwischen dem Qualifikationsprofil der von den Logistikexperten absolvierten internen Monopolausbildung, dem Modellehrgang Logistikassistent des SVBL und den relevanten EFZ-Ausbildungsvorschriften,
- einem Vergleich zwischen einem Kompetenzprofil auf der Grundlage unserer Arbeitsanalyse und dem Kompetenzprofil des angestrebten Ausbildungsgangs,
- einer Reihe von Empfehlungen zugunsten der kollektiven Anerkennung verschiedener fachlicher Kompetenzen.

Die Betrachtung der Profile ergab, dass die Inhalte der Monopolausbildung in vielen Punkten mit den Inhalten des vom SVBL für den EFZ-Abschluss formulierten Bildungsplans und der Ausbildung zum Logistikassistenten übereinstimmen. Dies entsprach darüber hinaus auch den Ergebnissen der Arbeitsanalyse. Auf der Grundlage des Gutachtens wurde den Logistikexperten eine kollektive Teilerkennung für einen Großteil ihrer fachlichen Kompetenzen zugesprochen. Mit anderen Worten: Bei Vorliegen einer abgeschlossenen Monopolausbildung und einer Berufserfahrung von mindestens 5 Jahren wird jedem Logistikexperten gleich zu Beginn des Verfahrens eine bestimmte Anzahl fachlicher Kompetenzen angerechnet. Tabelle 1 enthält das Qualifikationsprofil, das dem von der SVBL herausgegebenen Modelllehrplan der Logistikassistenten entnommen wurde und zeigt die kollektiv anerkannten Kompetenzen sowie die mittels einer Nachholbildung zu erwerbenden Kompetenzen.

Tabelle 1: Kompetenzprofil für Logistikexperten mit Monopolausbildung (Post, 13 Monate):

Bereich		Kollektive Validierung	Ergänzende Ausbildung	
Grund- kenntnisse	Bereich Logistik			
	Warenkennzeichen		✓	
	Lagerlogistik		✓	
	Verkehrslogistik	✓		
	Distributionslogistik	✓		
	Logistik Abfallbeseitigung		✓	
Fachkompetenzen	Warenannahme	✓	✓	
	Transport und Bedienen technischer Gerätschaften	✓	✓	
	Lagerhaltung	✓	✓	
	Versand	✓		
	Warenausgabe und -verteilung	✓		
	Sicherheit und Umwelt	Ergonomie	✓	
		Umwelt		✓
	Kundenorientierung	✓		
	Kommunikation und Informatik	✓		
	Fahren und Bedienen eines Hubstaplers (Gabelstapler-Führerschein gemäß SUVA)		✓	
	Methodenkompetenzen	Bewältigung von unvorhergesehenen Umständen	✓	
Arbeitstechniken		✓		
Prozessorientiertes Denken		✓		
Gleichzeitiges Verarbeiten einer Vielzahl von Informationen unterschiedlicher Natur		✓		
Selbstständiges Handeln		✓		
Zeitmanagement		✓		
Nutzen von Informationsquellen		✓		
Lernfähigkeit		✓		
Sozialkompetenzen	Teamfähigkeit und Zusammenarbeit	✓		
	Verantwortungsbewusstsein	✓		
	Flexibilität	✓		
	Selbstständigkeit	✓		
	Zuverlässigkeit	✓		
	Kundenorientierung	✓		
Kommunikationsfähigkeit	✓			
Allgemeinbildung			✓	

5. Umsetzung des Verfahrens zur Validierung von Bildungsleistungen

Das Verfahren der Validierung der Kompetenz inkl. der Zertifizierung für die Logistikexperten auf der Grundlage ihrer Fachkenntnisse ist Teil einer mehrstufigen Prozedur in Einklang mit der Personalpolitik des Unternehmens. Bis März 2007 haben etwa 300 Logistikexperten das Verfahren durchlaufen. Dabei handelt es sich um die folgenden Stufen:

i. Informationsveranstaltung

Auf dieser Veranstaltung wird den potenziellen Kandidaten das Verfahren zur Validierung von Bildungsleistungen vorgestellt. Ferner erhalten sie Informationen über die Zulassungskriterien. Das Verfahren ist ausschliesslich für Logistikexperten gedacht, die ein *EFZ als Logistikkassistenten* erlangen möchten. Letztere müssen über mindestens 5 Jahre Berufserfahrung in einem Briefzentrum sowie eine abgeschlossene Monopolausbildung verfügen. Das Engagement in dem Verfahren muss auf freiwilliger Basis erfolgen. Die während der Informationsveranstaltung gestellten Fragen und Widerstände seitens der Logistikexperten waren Ausdruck des Misstrauens hinsichtlich der von der Direktion präsentierten Ziele in diesem Projekt. Die Angestellten brachten das VAE-Vorhaben mit dem Restrukturierungsprojekt in Verbindung und fürchteten, dass sich ihr neuer Titel unversehens als Ticket in die Entlassung erweisen könnte.

Nach eingehender Erläuterung des Vorgehens befasste man sich ebenso ausführlich mit den Ergebnissen der Arbeitsanalyse. Letztere fand großen Anklang bei den Logistikexperten, die endlich eine Wertschätzung für ihre Arbeit erfahren. Sie antworteten mit der festen Überzeugung, dass man endlich die Komplexität ihrer Tätigkeit anerkennen würde.

ii. Initiierung von Gruppen-Workshops zur Explizierung von Kompetenzen [explicitation des compétences]

Da die offiziellen Partner eine gewisse Anzahl von kollektiven Kompetenzen anerkennen, wurde auch der Wert von Berufserfahrung anerkannt, da jedem Logistikexperten, der mindestens 5 Jahre Erfahrung bei der Post mitbringt, automatisch ein Grundstock an Basiskompetenzen anerkannt wird. Die Tatsache, dass bestimmte Kompetenzen von den Wissenschaftlern beobachtet und von den Partnern validiert wurden, bedeutet nicht, dass die Hauptakteure sich ihrer Fähigkeiten gänzlich bewusst wären. Zur Veranschaulichung mag die folgende transkribierte Antwort eines Logistikexperten dienen, der gebeten worden war, sich über seine Arbeit zu äußern: „...*Das ist halt die Arbeit eines Lagerarbeiters, total einfach. Na ja, vielleicht ein bisschen interessanter, weil es verschiedene Bereiche gibt – man verpackt alles in Säcke, man packt die Säcke wieder aus und so halt ... Ich weiss nicht, wie ich's erklären soll, welches Wort am besten passen würde. Das scheint mir alles ziemlich ‚basic‘, man braucht dazu nicht großartig Intelligenz (...)*“

Der Kompetenz-Explizierungs-Workshop sollte den Logistikfachkräften die Möglichkeit geben, sich die im Laufe ihrer beruflichen Karriere angeeigneten Kenntnisse und Kompetenzen bewusst zu machen. Bei der ersten Veranstaltung werden die Logistikfachkräfte angeleitet, sich ihrer gemeinsam entwickelten

Kompetenzen und Vorgehensweisen bewusst zu werden. Dies geschieht mittels gemeinsamer Analyse von Videosequenzen – einer Methode, die sich teilweise an die Methode der gegenseitigen Selbstkonfrontation³ (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller 2001) anlehnt. In der ersten Phase, die „einfache Selbstkonfrontation“ genannt wird, sieht der Mitarbeiter von ihm aufgenommene Filmsequenzen. Dabei soll er seine Handlungen kommentieren. In der zweiten Phase mit der Bezeichnung „Selbstkonfrontation über Kreuz“ findet die Vorführung für jeweils zwei Mitarbeiter mit vergleichbarer Berufserfahrung statt. So entsteht ein Dialog zur kognitiven Bewusstmachung der Kompetenzen.

Anhand eines Papiers mit dem Titel „Dossier der Explizierung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen“ listet bei einem zweiten Zusammentreffen jeder Logistikexperte für sich die im Gutachten identifizierten gemeinsamen Kompetenzen auf. Das Explizierungswerkzeug liegt in Form einer dreispaltigen Tabelle vor. In der linken Spalte werden die durch das Gutachten kollektiv validierten Kompetenzen aufgeführt. In der mittleren Spalte notiert der Teilnehmer Tätigkeiten, die er mit den in der linken Spalte aufgeführten Punkten in Verbindung bringt. Die Beschreibung erfolgt in der ersten Person Singular („was ich tue“). In der rechten Spalte belegt der Teilnehmer die Ressourcen, die zur Ausführung der Tätigkeit erforderlich ist („was mobilisiere ich dafür“).

Der Explizierungs-Workshop sollte darüber hinaus den einzelnen Logistikexperten den Zugang zum Kollektiv der angeeigneten Automatismen, Regeln und Normen erleichtern. Clot, Scheller, Caroly, Millanvoye & Volkoff (2000, S. 12) gehen von dem Grundsatz aus, dass „die vorgenommene Handlung, die aus der Reibung zwischen vorgeschriebenen Aufgaben und der Wirklichkeit entsteht, nicht ausschließlich das Ergebnis einer subjektiven, persönlichen Anpassung des Vorgeschriebenen an die Unvorhersehbarkeiten des Alltags ist. Sie ist vor allem *die Applikation* von erarbeiteten, bewährten Regeln, die sich nicht aus der Erfahrung eines einzelnen, sondern aus der Erfahrung der Gesamtheit der Akteure in einem gegebenen Arbeitsumfeld herauskristallisiert haben.“ Letzteres ist in unserem Fall das Briefzentrum. Durch seinen klinischen Ansatz zur Handlung hat Clot (2001, 11) die angesprochene kollektive Anpassung der vorgeschriebenen Art unter dem Begriff „Berufsgattung“ zusammengefasst. Dabei handelt es sich um die Gesamtheit der impliziten Normen, Kniffe, Listen und Arbeitsmethoden, die im Laufe der Zeit durch die Arbeitenden erarbeitet und über einen internen, informellen und nicht schriftlichen Schlüssel weitergegeben werden. Die

³ Während einer ersten Phase, der sogenannten „einfachen Selbstkonfrontation“, wird die gefilmte Arbeitssituation der Berufsperson vorgeführt und diese gebeten, die von ihr im Film durchgeführten Arbeitstätigkeiten zu kommentieren. In einer zweiten Phase wird die Berufsperson einer anderen Person, die über vergleichbare berufliche Erfahrungen verfügt, gegenübergestellt, um einen Dialog in Gang zu setzen. Hier spricht man von einer „gekreuzten Selbstkonfrontation“.

Berufsgattung ist also ein flexibles System von Normen, die darauf hinweisen, wie eine Arbeitsgemeinschaft funktioniert und wie in präzisen beruflichen Situationen zu handeln ist. So heißt es bei Darré (1994, S. 22): „Die Zugehörigkeit zu einer gegenwärtig stabilisierten Gattung ist ein Mittel, sich in der Welt zurechtzufinden und zu wissen, wie zu handeln ist, eine Zuflucht, um nicht ganz allein inmitten einer Vielzahl möglicher Dummheiten umherirren zu müssen.“

Das Instrument der Videoaufnahme ermöglicht es, die Logistikexperten mit ihren eigenen Aktivitäten zu konfrontieren und daraus ein Objekt der Analyse und Diskussion für sie zu machen. Wie Clot (2002, S. 65) anmerkt: „Von dem Moment an, wo man die Arbeit als Objekt seiner Gedanken betrachtet, lässt man sich auf einen potenziellen Entwicklungsprozess seiner Erfahrung ein.“ Die Logistikexperten wurden eingeladen, sich die bei ihrer Arbeit im Briefzentrum entstandenen Aufnahmen gemeinsam mit ihren Kollegen anzusehen. Diese Handlungssequenzen waren dieselben, die während der Arbeitsanalyse beobachtet worden waren. Vor ihrem Einsatz in den Explizierungs-Workshops waren die Videosequenzen den Ausbildern für Theorie und Praxis der Post und Experten des Berufsverbands (SVBL) vorgeführt worden. Im Anschluss daran konnten wir davon ausgehen, dass die Videosequenzen inhaltlich geeignet waren, um den Logistikexperten zu ermöglichen, eine Verbindung mit der Gesamtheit des mit dem Gutachten validierten Kompetenzprofils herzustellen.

Während der Explizierungs-Workshops wurden die Kandidaten für die Validierung gebeten, sich selbst in Bezug auf die gezeigten Bilder zu positionieren. Im Gegensatz zu dem Vorgehen von Clot et al. (2001), die eine Phase einfacher Selbstkonfrontation vorsehen, zielte unsere Vorgehensweise nicht darauf ab, die Logistikexperten mit ihren eigenen Aufnahmen zu konfrontieren. Die Tatsache, dass die gefilmten Logistikexperten sich Vorgehensweisen angeeignet hatten, die sich manchmal von denen ihrer „Zuschauer-Kollegen“ unterschieden, hat kritische Fragen hervorgerufen und führte zu Diskussionen unter den Teilnehmern des Explizierungs-Workshops. An dieser Stelle bietet es sich an, auf das einzugehen, was Clot et al. (2001, S. 22) „die Kontroversen“ nennen. Nunmehr haben alle Gelegenheit, ihre eigenen Kniffe zu präsentieren.

Nach und nach führte das gemeinsame Nachdenken und Erarbeiten von Abweichungen und Übereinstimmungen bei den Teilnehmern zu einer, wie es Witorski (1997, S. 86) nannte, „neuen, kollektiven Denkweise im Bezug auf die Arbeit“.

Mit Hilfe der Videosequenzen und der Anmerkungen ihrer Kollegen wurde die Gruppe dazu gebracht, die Arbeitssituationen zu explizieren und mit den im Kompetenzprofil beschriebenen Punkten in Verbindung zu setzen. Die Logistikexperten wurden nun, da sie eine genauere Beschreibung ihrer Tätigkeiten erar-

beitet hatten, aufgefordert, das Kompetenzprofil der Teilvalidierung um weitere Punkte zu ergänzen. Die Gruppen bestanden aus etwa 10 Logistikexperten. Der Workshop dauerte zwei Tage und wurde nach 3 Wochen fortgesetzt, um den Kandidaten zwischen den beiden Veranstaltungen die Möglichkeit zu geben, weiter an ihrem Dossier zu arbeiten. Die aktive Teilnahme am Workshop war für alle Kandidaten Pflicht, aber sie wurden nicht anhand ihrer Explizierungs dossiers bewertet, da die Teilvalidierung ja bereits erlangt worden war. Der zweite Teil des Workshops hatte zum Ziel, dass sich die Logistikexperten der tatsächlich existierenden Verbindung zwischen ihren eigenen Kompetenzen und den Kompetenzen, die im offiziell von den Partnern anerkannten Kompetenzprofil beschrieben worden waren, bewusst wurden.

iii. Ergänzende Ausbildung (Nachholbildung)

Zur Entwicklung der laut dem EHB-Gutachten nicht vorhandenen Kompetenzen sieht die SVBL eine etwa 10-tägige ergänzende Bildungs massnahme vor. Die Kandidaten nahmen gemeinsam und während der Arbeitszeit an den erforderlichen Kursen teil. Anschließend mussten sie praktische und theoretische Prüfungen ablegen.

iv. Zertifizierung

Sobald die Kandidaten die Nachholbildung erfolgreich abgeschlossen haben, ist ihr Validierungsdossier vollständig. Es wird in der Folge zur Zulassung bei der Prüfungskommission eingereicht.

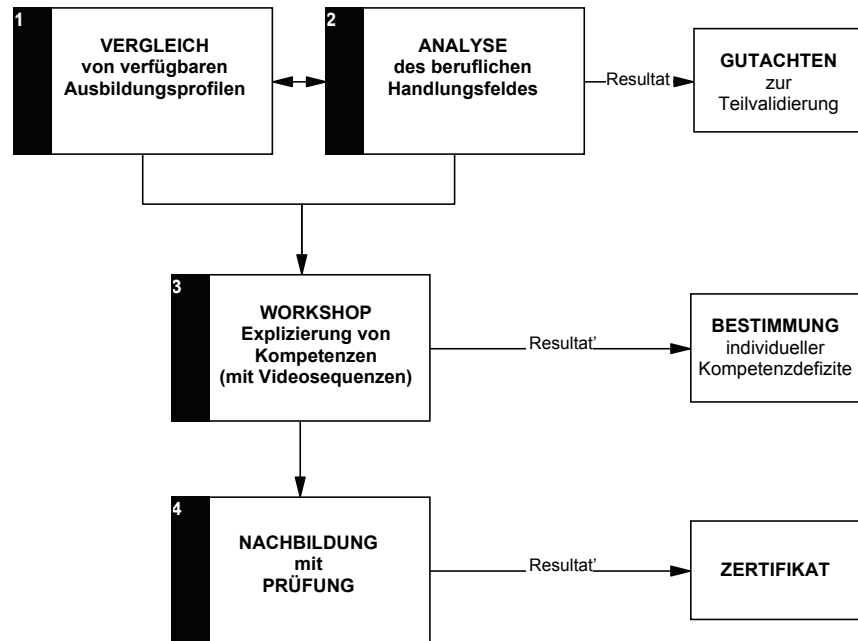
Das Dossier umfasst:

- den Nachweis über 5 Jahre Berufserfahrung (ausgestellt vom Arbeitgeber),
- den Nachweis über eine abgeschlossene Monopolausbildung,
- das Profil der auf der Basis des Gutachtens anerkannten Kompetenzen sowie deren Validierung durch die Bildungspartner,
- den Nachweis über die Teilnahme an den Explizierungs-Workshops,
- einen Prüfungsbericht der Nachholbildung.

Die anschließende Vergabe des EFZ an die Kandidaten erfolgt im Rahmen einer offiziellen, von den Kantonen ausgerichteten Zeremonie. Hierbei erhalten alle, die im jeweiligen Schuljahr ihren Abschluss geschafft haben, ihr Zeugnis.

Die Diskussion des konkret durchgeführten Validierungsprozesses erlaubt es nun die verschiedenen Phasen des Verfahrens zur kollektiven Validierung von Bildungsleistungen schematisch darzustellen. Abb. 1 zeigt die Hauptphasen mit den jeweils resultierenden Produkten.

Abbildung 1: Hauptphasen der kollektiven Validierung von Bildungsleistungen



6. Schlussbemerkung

Die Grundlage unseres Konzeptes für die Validierung von Bildungsleistungen bildete eine Arbeitsanalyse bzw. Analyse des beruflichen Handlungsfeldes. Diese belegte, dass das Kollektiv der Logistikexperten bereits über eine Vielzahl von Kompetenzen verfügte. Sie ergab ferner, dass die betrieblichen Arbeitsanforderungen nur im Team gemeistert werden können. Unsere Position war, dass solche Kompetenzen – eben weil sie geteilt werden – eine Schlüsselstellung für das Funktionieren des Briefzentrums einnehmen. Zarifian (2004, S. 4) zufolge ergibt die Analyse der Arbeitsrealität gleichzeitig immer mehr Individuelles und mehr Kollektives: „Gleichzeitig kann auf der einen Seite ein stärkeres Engagement des Einzelnen beobachtet werden, während auf der anderen Seite die Arbeit noch nie eine solche kollektive, interdependente Prägung hatte.“ Die individuellen Kompetenzen müssen daher im Rahmen der kollektiven Kompetenzen eines Teams oder eines Netzwerks neu eingeordnet werden. Laut Zarifian muss selbst der am geringsten qualifizierte Arbeiter zur Verrichtung seiner Arbeit Beziehungen mit einer Vielzahl von Kollegen eingehen. Für Zarifian gibt es ohne die Fähigkeit im Netzwerk zu arbeiten keine Kompetenz: „(...) ohne diese Netzwerke wäre der

Einzelne den Situationen und Ereignissen schnell hilflos ausgeliefert“ (ibd., S. 14).

Da offenbar nur derjenige Kompetenzen erwerben kann, der auch zur Teamarbeit fähig ist, erschien es uns paradox, auf eine reine Einzelbeurteilung einzutreten. Umso mehr so, als – wie Dejours (2003, S. 65) feststellt – die Beurteilung des Einzelnen verheerende Auswirkungen auf die Teamfähigkeit haben kann: „die Intensivierung der neuen, individualisierten Methoden trägt dazu bei, glaube ich, von Solidarität und Hilfsbereitschaft geprägte Beziehungen zugunsten von Konkurrenzdenken und Misstrauen zwischen den Arbeitenden abzuwerten.“ Unser erstes Ziel war somit die Anerkennung der beim Kollektiv der Logistikexperten vorhandenen Kompetenzen. Wir sind überzeugt, dass die Originalität und konsequente Umsetzung unseres Validierungsverfahrens dazu beigetragen haben, dass der Berufsverband, der Kanton und der Bund eine Reihe von im Kollektiv erworbenen Kompetenzen der Logistikexperten pauschal anerkannt haben. Diese Anerkennung verschaffte den Logistikexperten, die sich in einer unsicheren Situation befinden, eine Basis, die es ihnen erlaubt, ihre Handlungsfähigkeit zurück zu gewinnen.

Dennoch erfordert das Validierungsverfahren auch persönliches Engagement. Denn die Tatsache, dass die Logistikexperten im Briefzentrum gemeinsame Kompetenzen entwickelt haben, bedeutet noch nicht, dass sie automatisch in der Lage sind, auch in einem neuen Team und in einem anderen Bereich der Logistik zu arbeiten. Um diese Spannung aufzulösen, haben wir gemeinsame Explizierungs-Workshops durchgeführt, in denen die einzelnen Teammitglieder sich bewusst machen konnten, welche Leistungen sie gemeinschaftlich erbrachten hatten. Hierzu bot sich die von Clot propagierte Arbeit über die „Berufsgattung“ an, die es jedem ermöglichte, die persönliche Eigentümerschaft für die im Kollektiv erbrachten Leistungen zu übernehmen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass unser Verfahren der kollektiven Validierung darauf abzielt, eine Verbindung herzustellen zwischen der Leistung des Briefzentrums als Kollektiv und der Leistung jedes einzelnen Logistikexperten als Mitglied des Kollektivs.

Wir möchten nochmals hervorheben, dass es von größter Wichtigkeit ist, der kollektiven Validierung den Aspekt der individuellen Kompetenzexplizierung gegenüber zu stellen. Letzteres mit dem Ziel, dass sich die Kandidaten ihrer Kompetenzen bewusst werden und sie sich zu eigen machen können.

Es ist wichtig festzuhalten, dass das von uns entwickelte Konzept speziell für ein sehr spezifisches Arbeitsumfeld mit Strukturen, die kollektive Arbeitsprozesse begünstigen, entworfen worden ist. Es ist zweifellos wenig sinnvoll, sich für alle Belegschaften und alle Unternehmen der kollektiven Analyse zu bedienen. Unser Konzept beruht auf den Besonderheiten der Arbeitsabläufe im Unterneh-

men der Schweizerischen Post und auf der Art der Tätigkeiten, die von den Logistikexperten ausgeführt werden. Und ihre Art zu arbeiten beruht wiederum auf einer charakteristischen Funktionsweise – nämlich der der kollektiven Bewältigung von Handlungs- und Arbeitsabläufen. Wir empfehlen daher die Anwendung unseres Verfahrens ausschließlich, wenn einerseits das operative Vorgehen von verschiedenen Gruppen identisch ist und sich die auszuführenden Tätigkeiten sehr stark gleichen. Auf der anderen Seite sollten alltägliche Probleme und unvorhersehbare Schwierigkeiten im Kollektiv gelöst werden.

Literatur

- Clot, Y. (2001). Editorial de clinique de l'activité et pouvoir d'agir. *Education Permanente*, 146, 7-15.
- Clot, Y. (2002). La validation des acquis professionnels, l'analyse psychologique du travail et les problèmes de l'expérience. In CEREQ, *La construction de la certification : quelles méthodes, pour quels usages : journées de travail DESCO-CEREQ*, Paris, 13-14 septembre 2001 (S. 59-68). Marseille : CEREQ.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. & Scheller, E. (2001). Entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Education Permanente*, 146, 17-25.
- Clot, Y., Scheller, L., Caroly, S., Millanvoye, M. & Volkoff, S. (2000). *Le travail du genre professionnel comme contribution à la genèse de l'aptitude (Rapport de recherche)*. Paris : Mission de la recherche de la Poste.
- Daniellou, F. & Garrigou, A. (1995). L'ergonome, l'activité et la parole des travailleurs. In J. Boutot, *Paroles au travail* (S. 73-92). Paris : L'Harmattan.
- Darré, J.-P. (1994). Le mouvement des normes, avec Bakhtine et quelques agriculteurs. In J.-P. Darré (Hrsg), *Pairs et experts dans l'agriculture* (S. 15-29). Toulouse : Érès.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA.
- Evequoz, G. (2003). *Reconnaître et valider les acquis de l'expérience : le canton de Genève développe une modèle original*. Genève : DIP / OOF.
- Leplat, J. & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3/1, 49-63.
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) (2006). *Validierung von Bildungsleistungen, die Erfahrung einen Wert verleihen*. Bern: BBT.
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) (2006). *Glossar. Anhörung des 4.10.2006*. Verfügbar unter:
<http://www.validaquis.ch/document/de/Grundlagendokumente/nationaler-leitfaden.pdf>

- Stoffel, B., Cortessis, S. Weber, S. & Wenger, B. (2005). Analyse des compétences relatives à la formation de base pour les apprentis visant la carrière d'employé-e postal-e en uniforme et à la formation CFC de gestionnaire en logistique. Lausanne : ISFPF.
- Teiger, C. & Montreuil, S. (1995). Les principaux fondements et apports de l'analyse ergonomique du travail en formation. *Education permanente*, 124, 13-28.
- Wittorski, R. (1997). Analyse du travail et production de compétences collectives. Paris : L'Harmattan.
- Zarifian, P. (2004). La logique de compétence, un enjeu de société. Débat organisé par le CIBC de Nîmes. Verfügbar unter : [http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page 14.htm](http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page%2014.htm) [06.03.2007].

Anschrift der Autorin:

Sandrine Cortessis, Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), Avenue de Provence 82, Case Postale 192, 1000 Lausanne 16, E-Mail: Sandrine.Cortessis@iffp-suisse.ch