

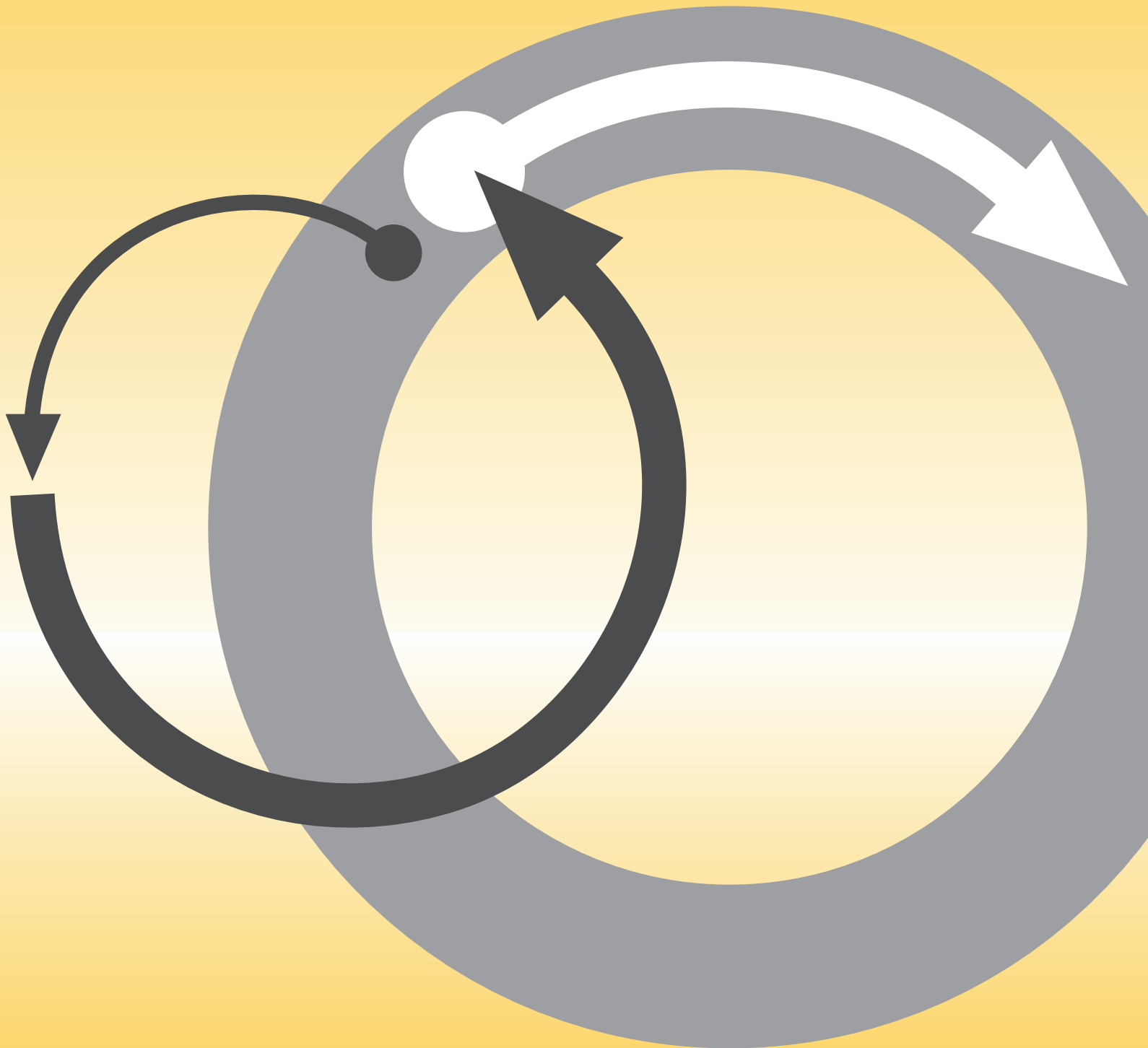
Nr. 24 September – Dezember 2001/III

ISSN 0378-5106

B E R U F S

Europäische Zeitschrift

B I L D U N G



J O B R O T A T I O N



Cedefop
Europäisches Zentrum
für die Förderung
der Berufsbildung

Europe 123
GR-570 01 THESSALONIKI
(Pylea)

Postanschrift:
PO Box 22427
GR-551 02 THESSALONIKI

Tel. (30) 310 490 111
Fax (30) 310 490 099

E-mail:
info@cedefop.eu.int

Homepage:
www.cedefop.eu.int

Interaktive Website:
www.trainingvillage.gr

Das Cedefop unterstützt die Europäische Kommission dabei, durch den Informationsaustausch und Erfahrungsvergleich zu Themen von gemeinsamem Interesse für die Mitgliedstaaten die Berufsbildung und die ständige Weiterbildung auf Gemeinschaftsebene zu fördern und weiterzuentwickeln.

Es stellt Verbindungen zwischen der Berufsbildungsforschung, -politik und -praxis her. Es verhilft den politischen Entscheidungsträgern und praktisch Tätigen auf allen Ebenen der EU zu einem besseren Verständnis der Entwicklungen im Bereich der Berufsbildung, um ihnen Schlussfolgerungen für künftige Tätigkeiten zu erleichtern. Es bemüht sich ferner darum, Wissenschaftler und Forscher zur Ermittlung von Entwicklungstendenzen und Zukunftsfragen anzuregen.

Der Verwaltungsrat des Cedefop hat sich für den Zeitraum 2000 bis 2003 auf eine Reihe mittelfristiger Prioritäten verständigt. In ihrem Rahmen konzentrieren sich die Tätigkeiten des Cedefop auf vier Hauptthemenbereiche:

- Förderung der Kompetenzen und des lebensbegleitenden Lernens;
- Förderung neuer Lernformen im gesellschaftlichen Wandel;
- Förderung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit;
- Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und der Transparenz in Europa.

Redaktioneller Beirat:

Vorsitzender

Martin Mulder

Wageningen University, Niederlande

Aviana Bulgarelli

Isfol, Italien

Éric Fries Guggenheim

Cedefop, Griechenland

Ulrich Hillenkamp

Europäische Stiftung für Berufsbildung, Italien

Tadeusz Kozek

Task Force for Training and Human Resources, Polen

Jordi Planas

Universitat Autònoma de Barcelona, Spanien

Lise Skanting

Dansk Arbejdsgiverforening, Dänemark

Hilary Steedman

London School of Economics and Political Science,

Centre for Economic Performance, Vereinigtes Königreich

Cedefop, Griechenland

Manfred Tessaring

Éric Verdier

Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS),

LEST/CNRS, Frankreich

Redaktionssekretariat:

Erika Ekström

Institutet För Arbetsmarknadspolitisk Utvärdering (IFAU), Schweden

Jean-François Giret

CEREQ, Frankreich

Gisela Schürings

Europäische Stiftung für Berufsbildung, Italien

Chefredakteur:

Steve Bainbridge

Cedefop, Griechenland

Verantwortlich:

Johan van Rens, Direktor

Stavros Stavrou, stellvertretender Direktor

Technische Redaktion und Koordination:

Bernd Möhlmann

Übersetzung:

Corinna Frey

Layout: Zühlke Scholz & Partner

Werbeagentur GmbH, Berlin

Umschlag: Rudolf J. Schmitt, Berlin

Technische Produktion mit DTP:

Axel Hunstock, Berlin

Redaktionsschluss: 19.10.2001

Nachdruck – ausgenommen zu kommerziellen Zwecken – mit Quellenangabe gestattet

Katalognummer: TI-AA-01-024-DE-C

Printed in Belgium, 2002

Diese Zeitschrift erscheint dreimal jährlich auf Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch.

Die portugiesische Sprachversion wird veröffentlicht von:

CIDES

Ministério do Trabalho e da Solidariedade

Praça de Londres 2-2°

P-1049-056 Lisboa

Tel. (351-21) 843 10 36

Fax (351-21) 840 61 71

E-mail: depp.cides@deppmts.gov.pt

und kann dort direkt bezogen werden.

Die von den Autoren geäußerten Ansichten decken sich nicht notwendigerweise mit der Position des Cedefop. In der *Europäischen Zeitschrift für Berufsbildung* haben die Autoren das Wort, um ihre Analysen und unterschiedlichen, teilweise sogar gegensätzlichen Standpunkte darzulegen. Auf diese Weise will die Zeitschrift einen Beitrag zur kritischen Diskussion leisten, die für die Zukunft der beruflichen Bildung auf europäischer Ebene unerlässlich ist.

**Haben Sie Interesse daran, einen Beitrag zu verfassen?
 Dann lesen Sie bitte Seite 82.**



Inhalt

Vorstellung der Beitragssammlung zur Jobrotation	3
Éric Fries Guggenheim <i>Die Jobrotation ist ein Instrument, das Weiterbildungs- und Beschäftigungspolitik miteinander verknüpft.</i>	
Die Jobrotation.....	11
Athanasios Papathanasiou <i>Ein neuer Ansatz in Fragen des lebensbegleitenden Lernens, der nicht nur die Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen, sondern auch den einzelnen Lernenden und die Unternehmen einbezieht.</i>	
Die "Jobrotation" in Frankreich: Eine Maßnahme mit Pioniercharakter.....	16
Patrick Guilloux <i>Eine kurze Beschreibung der Jobrotation in Frankreich am Vorabend des zweiten Weltkriegs.</i>	
Jobrotation – Erwartungen und Leistungen Eine Fallstudie für die Region Bremen	21
Hubertus Schick <i>Die Jobrotation aus Sicht der Betriebe, der Arbeitnehmer und der politischen Entscheidungsträger.</i>	
Jobrotation – Bericht aus der Praxis: sks... ..	30
Monika Kammeier <i>Fallstudie zum Einsatz der Jobrotation in einem vom Strukturwandel betroffenen Kleinbetrieb.</i>	
Die Jobrotation – ein einzigartiges Erfolgsmodell ohne Zukunft?	35
Jørgen Mørk, Thomas Braun <i>Die Jobrotation ist ein dänisches Modell. Die Gründe für ihren Erfolg und ihre Schwächen erfordern eine sorgfältige Untersuchung.</i>	
Erfahrungen mit Jobrotation in Dänemark: Fallstudie	41
Ghita Vejlebo, Thomas Braun <i>Eine Untersuchung der Erfahrungen bei der Durchführung von Jobrotationsmaßnahmen und ihrer Nutzung als politisches Instrument im Bereich Arbeitsmarkt und Berufsbildung.</i>	
Jobrotation als neues Konzept der Verbindung von Lernen und Arbeiten: Erfahrungen in Deutschland und Dänemark	52
Uwe Grünewald, John Houman Sørensen <i>Jobrotation in Deutschland und Dänemark – Erfahrungen, Schwierigkeiten, Aussichten</i>	
Schlussfolgerung	59
Éric Fries Guggenheim	

Lektüre zum Thema

Literaturhinweise	61
--------------------------------	-----------





Vorstellung der Beitragssammlung zur *Jobrotation*

Eine Ausgabe mit dem Schwerpunkt *Jobrotation* [aber keine Rückkehr zu den themengebundenen Ausgaben]

Bis zum Jahr 2000 waren die Ausgaben der Europäischen Zeitschrift „Berufsbildung“ jeweils einem bestimmten Thema gewidmet. Während ihres sechsjährigen Bestehens hatte die Zeitschrift sich im Bereich der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung ein solches Renommee erworben, dass sie über eine ständige Reserve an eingereichten Beiträgen verfügte, die von hoher Qualität und sofort publizierbar waren. Mit der Entscheidung, die themengebundenen Ausgaben aufzugeben und in den einzelnen Heften eine größere Beitragsvielfalt zuzulassen, verfolgte der unabhängige redaktionelle Beirat der vom Cedefop herausgegebenen wissenschaftlichen Zeitschrift das Ziel, die Veröffentlichung von unaufgefordert zugesandten Einzelbeiträgen zu beschleunigen und die Verfasser auf diese Weise zu ermutigen, ihre Forschungsergebnisse im Bereich der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung bekannt zu machen, innovative Verfahrensweisen vorzustellen und Anreize für die politische Diskussion zu liefern, um zur Entwicklung der Berufsbildung in Europa beizutragen.

Die Vielzahl der gegenwärtig „in Petto“ befindlichen Beiträge, das heißt von Beiträgen, die bereits vom redaktionellen Beirat der Zeitschrift ausgewählt wurden und publikationsreif sind oder auf Wunsch des redaktionellen Beirats überarbeitet werden, rechtfertigt diese Entscheidung im Nachhinein.

Die Veröffentlichung einer Ausgabe, die sich schwerpunktmäßig dem Thema *Jobrotation* widmet, mag daher überraschen. Gleichwohl bedeutet dies keine

Rückkehr zu den themengebundenen Ausgaben. Es ist lediglich so, dass die Zeitschrift alle ihre Ausgaben in große Rubriken und Kategorien von Beiträgen gliedert: Forschung, Praxis, Analyse der Berufsbildungspolitik, und wenn schließlich eine Gruppe von Beiträgen zu einem bestimmten Thema ausreichend groß ist, dann werden die betreffenden Artikel in einer Ausgabe veröffentlicht. Genau dies gilt auch für diese Beitragsreihe zur *Jobrotation*, die teils das Ergebnis des Projekts Agora Thessaloniki des Cedefop darstellt und teils aus Beiträgen besteht, die von den Verfassern unaufgefordert zur Veröffentlichung eingereicht wurden.

Worum geht es bei dem Projekt **Agora Thessaloniki** des Cedefop?

Das Cedefop hat den Auftrag, die Diskussion über die Berufsbildung zu fördern und zu ihrer Entwicklung in Europa beizutragen. Zu den Instrumenten, derer es sich dabei bedient, zählt auch eines, das Brücken zwischen den verschiedenen Kategorien von Akteuren im Berufsbildungsbereich in Europa schlagen sowie die Auseinandersetzung zwischen bisweilen gegensätzlichen Auffassungen fördern und auf die Annäherung von Konzepten und Verfahrensweisen hinwirken soll. Das Projekt Agora Thessaloniki wurde 1997 auf Initiative des katalanischen Forschers **Jordi Planas** ins Leben gerufen. Seither werden jährlich drei Agoras zu einem bestimmten Thema aus dem Bereich der Berufsbildung veranstaltet, zu denen jeweils rund dreißig Teilnehmer eingeladen sind: Forscher, Hochschullehrer, Praktiker, (Lehrer, Ausbilder, mit Ausbildungsplanung und -engineering befassende Fachleute, Pädagogen, usw.), politische Entscheidungsträger sowie Vertreter der Sozialpartner von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Bislang fanden 13 Agora-Seminare über sehr verschiedene und hochaktuelle Aspekte der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung statt, dar-



**Éric Fries
Guggenheim**
Cedefop

Unsere Sammlung von Beiträgen, die vom unabhängigen redaktionellen Beirat der Zeitschrift nach wissenschaftlichen Kriterien ausgewählt wurden, erhebt keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit, erlaubt aber dennoch eine präzise Bestandsaufnahme der Vorteile und Leistungen der *Jobrotation* einerseits und der mit ihr verbundenen Probleme und der notwendigen Maßnahmen zu ihrer künftigen Weiterentwicklung andererseits.



Tabelle 1

Phase	0	1	2	3	4
Beschäftigungslose Erwerbperson	Arbeitslosigkeit	Weiterbildung in einer Ausbildungseinrichtung	Weiterbildung im Unternehmen als Praktikant	Beschäftigung im Unternehmen als Stellvertreter	...
Erwerbstätiger	Beschäftigung im Unternehmen	Beschäftigung im Unternehmen	Beschäftigung im Unternehmen und Betreuung	Weiterbildung in einer Ausbildungseinrichtung	Beschäftigung im Unternehmen

unter die Ausbildung gering qualifizierter Personen, die Mobilität als didaktisches Mittel, die Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen, soziale und berufliche Beratung und die lernende Region.

Die Protokolle jeder Agora werden in der Reihe „Panorama“ des Cedefop veröffentlicht. Überdies werden die verschiedenen Agoras auch auf der Agora-Seite des Cedefop-Berufsbildungsdorfes im Internet vorgestellt (<http://trainingvillage.gr>), über die die verschiedenen Beiträge in mehreren EU-Sprachen herunterladbar sind.

Die Agora VIII des Cedefop, die am 20. und 21. März 2000 in Thessaloniki stattfand, befasste sich mit der **Jobrotation**. Zu diesem Thema wurden zahlreiche Referate von hoher Qualität gehalten, die Stoff für die Diskussionen der Agora boten. Wir haben die Verfasser der Referate um eine Überarbeitung ihrer Beiträge gebeten, wobei die Ergebnisse des Seminars einbezogen werden sollten. Sobald diese „Artikel“ vorlagen, haben wir sie anonymisiert an den redaktionellen Beirat der Zeitschrift weitergeleitet. Fünf davon wurden von dem unabhängigen redaktionellen Beirat der Zeitschrift ausgewählt, daneben zwei weitere Beiträge, die unabhängig von der Agora VIII verfasst wurden. Der redaktionelle Beirat beschloss, diese nun insgesamt sieben Artikel zusammen in der Nummer 24 der Zeitschrift zu veröffentlichen. Dies bedeutet, wie gesagt, keinesfalls eine Rückkehr zu den themengebundenen Ausgaben, doch erschien es uns konsequent und für unsere Leser von Nutzen, das veröffentlichungsfähige Ma-

terial, sofern dies möglich war, nach Themenschwerpunkten zusammenzustellen.

Die Jobrotation

Jobrotation ist ein Begriff, der eine Maßnahme, ein Verfahren und ein gut durchdachtes Instrument der Investition in das Humankapital bezeichnet. Die **Jobrotation** stellt (wie bereits der Name andeutet) eine Rotation zwischen Arbeit und Weiterbildung dar. Der dem zugrundeliegende Gedanke besteht erstens darin, einem Arbeitnehmer die Möglichkeit zu bieten, von seiner Arbeit freigestellt zu werden, damit er sich weiterbilden kann, ohne dass es zu einer ernsthaften Beeinträchtigung der Produktionsabläufe kommt. Dies erfordert zweitens, dass der für die Weiterbildung freigestellte Arbeitnehmer durch eine betriebsfremde Person ersetzt wird, damit der Personalbestand des Unternehmens unverändert und ausreichend kompetent bleibt, um unmittelbar einsatzfähig zu sein.

Was das Verfahren der **Jobrotation** von anderen möglichen Verfahren zum Einsatz von Ersatzarbeitskräften wie beispielsweise Zeitarbeit oder die Weitergabe von Arbeit an Zulieferer unterscheidet, ist, dass auf staatliche Anregung hin in erwerbslose Personen investiert wird. Da aber nur eine geringe Wahrscheinlichkeit besteht, dass diese Erwerbslosen direkt einsatzfähig sind, sieht das **Jobrotationsverfahren** vor, dass sie zuvor an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Und im Idealfall erfolgt diese Aktualisierung ihrer Kenntnisse sowohl in einer Ausbildungseinrichtung als auch im Unternehmen, wo der Stellvertreter die notwendige Unterweisung von der Person erhält, die er ersetzen wird. Letztere fungiert also als Betreuer des Stellvertreters. Die Rotation zwischen Arbeit und Weiterbildung entspricht daher folgenden parallel ablaufenden Phasen:

Ein und derselbe Stellvertreter kann nach seiner Weiterbildung sukzessiv mehrere Arbeitnehmer ersetzen, die an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen. Dadurch erhöht sich die Rentabilität der Weiterbildungsinvestition für die anfängliche Aktualisierung der Kenntnisse des



Stellvertreter. Bei den europäischen Jobrotationsprojekten wird ein Stellvertreter durchschnittlich an 4,5 Arbeitsplätzen eingesetzt.

Der Begriff **Rotation** beschreibt das Verfahren jedoch nur unzureichend. Natürlich findet eine **Rotation** statt, doch handelt es sich dabei nicht um eine Kreisbewegung, sondern um eine aufwärtsgerichtete Spiralbewegung, die einer umfassenden Umqualifizierung der Arbeitskräfte in einem Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt insgesamt entspricht.

*Die Besonderheit des Verfahrens der **Jobrotation** liegt darin, dass es als Schnittstelle zwischen dem betrieblichen Arbeitsmarkt und dem externen Arbeitsmarkt dient.*

Der der **Jobrotation** zugrundeliegende Gedanke ist damit von seinem Prinzip her einfach und in seiner Umsetzung sehr komplex. Es handelt sich zudem um kein neues Konzept, denn es erscheint bereits 1939 in Frankreich in Gestalt einer Verordnung, die aufgrund des Weltkriegs nicht zur Umsetzung gelangte [siehe den Artikel von **Patrick Guilloux** in der vorliegenden Ausgabe].

Erst in den neunziger Jahren entwickelte sich aus dem Konzept eine Maßnahme, die auf breiterer Ebene angewendet wurde, und zwar zunächst in Dänemark und dann im restlichen Europa, was zum großen Teil auf die Bemühungen des **Jobrotationsnetzwerkes** der EU zurückzuführen war, das heute 38 Partner in 14 europäischen Ländern zählt [cf. <http://www.eujob.dk/>].

Die **Jobrotation** hat sich unbestreitbar als Erfolg erwiesen, der einhellig als **Beispiel für bewährte Verfahrensweisen** zur Verbindung von Lernen und Arbeiten in Europa anerkannt wird.

Allerdings ist der Begriff „bewährte Verfahrensweisen“ selbst nicht ganz eindeutig. Was hat man unter einer „bewährten Verfahrensweise“ zu verstehen? Zweifellos eine Methode, ein Verfahren, das sich zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort als wirksam erwiesen hat und von dem man hofft, das es zu anderen Zeiten und an anderen Orten angepasst und angewendet werden kann. Der

Erfolg eines Verfahrens hängt jedoch bei Weitem nicht nur von den technischen Details der angewandten Methodik ab. Das kulturelle Umfeld, die sozialen Beziehungen, der Entwicklungsstand der Produktivkräfte, die Konjunktur, das Kräfteverhältnis zwischen den Sozialpartnern spielen ebenfalls eine Rolle für den Erfolg oder Misserfolg einer Beschäftigungs- und Berufsbildungspolitik – wie übrigens in jedem anderen Politikbereich auch.

Die Verbreitung einer bestimmten bewährten Verfahrensweise droht angesichts der kulturellen, politischen, sozialen und ökonomischen Unterschiede zwischen den einzelnen europäischen Ländern und Regionen kläglich zu scheitern. Will man überdies um jeden Preis Verfahrensweisen, die in einem bestimmten europäischen Raum, beispielsweise im skandinavischen, im deutschsprachigen oder im angelsächsischen Europa als erfolgreich gelten, in einem anderen europäischen Raum einführen, wie beispielsweise dem romanischen und dem mediterranen Europa oder bald auch in Mitteleuropa, so haftet dem ein sehr unangenehmer Geruch von Paternalismus und Herablassung an. Dass aus den Erfahrungen anderer Länder Lehren zu ziehen sind, ist unbestreitbar, und insofern kann die Vielfalt Europas als Reichtum betrachtet werden, doch heißt das nicht, dass man anderen Lektionen erteilen sollte. Dies wäre Ausdruck einer ethnozentrischen Verblendung, die zum Scheitern verurteilt wäre.

Die **Jobrotation** scheint gleichwohl fast überall in Europa Fuß zu fassen und dem Konzept der **bewährten Verfahrensweisen**, das von der Europäischen Kommission so gepriesen wird, genau zu entsprechen. Und in der Tat erweist sich die **Jobrotation** als äußerst anpassungsfähig und flexibel, gleich einem **Chamäleon**, das sich der Farbe der Umgebung anpasst, in der es sich bewegt.

Die **Jobrotation** ist vor allem eine Maßnahme, die gleichwohl den teilweise konträren Interessen aller Sozialpartner dient:

□ **den Interessen der Unternehmen**, denn sie ermöglicht eine Steigerung der Produktivität und erhöht die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an technologische und organisatorische Entwick-

„Die Jobrotation ist eine Maßnahme, die den Interessen aller Sozialpartner dient:

- **sie dient den Interessen der Unternehmen**
- **sie dient den Interessen der Erwerbsbevölkerung: - der Erwerbstätigen - der Erwerbslosen**
- **sie dient den Interessen der staatlichen Behörden“**



lungen, indem sie einen Anreiz für Investitionen in das Humankapital liefert;

□ **den Interessen der Erwerbsbevölkerung:**

- **die Erwerbstätigen** sehen darin ein Mittel, den Wert ihrer Qualifikationen zu erhalten und zu erhöhen sowie ihren Arbeitsplatz und ihren beruflichen Aufstieg zu sichern;

- **die Erwerbslosen** erhalten die Chance zur Umqualifizierung, indem sie neue Qualifikationen erwerben oder ihre alten Qualifikationen wieder nutzbar machen können; sie erhalten außerdem die Möglichkeit, eine vorübergehende Beschäftigung zu finden, in einem Unternehmen Fuß zu fassen und dort aktuelle Berufserfahrung zu sammeln (in 75 % der Fälle treten sie laut den Statistiken über die **Jobrotation in der EU** in dem Unternehmen, in denen sie als Stellvertreter eingesetzt wurden, in ein Dauerarbeitsverhältnis ein);

□ **den Interessen der staatlichen Behörden:** Staat, öffentliche Verwaltung und politische Entscheidungsträger sehen darin ein sozialpolitisches Instrument und ein Instrument zur beruflichen Eingliederung; mithilfe der **Jobrotation** lässt sich ein passives beschäftigungspolitisches Instrument, das Arbeitslosengeld, in ein aktives Instrument verwandeln, indem die gleichen Beträge zur Bezuschussung der Gehälter der Stellvertreter oder der in Weiterbildung befindlichen Arbeitnehmer verwendet werden, anstatt damit Erwerbslose zu unterstützen.

Die **Jobrotation** ist also, wie wir bereits angedeutet haben, **eine Maßnahme, die sowohl zur Förderung von Zielgruppen mit niedrigem Qualifikationsniveau als auch zur Förderung von hochqualifizierten Personen eingesetzt werden kann**, da die Maßnahme sich immer aus einer Beschäftigungs- und einer Weiterbildungskomponente zusammensetzt und letztere in der Regel eine Phase der Vorbereitung auf einen neuen Arbeitsplatz im Unternehmen beinhaltet.

Die Jobrotation erweist sich darüber hinaus **für Kleinbetriebe**, die es sich ohne Stellvertreter für ihre Mitarbeiter nicht er-

lauben könnten, diese für Weiterbildungsmaßnahmen freizustellen, **als ebenso gut geeignet wie für Großunternehmen**, die sich im Bereich der Planung der Humanressourcen auf dem neuesten Stand befinden und für die die **Jobrotation** ein hervorragendes Mittel darstellt, eine Verbindung zwischen dem betrieblichen Arbeitsmarkt und dem externen Arbeitsmarkt herzustellen.

An der Schnittstelle zwischen Beschäftigungspolitik, Berufsbildungspolitik und Sozialpolitik hat die **Jobrotation** legitime Erfolge zu verbuchen. Keine Maßnahme ist jedoch frei von Risiken und Nachteilen. Allheilmittel gibt es nicht. Und die **Jobrotation**, die sich in Beschäftigungskrisen als wirkungsvoll erwiesen hat, scheint in Phasen des Wiederaufschwungs an Boden zu verlieren.

Genau dies will die vorliegende Auswahl von Beiträgen zeigen (von denen fünf die Ergebnisse der Agora VIII wiedergeben und zwei unabhängig von der Agora eingereicht wurden), indem sie die Frage stellt, inwieweit eine künftige Weiterentwicklung der **Jobrotation** zu einem dauerhaft einsetzbaren Instrument von Nutzen sein könnte und welche Voraussetzungen für eine solche Weiterentwicklung gegeben sein müssen.

Der erste Beitrag „**Die Jobrotation**“ [**Η κυκλική εργασία**] stammt von einem Praktiker. **Athanasios Papathanassiou** ist Direktor von Technopolis, einer Weiterbildungseinrichtung im nordgriechischen Thessaloniki, die unter anderem Dienstleistungen im Bereich des Ausbildungsengineering anbietet. **Athanasios Papathanassiou** definiert das Konzept der **Jobrotation** sehr genau und zeigt, dass es sich um ein flexibles Modell der allgemeinen und beruflichen Bildung handelt, das - vor dem Hintergrund neuer Formen der Arbeitsorganisation, die durch die flexible Spezialisierung bedingt sind, welche die aktuelle Entwicklung der Organisation von Industrie und Handel auszeichnet - in effizienter Weise den Anforderungen und Bedürfnissen moderner Produktionseinheiten und ihrer Humanressourcen, aber auch der Erwerbslosen gerecht wird. Der Autor erläutert insbesondere, unter welchen Bedingungen die **Jobrotation** in Unternehmen eingesetzt werden kann,



die Mitarbeiter mit hohem Qualifikationsniveau beschäftigen.

Der zweite Artikel, **„Jobrotation in Frankreich: eine Maßnahme mit Pioniercharakter“** wurde von dem französischen Hochschullehrer **Patrick Guillo** verfasst, der Maître de conférences an der Universität Bretagne-Sud ist. Er weist uns darauf hin, dass es nichts Neues unter der Sonne gibt. So entdeckte er in den französischen Gesetzen aus der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg eine Bestimmung, die die Einführung eines Verfahrens vorsah, das wie die **Jobrotation** die Weiterbildung eines Arbeitnehmers mit der gleichzeitigen Einstellung eines Arbeitsuchenden verband. Erste Ansätze zu diesem Vorläufer der **Jobrotation** finden sich in zwei Verordnungen vom Oktober 1935, die darauf abzielten, „die Bemühungen zu stärken und aufeinander abzustimmen, die unternommen werden, um bestimmten Arbeitslosen einen neuen Beruf zu geben, mit dem sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können“ und die mit der Verordnung vom 6. Mai 1939 weiter ausgebaut wurden. Obwohl diese Bestimmungen aufgrund des Krieges nicht zur Umsetzung gelangten, weisen sie doch auf diese sehr spezielle Politik der Kopplung von Beschäftigung und Weiterbildung voraus, die seit den neunziger Jahren in Dänemark auf breiter Ebene betrieben wurde, wobei sich dieses Instrument aber auch gut fünfzig Jahre später in Frankreich selbst in dem Gesetz vom 3. Januar 1991 wiederfindet – ein Instrument, das zwar nur wenig bekannt sein mag, aber in einer bestimmten Branche, der Kunststoffverarbeitung, breite Anwendung findet.

Der nächste Artikel wird von **Dr. Hubertus Schick** von der Universität Bremen vorgelegt: **„Jobrotation aus Sicht der Betriebe, der Arbeitnehmer und der politischen Entscheidungsträger – Erwartungen und Leistungen am Beispiel Jobrotation für die Region Bremen“**. H. Schick schildert, wie trotz der anfänglichen Widerstände der Unternehmen und der staatlichen Stellen im Land Bremen alle am Projekt **Jobrotation** des Landes beteiligten Akteure durch die erreichten Ergebnisse zufrieden gestellt werden konnten. Eine der Hauptschwierigkeiten des Projekts bestand darin, die Kooperation der vielen unterschiedlichen

Akteure zu organisieren. Seitdem dieses Problem jedoch bewältigt worden ist, macht die Kooperation zwischen den sehr unterschiedlichen Akteuren gerade die Stärke des Projekts aus.⁽¹⁾

Bei diesen Akteuren werden gewiss die Probleme deutlich, die aus der immer breiter werdenden Schere zwischen den verfügbaren und den erwünschten Qualifikationen resultieren, was die **Jobrotation** wichtiger denn je macht, aber auch ihre Umsetzung in ebensolchem Maße erschwert. Die Akteure sehen in der **Jobrotation** gleichwohl ein Verfahren, das nicht nur der individuellen Entwicklung der Arbeitnehmer dient, sondern das auch ausreichend flexibel ist, um sich an die Zwänge anzupassen, die die KMU bei der Gestaltung und Durchführung der Weiterbildung (womit sie noch sehr wenig vertraut sind) berücksichtigen müssen. Die KMU in der Region Bremen legen überdies großen Wert darauf, dass all das, was die Stärke des durch die lokalen Strukturen des EU-JobRotationsnetzwerkes entwickelten Jobrotationsmodells ausmacht, beibehalten und ausgebaut wird:

- flexible Umsetzung;
- schnelle Finanzierungswege;
- unbürokratische Verfahrensweisen.

Der vierte Artikel unserer kleinen Beitragssammlung über die **Jobrotation** ist das Plädoyer einer Unternehmerin für die **Jobrotation**. **Monika Kammeier** ist Geschäftsführerin eines KMU im Sektor Druck-Layout-Mediendienstleistung im deutschen Bundesland Nordrhein-Westfalen. Das Betätigungsfeld der Firma SKS, die 1981 gegründet wurde, war anfangs die Satzherstellung für Kataloge, Kalender, usw. für Kunden wie Druckereien, Reisebüros und andere Unternehmen, denen das erfasste Druck-Layout auf Film oder Papier geliefert wurde. Die Mitarbeiter waren fast ausschließlich Schriftsetzer. Ab 1990 wurde das Unternehmen durch die technologische Revolution gezwungen, die Schwelle zur Informatisierung zu überschreiten, wodurch die Beschäftigten in eine schwierige Situation gerieten, weil sie zwar gewiss qualifiziert waren, aber nicht für die neuen Produktionstechniken. Das Unternehmen wandte sich daraufhin ans Arbeitsamt und fragte um Unterstützung für die Umschulung der hoch

„Eine der Hauptschwierigkeiten des Projekts Jobrotation bestand darin, die Kooperation der vielen unterschiedlichen Akteure zu organisieren. Seitdem dieses Problem jedoch bewältigt worden ist, macht die Kooperation zwischen den sehr unterschiedlichen Akteuren gerade die Stärke des Projekts aus.“

(1) Diese Feststellung trifft auch in jeder Hinsicht unter dem Blickwinkel der „Lernenden Region“ zu. Siehe Nyhan Barry, Attwell Graham und Ludger Deitmer (Hg.), *Towards the Learning Region. Education and Regional Innovation in the European Union and the United States*, Cedefop, Luxemburg, Cedefop-Referenzdokument, Dezember 1999. Siehe auch: **Agora XI des Cedefop** über die „Lernende Region“: [<http://www2.trainingvillage.gr/etv/agora/themes/agora11.aspl>].



„Die Autoren verweisen zudem darauf, dass in Dänemark die Gefahr besteht, dass die Behörden die Jobrotation zunehmend als Maßnahme zur Sicherung des Qualifikationsniveaus von Facharbeitern nutzen und dabei vergessen würden, dass die Jobrotation darüber hinaus (und bislang vor allem) ein Mittel darstellt, um den Arbeitnehmern mit dem niedrigsten Qualifikationsniveau ein Sprungbrett zur beruflichen Weiterbildung zu bieten.“

bezahlen, aber dequalifizierten Mitarbeiter an, worauf es folgende Antwort erhielt: „Wir können nur Arbeitslose weiterbilden. Entlassen Sie ihre Schriftsetzer, wir werden sie dann umschulen. Sie können sie anschließend wieder einstellen oder jüngere, weniger teure Arbeitskräfte“. Die Folgen für die Branche waren verheerend:

□ Viele Unternehmen gingen in Konkurs, da sie aufgrund der Engpässe bei den Qualifikationen im Informatikbereich keine Arbeitskräfte zu tragbaren Löhnen fanden.

□ Viele Arbeitnehmer über 50 Jahre wurden für einen langen Zeitraum arbeitslos und durften kaum echte Hoffnung auf eine Umschulung hegen.

Monika Kammeier erläutert uns in ihrem überzeugenden Plädoyer für die **Jobrotation**, wie dieses Verfahren trotz der eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten, die ihm in Deutschland eingeräumt werden, ihrem Unternehmen die schrittweise Umschulung seiner Mitarbeiter und die Einführung neuer Technologien ermöglichte.

Bedauern äußert sie lediglich darüber, dass der mangelnde Eifer des Arbeitsamts, für die Maßnahme zu werben, dazu führen sollte, dass viele Unternehmen dieser Branche in Konkurs gingen, weil ihnen nicht rechtzeitig die Umstellung gelang.

Der anschließende, fünfte Artikel unserer Beitragssammlung trägt den Titel **„Die Jobrotation – ein einzigartiges Erfolgsmodell ohne Zukunft?“** und nimmt Bezug auf die dänischen Erfahrungen mit der **Jobrotation**. Der Beitrag ist das Ergebnis gemeinsamer Überlegungen eines Forschers und eines Praktikers. Er stammt von **Jørgen Mørk**, der sich mit Forschung und Ausbildungsengineering befasst und intensiv an europäischen Forschungsprojekten mitarbeitet [Sokrates, Leonardo, Equal etc.]. Zum damaligen Zeitpunkt war er für AOF Greve in Seeland tätig; derzeit leitet er europäische Projekte in der Fachhochschule [FagHøjskolen] Frederiksberg. Sein Koautor ist **Thomas Braun**, ein Praktiker im Bereich der Berufsbildung und Mitbegründer einer kleinen Consultingfirma für berufliche Erstausbildung und Weiterbildung in Seeland. Der Artikel von

Jørgen Mørk und **Thomas Braun** ist eine respektlose und ikonoklastische Auseinandersetzung mit den Gründen für den Erfolg der **Jobrotation** in Dänemark und insbesondere mit den besonderen strukturellen Bedingungen dieses kleinen skandinavischen Landes, die dazu führen, dass die **Jobrotation** in unveränderter Form nur schwer exportierbar ist.

Die Autoren zeigen einige der Schwächen der **Jobrotation** im heutigen Dänemark auf:

□ In Zeiten geringer Arbeitslosigkeit ist es schwierig, eine Maßnahme zu fördern, deren letztlisches Ziel zwar die Weiterbildung ist, die aber im Gewand einer beschäftigungsfördernden Maßnahme daherkommt;

□ Die Konstruktionen, derer es zur Umsetzung der **Jobrotation** bedarf, sind komplex (Herstellung von Synergien zwischen den Maßnahmen für Arbeitslose, Erwerbstätige und für Weiterbildung, usw.), und ihre Umsetzung wird durch die Komplexität eindimensionaler Verwaltungsvorschriften erschwert;

□ Die ungleiche Entwicklung der **Jobrotation** je nach Sektor (die **Jobrotation** hat im Handel und im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen - das Gesundheitswesen ausgenommen - kaum Fuß gefasst) und Unternehmensgröße (in einem Land, wo die meisten Beschäftigten in KMU tätig sind, werden **Jobrotationsmaßnahmen** vor allem in Großbetrieben durchgeführt);

□ Das Mißtrauen der Arbeitnehmer, die sich durch das **Jobrotationsverfahren** bewusst werden, dass niemand in einem Unternehmen unersetzlich ist.

Die Autoren verweisen zudem darauf, dass in Dänemark die Gefahr besteht, dass die Behörden die **Jobrotation** zunehmend als Maßnahme zur Sicherung des Qualifikationsniveaus von Facharbeitern nutzen und dabei vergessen würden, dass die **Jobrotation** darüber hinaus (und bislang vor allem) ein Mittel darstellt, um den Arbeitnehmern mit dem niedrigsten Qualifikationsniveau ein Sprungbrett zur beruflichen Weiterbildung zu bieten. Herrscht in einem Land aber praktisch Vollbeschäftigung, ist ein solches Vorge-



hen ökonomisch und damit auch politisch schwer zu rechtfertigen, wenn man dabei aus den Augen verliert, dass die **Jobrotation**, was unbestritten ist, nicht nur ein Instrument der individuellen und persönlichen Entwicklung darstellt, sondern auch ein Instrument zur Weiterbildung der **gesamten Belegschaft** in öffentlichen wie privaten Unternehmen.

Der sechste und vorletzte Artikel unserer Reihe stellt ein konkretes Fallbeispiel für die **Jobrotation** in Dänemark vor. Es handelt sich dabei ebenfalls um eine Gemeinschaftsarbeit von zwei Verfassern, die aber diesmal aus der Praxis kommen. Über die „**Erfahrungen mit Jobrotation in Dänemark: Fallstudie**“ wurde auf der Agora VIII des Cedefop am 20. März 2000 von **Ghita Vejlebo** referiert, vormalis Beraterin des *Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark* (KAD – Gewerkschaft der ungelernten Arbeiterinnen in Dänemark). Dieses Referat wurde anschließend von **Ghita Vejlebo** und **Thomas Braun** für die Europäische Zeitschrift vollständig überarbeitet. Beide waren zum Zeitpunkt der Agora Mitarbeiter von AOF Greve. Nachdem sie AOF hatten verlassen müssen, gründeten sie in Seeland eine kleine Consultingfirma für berufliche Erstausbildung und Weiterbildung – ihr Weggang von AOF war durch den Personalabbau in vielen beruflichen Weiterbildungseinrichtungen bedingt, die sehr stark unter dem konjunkturellen Aufschwung in Dänemark und der daraus resultierenden Kürzung der Ausgaben für Weiterbildung zu leiden hatten. Denn wenn Arbeitskräfte knapp sind, sind Unternehmen weniger bereit, ihre Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen freizustellen und die Arbeitsverwaltung tendiert eher dazu, Arbeitslose zur Annahme einer Beschäftigung als zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu drängen – vor allem wenn diese offensichtlich so komplex sind wie das sonderbare Verfahren der **Jobrotation**.

Der Artikel von **Ghita Vejlebo** und **Thomas Braun** beschreibt ausführlich die Organisation einer **Jobrotationsmaßnahme**, die in zwei Zyklen mit zwei Gruppen von Mitarbeitern in einem dänischen Großunternehmen durchgeführt wurde, das medizinisches Zubehör (Injektionsbesteck für Diabetiker für die Verabreichung von Insulingaben) produziert. Der Beitrag erläutert genau die jeweilige Rol-

le, die jeder Partner bei der Organisation der Maßnahme spielt: Ausbildungseinrichtung, Unternehmen, Arbeitsverwaltung, Gewerkschaft. Er zeigt die Leitungsfunktion auf, die die Ausbildungseinrichtung bei der Umsetzung des Projekts übernimmt. Interessant ist dieses Fallbeispiel aufgrund der anvisierten Zielgruppe – angelernte Arbeitskräfte, bei denen es sich überwiegend um Frauen handelt – und aufgrund der erzielten Ergebnisse:

- die **Umqualifizierung** einer auf dem Arbeitsmarkt schwach positionierten Zielgruppe mit niedrigem Qualifikationsniveau, und dies trotz großer anfänglicher Widerstände gegen Weiterbildungsmaßnahmen, sowie
- die **Beschäftigung** von Stellvertretern, bei denen es sich um Langzeitarbeitslose handelte, die besonders schwer einzugliedern sind.

Dieser Artikel verdeutlicht auch, wie stark die Arbeitsmarktentwicklung die Umsetzung des **Jobrotationsverfahrens** verkompliziert hat, indem er die beiden **Jobrotationsgruppen** vergleicht, die sukzessive in dem betreffenden Unternehmen eingesetzt wurden. So erschwerte die Verbesserung der Arbeitsmarktsituation während des „zweiten Zyklus“ der **Jobrotation** die Einstellung von Stellvertretern in erheblichem Maße.

Schließlich reflektieren die beiden Autoren noch über die pädagogischen Besonderheiten des Modells **Jobrotation**. Ihre Schlussfolgerungen sind sehr vorsichtig, doch nennen sie mindestens zwei Vorteile, die die **Jobrotation** als Weiterbildungsinstrument angesichts einer ständigen Fortentwicklung der Produktionsverfahren und der Arbeitsorganisation zu bieten hat:

- die **Jobrotation** bezieht insofern das ganze Unternehmen ein, als sie in die generelle Organisation der Produktionsabläufe eingreift; von daher stellt sie ein effektives Instrument zur Umsetzung organisatorischer Veränderungen dar, das flexible, an die besonderen Bedürfnisse jedes Unternehmens angepasste Lösungen hervorbringt;
- die **Jobrotation** erlaubt, sofern sie gut umgesetzt wird, die Infragestellung allzu



verkrusteter Funktionsstrukturen im Unternehmen, und dies insbesondere aufgrund der unverbrauchten Sichtweise der Stellvertreter; auf diese Weise wird die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens verbessert.

Der siebte und letzte Artikel, der in dieser 24. Ausgabe der Europäischen Zeitschrift „Berufsbildung“ vorgestellt wird, trägt den Titel **„Die Jobrotation als neues Konzept der Verbindung von Lernen und Arbeiten“** und stellt ebenso wie die beiden vorangegangenen Beiträge eine Gemeinschaftsarbeit dar. Er wurde von zwei Forschern verfasst, dem Dänen **John Houman Sørensen** von der Universität Aalborg und dem Deutschen **Uwe Grünewald**, der für das BIBB in Bonn tätig ist. Auf der Grundlage der in Dänemark und Deutschland gewonnenen Erfahrungen, die bereits ausführlich in der vorliegenden Ausgabe der Zeitschrift beschrieben wurden, analysieren **Sørensen** und **Grünewald** sowohl **die Vorteile** der **Jobrotation** - die eine Maßnahme darstellt, mithilfe derer sich Beschäftigung und Weiterbildung in strukturierter und systematischer Weise miteinander verknüpfen lassen - als auch ihre **Schwachpunkte**. Letztere sind auf die fehlende Kohärenz von Vorschriften und Gesetzen zurückzuführen, infolge derer Maßnahmen zur Förderung der Weiterbildung und beschäftigungsfördernde Maßnahmen einander häufig ausschließen. Doch auch die

konjunkturelle Entwicklung spielt eine Rolle: Das Arbeitskräfteangebot auf dem Arbeitsmarkt schrumpft aufgrund des gleichzeitigen Rückgangs der Erwerbslosigkeit und der Geburtenrate immer weiter, was Unternehmen und Regierungen dazu veranlasst, die berufliche Weiterbildung als wettbewerbspolitisches Instrument einzusetzen - auf Kosten der bisherigen Politik, die egalitäre Zielsetzungen verfolgt.

In Anbetracht dessen, dass die in Dänemark durchgeführten Jobrotationsmaßnahmen durch die ab 1994 zu diesem Zweck verabschiedete Gesetzgebung und die bisherigen Jobrotationsmaßnahmen in Deutschland durch europäische Mittel (ADAPT) ermöglicht wurden, sowie angesichts dessen, dass letztere bei Einstellung der Finanzierung nicht fortgeführt werden können, gelangen **Sørensen** und **Grünewald** zu dem Schluss, dass eine dauerhafte Einführung der **Jobrotation** nicht ohne die Schaffung eines geeigneten Instrumentariums an nationalen Gesetzen vorstellbar ist. Sie halten es daher für notwendig, in jedem europäischen Staat und jeder europäischen Region eine Organisationsstruktur zu schaffen, die die Verantwortung für die **Jobrotation** übernimmt.

Überdies regen die beiden Autoren an, auf einer noch festzulegenden regionalen Ebene Stellvertreterpools zu bilden.



Die Jobrotation



**Athanassios
Papathanassiou,**

*Direktor des KEK
„Technopolis“
(staatlich anerkanntes
Weiterbildungszentrum)*

Die „flexible Spezialisierung“ stellt das Herzstück der wirtschaftlichen Umstrukturierung dar. Anders als das fordistische Modell der Wirtschaftsentwicklung, das vor allem Einsparungen durch Konzentrationseffekte begünstigte, fördert die flexible Spezialisierung die Sortimentsbegrenzung. Die flexible Industrieproduktion beruht auf dem Flexibilisierungspotenzial der neuen Technologien, dem Einsatz von Fachkräften sowie auf der Einführung von straffen Produktionsverfahren. Dies fördert eine Politik des flexiblen Einsatzes von Arbeitskräften und nicht die massierte Einstellung von Arbeitnehmern.

Die neuen Formen der Arbeitsorganisation erfordern Arbeitskräfte mit höherer Allgemeinbildung und besserer beruflicher Bildung. Die Arbeit durchläuft tiefgreifende Veränderungen, und Wissen wird zu einer grundlegenden Voraussetzung für den Zugang zu Arbeitsplätzen. Die lebensbegleitende allgemeine und berufliche Bildung wird für die Erwerbstätigen des 21. Jahrhunderts unentbehrlich.

Allerdings stößt die Förderung der ständigen allgemeinen und beruflichen Weiterbildung der Humanressourcen häufig auf eine reservierte und kritische Haltung, die vor allem zurückzuführen ist auf

□ die fehlende Verbindung zwischen der beruflichen Weiterbildung der Erwerbslosen einerseits und dem Produktionsprozess und der Beschäftigung andererseits;

□ eine unzureichende Analyse des Bildungsbedarfs und eine inadäquate betriebliche Bildungsplanung, die sich häufig an der geringen Motivation der Arbeitnehmer zur Teilnahme an innerbetrieblichen Weiterbildungsprogrammen zeigt, an der ungenügenden Verbesserung ihrer Kompetenzen und daran, dass angesichts

der täglichen Anforderungen in den modernen Unternehmen zu wenig Zeit für die Weiterbildung aufgewendet wird.

Von daher gilt es, einen neuen Ansatz für die lebensbegleitende allgemeine und berufliche Weiterbildung einzuführen, der nicht nur im Bereich der Unterrichts- und Ausbildungssysteme, sondern auch bei den Unternehmen und den betroffenen Personen selbst Akzeptanz findet.

Das Hauptziel dieses neuen Ansatzes muss in der Schaffung einer stabilen Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Unternehmen einerseits und den Inhalten und Strukturen der beruflichen Weiterbildung andererseits liegen. Diese Schnittstelle wird bedeutende Auswirkungen auf die Rolle der verschiedenen Akteure und ihre Beziehungen zueinander haben. Die Synchronisierung der beruflichen Weiterbildung mit den Anforderungen unserer Zeit erfordert mehr denn je die Umsetzung neuer Formen der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren im Berufsbildungsbereich, damit sie die ihnen übertragene Verantwortung wahrnehmen können. Einer der wichtigsten Vorteile einer solchen Zusammenarbeit besteht darin, dass die Entscheidungen über die berufliche Weiterbildung und ihre Inhalte von den Akteuren getroffen werden, die am besten in der Lage sind, die Inhalte und Methoden der durchzuführenden Weiterbildungsmaßnahmen festzulegen, das heißt, jene Akteure, die die Situation am Arbeitsplatz am besten kennen. Dabei handelt es sich vor allem um die Sozialpartner, also die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer, die alle aus einer angemessenen beruflichen Weiterbildung einen Nutzen ziehen können, welche auf die Bedürfnisse des Einzelnen ausgerichtet ist.

Diese Problematik lässt die Suche nach einem flexiblen Modell der allgemeinen und beruflichen Bildung ratsam erschei-

Das Modell Jobrotation findet Anwendung in der Weiterbildung. Es besteht darin, dass Arbeitslose, die Arbeitnehmer im Bildungsurlaub vertreten, eine systematische Ausbildung erhalten. Angesichts neuer Formen der Arbeitsorganisation, verbunden mit einer flexiblen Spezialisierung, die typisch ist für die derzeitigen Trend in der Produktions- und Vertriebsorganisation, entspricht dieses anpassungsfähige Ausbildungsmodell damit nicht nur den Anforderungen moderner Arbeitsstätten und ihres Personals, sondern auch denen der Arbeitslosen selbst.



nen, das in effizienter Weise den Anforderungen und Bedürfnissen der modernen Produktionseinheiten, ihrer Humanressourcen und der Erwerbslosen gerecht wird. Ein solches Modell muss folgende Voraussetzungen erfüllen:

Es muss

- den Mitarbeitern eines Unternehmens die Möglichkeit zur lebensbegleitenden allgemeinen und beruflichen Bildung bieten, ohne dass die Produktivität des Unternehmens dadurch beeinträchtigt wird;
- den Arbeitnehmern ausreichend Zeit und Mittel zur Verfügung stellen, damit sie ohne Beeinträchtigung ihres Berufs- und Privatlebens an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können;
- die Langzeitarbeitslosigkeit bekämpfen, indem es die Beschäftigung und Weiterbildung von Erwerbslosen unter realen Arbeitsbedingungen fördert;
- das Missverhältnis zwischen den verfügbaren Fähigkeiten und Kompetenzen und dem Qualifikationsbedarf abbauen;
- die Erwerbslosen auf eine normale Eingliederung in den Arbeitsmarkt vorbereiten, indem es den Erwerb neuer Fähigkeiten und Kompetenzen mit der Schaffung von Arbeitsplätzen sowie neue Beschäftigungsperspektiven mit einer begleitenden Spezialisierung und Weiterbildung verbindet.

Das Modell, das alle diese Voraussetzungen erfüllt, ist die Jobrotation.

Die Jobrotation ist ein Modell der beruflichen Weiterbildung, das Erwerbslosen eine methodische Weiterbildung ermöglicht, nach deren Absolvierung sie bestimmte Mitarbeiter eines Unternehmens während jenes Zeitraums ersetzen können, in dessen Verlauf diese an einer Fortbildungsmaßnahme teilnehmen. Dieses Modell funktioniert nach einem sehr einfachen Muster:

- Auswahl der Mitarbeiter, die an der betreffenden Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen;

- Auswahl und (theoretische und praktische) Weiterbildung der Erwerbslosen, damit diese zur Erfüllung der speziellen Aufgaben an dem Arbeitsplatz befähigt werden, an dem sie vorübergehend als Stellvertreter für einen in dem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter eingesetzt werden;

- Ersetzung der Mitarbeiter durch die speziell zu diesem Zweck ausgebildeten Erwerbslosen;

- Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme für die vorübergehend ersetzten Mitarbeiter.

Die Durchführung der Jobrotation stellt ein geeignetes und sinnvolles Mittel zur erfolgreichen Einbeziehung der Unternehmen in den Prozess der lebensbegleitenden Weiterbildung dar. Sie erbringt sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Erwerbslosen positive Ergebnisse.

Vorteile für die Mitarbeiter

Innerhalb des Unternehmens verlangt das Modell ein reibungsloses Zusammenspiel zwischen Personalmanagement und betrieblicher Bildungsplanung. Die Auffassung, dass die Festlegung der Unternehmensperspektiven und -ziele und die sich daraus ergebende Bedarfsplanung wichtige Voraussetzungen für die Umsetzung einer effizienten Planung der betrieblichen Weiterbildung darstellen, beginnt sich nach und nach durchzusetzen.

Der Einsatz von Verfahren zur Erstellung von Zukunftsprognosen kann die wesentlichen Aspekte des beruflichen Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiter deutlicher aufzeigen.

Die Durchführung der Jobrotation setzt voraus, dass der Weiterbildungsbedarf der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihres bereits vorhandenen Kompetenzniveaus festgelegt wird, und erfordert außerdem eine Planung der Entwicklung ihrer Qualifikationen. Von daher gehört die Jobrotation zu den Weiterbildungsmodellen, die das Personalmanagement erleichtern.



Die Jobrotation gewährleistet, dass die Weiterbildung während der formellen Arbeitszeit der Mitarbeiter ohne negative Auswirkungen auf ihr Familien- oder Privatleben stattfinden kann, sowie ohne die Furcht, täglich anfallende, komplexe Aufgaben erledigen zu müssen. Aufgrund dessen erleichtert sie den Arbeitnehmern die Aufnahme der Weiterbildungsinhalte und verkürzt so die Dauer der Maßnahme. Darüber hinaus erleichtert der Umstand, dass der Mitarbeiter durch einen Stellvertreter ersetzt wird, die Mobilität zu Weiterbildungszwecken, eine Mobilität, die heute immer mehr an Wichtigkeit gewinnt.

Durch die Verbesserung der Voraussetzungen für die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen und durch die Anhebung von deren Qualität wirkt sich die Jobrotation positiv auf die Arbeitsplatzstabilität der Mitarbeiter aus, da sie ihnen eine Verbesserung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen sowie eine Erhöhung ihrer Produktionskapazität ermöglicht und ihre Verhandlungsposition auf dem Arbeitsmarkt stärkt.

Fachlich hochspezialisierte Mitarbeiter

Die Kriterien für die Umsetzung des Modells variieren entsprechend dem jeweiligen Arbeitsplatzniveau. Bei fachlich hochspezialisierten Mitarbeitern sind insofern strengere Kriterien zu erfüllen, als hier eine spezielle Weiterbildungsmaßnahme zu planen und umzusetzen ist, die den strategischen Weiterbildungsbedarf berücksichtigt, der durch das künftige wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens bedingt ist, denn häufig sind es diese Mitarbeiter, die die Hauptverantwortung für die Anpassung des Unternehmens an Veränderungen tragen.

In jedem Fall verhält sich der Umfang der im Unternehmen entstandenen Lücke proportional zum Grad der Spezialisierung. Wenn daher die Jobrotation bei fachlich hochspezialisierten Mitarbeitern eingesetzt wird, ist ihre Umsetzung nur möglich, wenn die dadurch entstehende Lücke an Fachkenntnissen angemessen gefüllt wird und wenn die anfallenden beruflichen Aufgaben weiterhin normal ausgeführt

werden können. Aufgrund dessen müssen folgende Vorbedingungen erfüllt sein:

- es ist eine genaue Auflistung der zusätzlichen Kompetenzen vorzunehmen, die ein fachlich hochspezialisierter Mitarbeiter erwerben soll, und diese Kompetenzen müssen in die Weiterbildungsmaßnahme einbezogen werden, die außerdem individuell auf den Mitarbeiter zuzuschneiden ist;
- die Weiterbildungsmaßnahme für den Arbeitnehmer muss einen innovativen Charakter aufweisen;
- die Phase, während der ein Stellvertreter benötigt wird, muss relativ kurz sein;
- es muss gewährleistet sein, dass der Erwerbslose, der als Stellvertreter eingesetzt wird, die auf dem betreffenden Arbeitsplatz anfallenden Aufgaben angemessen ausführen kann, und, sofern dies nicht möglich ist, auf eine alternative Form der Stellvertretung zurückgegriffen wird, bei der der Mitarbeiter durch einen Kollegen ersetzt wird, der über Fachkenntnisse des nächstniedrigeren Grades verfügt und bei der dieser zweite Mitarbeiter dann durch einen Stellvertreter ersetzt wird.

Für die Auswahl der Stellvertreter eines fachlich hochspezialisierten Mitarbeiters gelten ebenfalls viel strengere Kriterien. Damit tatsächlich eine Stellvertretung erfolgen kann, sind vorher zusätzliche Voraussetzungen zu erfüllen:

- die Auswahl des Stellvertreters muss eher unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Personalplanung als unter Berücksichtigung des Weiterbildungsbedarfs der Erwerbslosen erfolgen;
- der Stellvertreter muss über Grundkenntnisse in den auf dem Arbeitsplatz anfallenden Tätigkeiten und über eine gewisse Berufserfahrung verfügen, auch wenn es sich dabei um weniger spezialisierte Tätigkeiten handelt;
- die Weiterbildungsmaßnahme für den Erwerbslosen muss hochspezifische Fachkenntnisse beinhalten;
- die praktische Ausbildung im Unternehmen vor der eigentlichen Stellvertre-



tungsphase ist der kritische Zeitraum, in dem die Inhalte der spezifischen Aufgaben, die an dem Arbeitsplatz anfallen, unbedingt zu vertiefen sind;

□ die Dauer der Weiterbildungsmaßnahme für den Erwerbslosen, der als Stellvertreter eingesetzt werden soll, muss deutlich länger sein als der für normale Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendete Zeitraum und auch länger als die Weiterbildungsmaßnahme für den ersetzten Mitarbeiter.

Zugang der Erwerbslosen zum Arbeitsmarkt

Die Schwierigkeiten der meisten (vor allem jugendlichen) Erwerbslosen, Zugang zum Arbeitsmarkt zu finden, sind bekannt. Häufig führt dies zu Langzeitarbeitslosigkeit und illegaler Beschäftigung, und die Gefahr, dass die im Rahmen der allgemeinen und beruflichen Bildung erworbenen Kompetenzen an Wert verlieren sowie jeglicher Kontakt zum Produktionsprozess verloren geht, ist sehr groß.

In dem Maße, wie die Arbeitslosigkeit ein gesellschaftliches Problem darstellt, das eine schwerwiegende Bedrohung für den sozialen Zusammenhalt bedeutet, bietet die Jobrotation Lösungsmöglichkeiten, da sie die Eingliederung der Erwerbslosen dadurch erleichtert, dass sie ihnen reale Arbeitsbedingungen anbietet, die dazu beitragen, eine Entwertung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen zu verhindern.

Das Modell der Jobrotation legt die Qualifikationen, die die Erwerbslosen sich aneignen müssen, um als Stellvertreter für Arbeitnehmer fungieren zu können, sehr genau fest und stellt sicher, dass der Inhalt der Tätigkeiten, durch die sie Berufserfahrung gewinnen sollen, und der Inhalt, der Weiterbildungsmaßnahme, an der sie teilnehmen, aufeinander abgestimmt werden. Von daher schafft die Jobrotation für die Erwerbslosen die besten Voraussetzungen: Sie erlaubt ihnen, ihre persönlichen Neigungen und die vom Wirtschaftsleben angebotenen Möglichkeiten zu verbinden und mit den Veränderungen der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt Schritt zu halten, die ein fortlaufender Prozess ist, da ein knappes Angebot an

bestimmten Berufen mit einer starken Nachfrage nach anderen Berufen einhergeht.

Obwohl ihre Tätigkeit für das Unternehmen nur von begrenzter Dauer ist und somit nicht das eigentliche Ziel ihrer Bestrebungen darstellt, so verschafft sie den Erwerbslosen doch Berufserfahrung. Diese Erfahrung bereitet sie besser auf eine Eingliederung in den Produktionsprozess des Unternehmens vor, da sie dadurch mit den betrieblichen Abläufen vertraut werden, was ihre Chancen auf eine Eingliederung in ähnliche Unternehmen erhöht. Die Jobrotation verschafft Erwerbslosen Zugang zum Arbeitsmarkt, indem sie ihnen einerseits eine Chance auf einen Arbeitsplatz in dem Unternehmen eröffnet, in dem sie als Stellvertreter eingesetzt waren, und ihnen andererseits den Erwerb von Berufserfahrung ermöglicht und direkten Kontakt zum Arbeitsmarkt bietet.

Die Jobrotation ermöglicht den Erwerb von Berufserfahrung unter realen Arbeitsbedingungen, wobei der Stellvertreter darüber hinaus die seinem Arbeitsplatz entsprechende Verantwortung trägt. Das Lernen am Arbeitsplatz gewinnt für die Weiterbildung von Erwerbslosen zunehmend an Bedeutung. Letztere eignen sich durch informelles Lernen Fachkenntnisse an, und zwar in einem Umfeld, das in direktem Zusammenhang mit ihren künftigen Tätigkeiten steht.

Diese Form des Lernens unterscheidet sich von der herkömmlichen praktischen Ausbildung am Arbeitsplatz. Es handelt sich um einen multidimensionalen Prozess, in dessen Verlauf der Erwerbslose nicht nur in den speziellen Rahmen der von ihm zu erfüllenden Aufgaben, sondern auch in das berufliche Umfeld insgesamt eingegliedert wird. Die Stellvertretung ist ein besonderes positiver Weiterbildungsprozess, da der Stellvertreter an die Ausführung bestimmter fachspezifischer Tätigkeiten herangeführt wird, die der Lösung von Problemen dienen, welche während des Produktionsprozesses auftreten. Gleichzeitig wirken sich die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitnehmern und die im Rahmen der kollektiven Arbeit erforderliche Koordinierung positiv auf den Erwerb von Kompetenzen durch den Stellvertreter aus.



In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die Ausführung der beruflichen Aufgaben in hohem Maße von den Persönlichkeiten und Eigenheiten der Mitglieder des jeweiligen Arbeitsteams abhängt, so dass der Stellvertreter ein angemessenes soziales Verhalten unter Beweis stellen muss; mit anderen Worten, letzterer ist gehalten, die Kultur, die sozialen Strukturen und die Werte des Arbeitsteams und seiner Kollegen zu übernehmen. Gleichzeitig lernt der Stellvertreter, im Rahmen eines Unternehmens zu handeln, in dem es verschiedene Arbeitsteams, hierarchische Ebenen und Machtstrukturen gibt. Diese soziale Erfahrung ist für Personen, die den Arbeitsmarkt neu betreten, von besonderer Bedeutung.

Koordinierung der Maßnahmen

Die Umsetzung des Modells erfordert besondere Anstrengungen von Seiten der betreffenden Akteure. Zu den unabdingbaren Voraussetzungen gehören eine relativ lange Vorbereitungsphase, zwischen den verschiedenen Akteuren abgestimmte Maßnahmen und ein hohes Maß an Koordinierung. Diese besonderen Anforderungen sind durch den Bedarf an einer effizienteren und gesellschaftlich sinnvollen beruflichen Weiterbildung bedingt.

Die Verbindung zwischen lebensbegleitender Weiterbildung von Mitarbeitern eines Unternehmens und gleichzeitiger Beschäftigung von Erwerbslosen ist Teil einer Politik zur Entwicklung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, die auf europäischer Ebene gefördert und durch die Umsetzung der Jobrotation sichergestellt wird. Diese ist eine Maßnahme, die eine mehrwertsteigernde Wirkung anstrebt, indem sie die Lohnkosten durch die permanente Anpassung der Humanressourcen senkt. Überdies gewährleistet sie, dass die Flexibilität der Mitarbeiter mit der Flexibilität des Unternehmens Schritt hält, und ermöglicht eine bessere Aufteilung nicht nur der Kosten, sondern auch der Vorteile zwischen allen beteiligten Akteuren.

Die Jobrotation scheint ausreichend positive Auswirkungen zu zeigen, um eventuelle negative Begleiterscheinungen aufzuwiegen und um die Vorteile, die in den Pilotprojekten deutlich geworden sind, weiter auszubauen. Diese Überzeugung beruht auf zwei fundamentalen Aspekten: Die Jobrotation

- ermöglicht die Verbindung von Lernen und beruflicher Tätigkeit;
- dient in gleichem Maße den Interessen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Erwerbslosen.

Bibliographie

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Jobrotation - afrapportering (Dansk-Deutsch-English-Français), November 1997. Reports of the European conference arranged by DGV of the European Commission and the Labour Market Council in Copenhagen in November 1997.

EU-Jobrotation Secretariat: 9 Recommendations - Preliminary consideration on setting up jobrotation schemes, 1996

EU-Jobrotation Secretariat: Short status of Jobrotation in Europe, October 1999

Jobrotation and the role of social partners in lifelong learning, Conference Report, Glasgow 17-19 June 1999

Jobrotation e.V.: Jobrotation in Germany. A national evaluation, January 2000

PLS Consult: Evaluation of EU Jobrotation. Final report, June 1999



**Patrick
Guilloux**

*Maître
de conférences
an der Universität
Bretagne-Sud
IUT, Vannes*



‘Jobrotation’ in Frankreich: eine Maßnahme mit Pioniercharakter

Frankreich hatte offenbar als erstes Land ein Instrument entwickelt, dem die in den letzten Jahren in Europa eingeführten Maßnahmen in vieler Hinsicht gleichen, sowohl von ihren Zielsetzungen als auch von ihrer Konzeption her.

Einleitung

Während die „Jobrotation“ im vergangenen Jahrzehnt in einigen nordeuropäischen Ländern und insbesondere in Dänemark eine bemerkenswerte Entwicklung zu verzeichnen hatte, griff man in Frankreich sehr viel seltener auf dieses ‚gut durchdachte Instrument‘ (Fries Guggenheim, 2000) zurück, obwohl in den letzten fünfzehn Jahren von staatlicher Seite eine ganze Reihe von Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung ergriffen wurden.

Gleichwohl scheint Frankreich in der Vergangenheit das erste Land gewesen zu sein, das – einige Monate vor dem Ausbruch des zweiten Weltkriegs – ein Instrument einführte, welches sowohl von seiner Zielsetzung als auch von seiner Konzeption her in vielerlei Hinsicht denen ähnelte, die in den letzten Jahren in Europa entwickelt wurden.

Dieses Instrument wurde durch eine Verordnung von 6. Mai 1939 (*Journal officiel*, 1939) geschaffen, mit der die 1945 niedergelegten Bestimmungen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit kodifiziert wurden. Dies geschah vor dem Hintergrund einer Wirtschaftskrise von nie dagewesenem Ausmaß, von der Frankreich in gleichem Maße wie die anderen westlichen Länder betroffen war. In der Zeit von 1940 bis 1949 verdreifachte sich die Arbeitslosigkeit (Hesse, Le Crom, 1988) – und das in einem Land, das lange unter Arbeitskräftemangel gelitten hatte⁽¹⁾.

Paradoxerweise herrschte neben dieser hohen Arbeitslosigkeit gleichzeitig auch ein Facharbeitermangel, und dies insbesondere in den Industrien, die für die nationale Verteidigung produzierten. Die Wiederaufrüstung war in Frankreich in

vollem Gange und das Land wendete entsprechende Mittel dafür auf (Asselain, 1995).

Um die doppelte Herausforderung von Arbeitslosigkeit einerseits und Arbeitskräftemangel in dieser Art von Industrie andererseits zu bewältigen, sollten die staatlichen Behörden 1939 schrittweise ein einfallreiches Instrument entwickeln, dessen Grundlage zumindest teilweise die in den vorangegangenen Jahren niedergelegten Bestimmungen bildeten, welche die berufliche Bildung bereits zum wichtigsten Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit erkoren hatten.

Der Einsatz der beruflichen Weiterbildung als Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit (1934-1938)

Auch wenn es damals in Frankreich in diesem Bereich keine Tradition staatlicher Intervention gab, so sollte der Anstieg der Arbeitslosigkeit in den dreißiger Jahren die staatlichen Behörden dennoch zum Handeln zwingen. Um die Arbeitslosigkeit einzudämmen, sollten sie daher wie auch schon in der Vergangenheit staatliche Großprojekte in den Bereichen Transportwesen, Infrastruktur und Wohnungsbau durchführen.

Obwohl die berufliche Weiterbildung bis dahin (Lietard, 1982) vor allem zur ‚Umschulung der Kriegsversehrten‘ (*Journal Officiel*, 1918) und anderer Gruppen eingesetzt worden war, die ersteren im Lauf der Zeit zugeordnet werden sollten⁽²⁾, sollten die Behörden die berufliche Weiterbildung nun auch erstmals zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit einsetzen. Dies

⁽¹⁾ Zwischen 1900 und 1930 verzeichnete Frankreich einen beträchtlichen Anstieg seiner Industrieproduktion bei gleichzeitigem Arbeitskräftemangel, der insbesondere durch den Krieg bedingt war. Dies erklärt die massive Förderung der Zuwanderung (von 1911 bis 1926 stieg der Ausländeranteil der Bevölkerung um jährlich 10%); siehe M.T. Join-Lambert et al., *Les politiques sociales*, 2. Auflage, Presses de Sciences Po und Dalloz, Paris, 1997, S. 36.

⁽²⁾ Kriegerwitwen (Verordnung vom 21. Mai 1919); zivile Kriegsoffer (Gesetz vom 21. Juli 1921); Arbeitsunfallverletzte (Gesetz vom 5. Mai 1924).



geschah durch die Bewilligung besonderer Mittel für die beruflichen Bildungszentren für Arbeitslose, die 1934 von den Arbeitgeberverbänden für Arbeitslose unter 20 Jahren geschaffen worden waren.

Um die ‚berufliche Umschulung von Arbeitslosen‘ (*rééducation professionnelle des chômeurs*) zu erleichtern, erließ die Regierung am 30. Oktober 1935 zwei Verordnungen⁽³⁾, die dem Ziel dienten, ‚die Bemühungen zu stärken und aufeinander abzustimmen, die unternommen werden, um bestimmten Arbeitslosen einen neuen Beruf zu geben, mit dem sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können‘.

Diese Bestimmungen sahen die Zahlung von Zuschüssen an die „beruflichen Bildungszentren für Arbeitslose“ vor, die vom Arbeitsminister nach Stellungnahme eines interministeriellen Ausschusses für die industrielle Dezentralisierung bewilligt wurden⁽⁴⁾. Diese Zentren konnten eingerichtet werden von:

- Industriellen in ihren eigenen Unternehmen;
- öffentlichen Körperschaften (Departments, Gemeinden, öffentliche Anstalten, Arbeitslosenhilfsskassen);
- Fachausbildungseinrichtungen;
- Berufsverbänden der Arbeitgeber und der Arbeiter;
- Verbänden, die berufliche Umschulungsmaßnahmen durchführten.

Zu den Bedingungen, die Voraussetzung für die staatliche Anerkennung waren, gehörte insbesondere ‚die Angabe, welche Berufe den Arbeitslosen durch die beruflichen Bildungsmaßnahmen vermittelt werden‘ sollten. Denn trotz der hohen Arbeitslosigkeit herrschte gleichzeitig in einigen Berufen und insbesondere in den Industrien, die für die nationale Verteidigung tätig waren, ein gravierender Arbeitskräftemangel.

Die Bemühungen der staatlichen Behörden sollten sich im Lauf der Jahre auf die Zentren für berufliche Wiedereingliederung konzentrieren, die in diesem Sinne tätig waren und nicht mehr nur ‚angelern-

te Arbeiter‘, sondern auch ‚Facharbeiter‘ ausbildeten⁽⁵⁾. So ermächtigte eine gesetzvertretende Verordnung vom 14. Juni 1938 (*Journal Officiel*, 1938) den Verteidigungs- und Kriegsminister, den Minister für die Marine und den Luftfahrtminister... aus Mitteln, die für die Rüstungsausgaben bereitgestellt werden, diejenigen Zentren für berufliche Wiedereingliederung zu bezuschussen..., die den Nachweis erbringen, dass sie für die Fabriken, die für die nationale Verteidigung arbeiten, Facharbeiter ausgebildet haben‘.

Noch deutlicher wurde diese Zielrichtung in einer gesetzvertretenden Verordnung vom 12. November 1938 (*Journal Officiel*, 1938) ‚über die berufliche Wiedereingliederung der Arbeitslosen und die Förderung der Arbeiter‘⁽⁶⁾, die auf der Grundlage des Gesetzes vom 5. Oktober 1938 erlassen wurde und ‚die Regierung mit den Vollmachten ausstattete, um die unverzügliche Stabilisierung der wirtschaftlichen und finanziellen Situation des Landes sicherzustellen‘.

Der dem voranstehende Bericht an den Präsidenten der Republik stellt klar, dass, wenn diese ‚Einrichtungen es den Arbeitslosen ermöglichen..., einen neuen Beruf zu erlernen, in dem ein Mangel an Arbeitskräften herrscht‘, sie ‚...auch und vor allem... die Aufgabe haben, unserer Industrie und insbesondere derjenigen, die für die nationale Verteidigung tätig ist, die Fachkräfte zur Verfügung zu stellen, deren sie bedarf‘.

Dieses Gesetz, das die Ziele der Wiederaufrüstung und der beruflichen Wiedereingliederung miteinander verbindet, ist noch unter einem anderen Aspekt von Bedeutung. Hier wird in Frankreich zum ersten Mal dem Gedanken der „beruflichen Fortbildung“ (*perfectionnement professionnel*) Raum gegeben, wodurch die Grundlagen für eine Diversifizierung der beruflichen Weiterbildung und damit ihrer Zielgruppen gelegt werden.

Das Gesetz betont, dass ‚es aufgrund der ungenügenden Zahl an Fachkräften, die von den für die nationale Verteidigung tätigen Industrien benötigt werden, unerlässlich ist, die Ausbildung von Facharbeitern durch entsprechende berufliche Bildungsmaßnahmen vorzusehen, die den am meisten geeignet erscheinenden Ar-

„Dieses Gesetz, das die Ziele der Wiederaufrüstung und der beruflichen Wiedereingliederung miteinander verbindet, ist noch unter einem anderen Aspekt von Bedeutung. Hier wird in Frankreich zum ersten Mal dem Gedanken der „beruflichen Fortbildung“ (perfectionnement professionnel) Raum gegeben, wodurch die Grundlagen für eine Diversifizierung der beruflichen Weiterbildung und damit ihrer Zielgruppen gelegt werden.“

⁽³⁾ Eine gesetzvertretende Verordnung wurde durch eine einfache Verordnung, *Journal officiel*, 31. Oktober 1935.

⁽⁴⁾ Ebd., Art. 8. Diese Verordnung wurde durch eine Verordnung vom 14. Oktober 1936 über die Zusammensetzung des (interministeriellen) Ausschusses für die industrielle Dezentralisierung (Art. 8) abgeändert, der insbesondere um den Sekretär der CGT (Conseil général du travail – eine frz. Gewerkschaft) oder seinen Stellvertreter erweitert wurde, und durch eine Verordnung vom 4. Juni 1937, die diesen Ausschuss durch einen ‚Ausschuss für die berufliche Wiedereingliederung‘ ersetzte, in der die Arbeitgeber und die Gewerkschaften vertreten waren, das heißt, ein Vertreter der Confédération générale du patronat (damaliger frz. Arbeitgeberverband, der von der Vichy-Regierung aufgelöst wurde), ein Vertreter der CGT und jeweils ein Vertreter der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite im Conseil supérieur du travail.

⁽⁵⁾ Diese Unterscheidung wird in Artikel 1, Absatz 4 der gesetzvertretenden Verordnung vom 12. November 1938 sehr deutlich getroffen (siehe unten): ‚die berufliche Wiedereingliederung soll hauptsächlich dem Ziel dienen, den für die nationale Verteidigung und hier insbesondere für die Luftfahrt arbeitenden Fabriken mit den Facharbeitern oder angelehnten Arbeitern zu versorgen, die sie für einen reibungslosen Betrieb benötigen‘.

⁽⁶⁾ *Journal officiel* vom 13. November 1938, S. 12870.



beitern zuteil werden sollen'. Das Gesetz bezeichnet diese zu fördernden Fortbildungsbemühungen als *promotion ouvrière* - ‚Arbeiterförderung‘. Nach dem Krieg sollte dieser Begriff in einem Erlass von 1948 wiederaufgegriffen werden, mit dem ‚Fortbildungslehrgänge zur Förderung der Arbeiter‘ (*Journal Officiel*, 1948) eingeführt wurden, wobei sich anstatt ‚Arbeiterförderung‘ bald die Begriffe ‚*promotion du travail*‘ und ‚*promotion supérieure du travail*‘⁽⁷⁾ (Terrot, 1983) - ‚Arbeitsförderung‘ und ‚höhere Arbeitsförderung‘ - einbürgern sollten.

Die so eröffnete Möglichkeit der ‚Förderung‘ erwerbstätiger ‚Arbeiter‘ bildete eine unabdingbare Voraussetzung für die Umsetzung eines ‚Jobrotationssystems‘, bei dem Arbeitnehmer an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnahmen und Arbeitslose eine Beschäftigung erhielten. Dieses System sollte durch die Verordnung vom 6. Mai 1939, also im darauffolgenden Jahr, eingeführt werden (*Journal Officiel*, 1939).

Eine neue Maßnahme zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit: die Vertretung von in Weiterbildung befindlichen ‚Arbeitern‘ durch Arbeitslose (Verordnung vom 6. Mai 1939)

In dem Bestreben, ‚die Vermittlung von Arbeitslosen zu intensivieren‘, widmet diese Verordnung - die sich außerdem noch mit der Regelung der ‚Arbeitslosenunterstützung‘, der ‚Arbeitslosenversicherung‘ und der ‚Beschäftigung und Vermittlung von Arbeitslosen befasst‘ - den ‚speziellen Bestimmungen für Einrichtungen zur Arbeiterförderung und für Zentren zur beruflichen Wiedereingliederung von Arbeitslosen‘ einen eigenen Abschnitt.

Diese Einrichtungen zur Arbeiterförderung müssen ‚entweder durch ein Industrieunternehmen gegründet worden sein, das die Lehrausbildung bereits in rationeller Weise organisiert hat, oder durch ein Zentrum für die berufliche Wiedereingliederung von Arbeitslosen‘ und sie

müssen ‚das Ziel haben, eine schrittweise Ausbildung der in der Produktion benötigten Arbeiter sicherzustellen‘.

Die Verordnung vom 6. Mai 1939 legt zum ersten Mal die Voraussetzungen für eine staatliche Anerkennung dieser Einrichtungen fest. Um diese Anerkennung und damit auch öffentliche Zuschüsse zu erhalten, müssen sie zur Begründung ihres Antrags auf Anerkennung eine Reihe von Auskünften insbesondere über die ‚Berufe, die gelehrt werden und über die Programme zur Arbeiterförderung, die durchgeführt werden sollen‘ liefern. Falls diese Einrichtungen durch ein Industrieunternehmen gegründet werden, ‚müssen‘ sie überdies ‚während der normalen Öffnungszeiten des Unternehmens betrieben werden⁽⁸⁾ und in Räumlichkeiten untergebracht sein, die klar von den Fertigungsstätten getrennt sind⁽⁹⁾‘ - eine Bestimmung, die in Frankreich im Bereich der beruflichen Weiterbildung auch heute noch Norm ist.

Das große Verdienst dieser Verordnung besteht jedoch darin, dass sie die Voraussetzungen für die Entwicklung von ‚Jobrotationsmaßnahmen‘ nach heutigem Muster schafft. So sieht die Verordnung entsprechende finanzielle Anreize für die Unternehmen vor. Diese betreffen sowohl die Teilnahme von Mitarbeitern an beruflichen Fortbildungsmaßnahmen als auch die Einstellung von Arbeitslosen, die ihren Platz einnehmen und zuvor gegebenenfalls in einem Zentrum für die berufliche Wiedereingliederung von Arbeitslosen weitergebildet wurden (letzteres wird in den Bestimmungen übrigens nicht bindend vorgesehen).

Die staatlichen Zuschüsse für die Einrichtungen zur Arbeiterförderung umfassen die Zahlung eines ‚Zuschusses in Höhe der Hälfte des Gehalts, das den Arbeitern gezahlt wird, die an den Lehrgängen der Arbeiterförderungseinrichtungen⁽¹⁰⁾ teilnehmen‘. Der Staat verpflichtet sich also in diesem Fall, die Kosten für die Entlohnung des in Weiterbildung befindlichen Mitarbeiters zur Hälfte zu übernehmen.

Außerdem verpflichten sich die Behörden, denjenigen Arbeitgebern Prämien zu zahlen, die ‚Arbeitslose als Vertretung für Arbeiter einstellen, die zu den Arbeiter-

⁽⁷⁾ Siehe insbesondere das Gesetz Nr. 59-960 vom 31. Juli 1959 über die Sozialförderung.

⁽⁸⁾ Außer im Falle einer Ausnahmegenehmigung durch den Arbeitsminister, die nach Stellungnahme des Ausschusses für berufliche Wiedereingliederung erfolgen kann.

⁽⁹⁾ Art. 132. Falls dies nicht möglich ist, müssen die räumlichen Gegebenheiten so gestaltet sein, dass die Kontrollinspektoren problemlos überprüfen können, dass die zu einem Lehrgang zugelassenen Arbeiter während dieser Zeit nicht in der Produktion tätig sind.

⁽¹⁰⁾ Kosten für die Einrichtung oder Miete von Werkstätten oder Unterrichtsräumen; Kauf von Werkzeugmaschinen, Werkzeugen oder Motoren; Abschreibung von Räumlichkeiten, Motoren, Maschinen und diversen Werkzeugen; Entgelt für Lehrer und Betreuer; Kauf von Rohstoffen, Brennstoffen usw.



förderungslerngängen zugelassen werden⁽¹¹⁾, und bieten damit einen starken Anreiz, die Stelle des in Weiterbildung befindlichen Mitarbeiters nicht unbesetzt zu lassen.

Diejenigen Unternehmen, die Arbeiterförderungseinrichtungen gegründet hatten, waren im Unterschied zu Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall war, nicht gehalten, die zu Lehrgängen zugelassenen Arbeiter – die selbst während der gesamten Lehrgangsdauer ein Gehalt bezogen, das nicht unter dem Tariflohn für ihr berufliches Spezialgebiet liegen durfte – durch Arbeitslose zu ersetzen, die vorrangig von der staatlichen Arbeitsvermittlung geschickt wurden. Diese Prämien wurden solange gezahlt, wie die Arbeiter, die von Arbeitslosen ersetzt wurden, zur Teilnahme an den Lehrgängen der Arbeiterförderungseinrichtung zugelassen waren.

Soweit der rasche Überblick über die Jobrotationsmaßnahmen, die kurz vor dem Zweiten Weltkrieg in Frankreich eingeführt wurden. Ihre mit der Verordnung von 1939 abgeschlossene Einführung hatte sich über einen Zeitraum von fast fünf Jahren erstreckt – von der Schaffung eines speziellen Weiterbildungssystems (den Zentren für die berufliche Wiedereingliederung von Arbeitslosen) bis zur Diversifizierung der Aufgaben dieser Zentren im Jahre 1938 durch die ‚Arbeiterförderung‘. Damit waren schließlich die Voraussetzungen für die Durchführung der ersten ‚Jobrotationsmaßnahmen‘ geschaffen, die 1939 eine massive Förderung durch die Behörden erfuhren.

Diese Maßnahme mit Pioniercharakter, die eher mit Anreizen als mit Zwang arbeitete und vor dem Hintergrund einer intensiven Wiederaufrüstung eingeführt wurde, gelangte dennoch niemals richtig zur Ausführung. Die Ereignisse, die auf die Kriegserklärung im Herbst 1939 folgten, sollten die Arbeit des beruflichen Weiterbildungssystems für Erwachsene, das seit 1935 schrittweise aufgebaut worden war, zunächst stark beeinträchtigen und nach dem Waffenstillstand im Juni 1940 zu seiner Auflösung führen (Bayard, 1970). Dadurch wurde die Erprobung der Jobrotationsverfahren, die in den hier untersuchten Bestimmungen vorgesehen waren, unmöglich gemacht.

Erst rund ein halbes Jahrhundert später sollten die Behörden erneut ein Interesse an diesem Verfahren entwickeln. Die von ihnen eingeführten Bestimmungen (die auch heute noch in Kraft befindlich sind), verfolgen verschiedene Ziele.

Ein Teil der Bestimmungen soll den Arbeitnehmern den Zugang zur beruflichen Weiterbildung erleichtern (die Teilnahme an solchen Maßnahmen wird nämlich insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben nur ungern gesehen und manchmal behindert, weil dadurch die betrieblichen Abläufe beeinträchtigt werden können), indem die Kosten für die Stellvertreter dieser Arbeitnehmer ganz oder teilweise übernommen werden. Dies ist Gegenstand einer der Bestimmungen des Gesetzes Nr. 84-130 vom 24. Januar 1984 zur Reform der Berufsbildung (*Journal Officiel*, 1984). Sie ermächtigt die mit der Verwaltung des Bildungsurlaubs betrauten Einrichtungen, Arbeitgebern, die weniger als fünfzig Mitarbeiter beschäftigen, die Übergangentschädigung zu erstatten, welche an den mit einem befristeten Arbeitsvertrag beschäftigten Stellvertreter gezahlt wird, der einen in Bildungsurlaub befindlichen Mitarbeiter (*congé individuel de formation*)⁽¹²⁾ ersetzt. Das Gesetz Nr. 91-1 vom 3. Januar 1991, das insbesondere auf die Beschäftigungsförderung durch die Weiterbildung in den Betrieben abzielt (*Journal officiel*, 1991), sieht vor, dass der Staat Arbeitgebern, die weniger als fünfzig Mitarbeiter beschäftigen, einen Pauschalzuschuss für das Gehalt folgender Arbeitnehmer zahlt: Arbeitnehmer, die von dem Unternehmen eingestellt oder ihm von Zeitarbeitsfirmen oder Zusammenschlüssen von Arbeitgebern zur Verfügung gestellt wurden, um einen Mitarbeiter zu ersetzen, der im Rahmen des betrieblichen Bildungsplans oder eines Bildungsurlaubs an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt.⁽¹³⁾

Hingegen enthält das gleiche Gesetz auch eine Bestimmung⁽¹⁴⁾, die die Kopplung zwischen der Weiterbildung eines Mitarbeiters und der Einstellung eines Arbeitssuchenden wiederaufgreift, die mit der Verordnung vom 6. Mai 1939 eingeführt worden war. Das Gesetz erweitert die Zielsetzung der ‚*stages d'accès à l'emploi*‘ (Praktika für den Zugang zur Beschäftigung), die nun als ‚*stages d'accès à l'entreprise*‘ (Praktika für den Zugang zum

„Die (...) mit der Verordnung von 1939 abgeschlossene Einführung (der Jobrotation) hatte sich über einen Zeitraum von fast fünf Jahren erstreckt – von der Schaffung eines speziellen Weiterbildungssystems (den Zentren für die berufliche Wiedereingliederung von Arbeitslosen) bis zur Diversifizierung der Aufgaben dieser Zentren im Jahre 1938 durch die ‚Arbeiterförderung‘. Damit waren schließlich die Voraussetzungen für die Durchführung der ersten ‚Jobrotationsmaßnahmen‘ geschaffen, die 1939 eine massive Förderung durch die Behörden erfuhren.“

⁽¹¹⁾ Bericht an den Präsidenten der Republik, Abs. 25; Art. 136.

⁽¹²⁾ Art. L. 950-2-2 des Arbeitsgesetzbuches. Die Höhe dieses Zuschusses beträgt 6% des Entgelts, das von dem Mitarbeiter für die Dauer seines befristeten Arbeitsverhältnisses bezogen wird.

⁽¹³⁾ Art. L. 942-1 des Arbeitsgesetzbuches. Dieser an bestimmte Bedingungen geknüpfte Zuschuss (siehe Art. R 942-1 bis R. 942-8) beläuft sich auf 3000 FRF (EUR 458) pro Monat für 169 Weiterbildungsstunden (FRF 17,75 oder EUR 2,70 pro Stunde).

⁽¹⁴⁾ Art. 1 (Art. L. 322-4-1 des Arbeitsgesetzbuches)



„In Frankreich fehlt es also nicht an gesetzlichen Instrumenten für die Durchführung von Jobrotationsmaßnahmen. Dennoch wird immer noch sehr selten auf diese Maßnahme zurückgegriffen.“

Unternehmen) bezeichnet und von der ANPE verwaltet werden⁽¹⁵⁾. Während ihr Hauptziel darin besteht, Arbeitssuchenden die beruflichen Kompetenzen zu vermitteln, die ihnen den Zugang zu einem über die ANPE ausgeschriebenen Stellenangebot eröffnen, bieten sie Arbeitnehmern die Möglichkeit, durch Weiterbildung ihre Kompetenzen zu erweitern oder eine höhere Qualifikation zu erwerben. Gleichzeitig verschaffen sie einem Arbeitssuchenden, (ob er nun eine begleitende Weiterbildung absolviert hat oder nicht) die Chance auf den Zugang zu der Arbeitsstelle, die nach der Beförderung des weitergebildeten Mitarbeiters neu zu besetzen ist⁽¹⁶⁾.

Die beiden ersten der oben beschriebenen Maßnahmen lassen dem Arbeitgeber in jeder Hinsicht freie Hand, was den Ersatz für den in Weiterbildung befindlichen Mitarbeiter betrifft: direkte Einstellung; Inanspruchnahme einer Zeitarbeitsfirma oder eines Zusammenschlusses von Arbeitgebern. Es handelt sich dabei nicht um eine Jobrotation im eigentlichen Sinne. Anders verhält es sich bei der dritten Maßnahme, die auf eine dauerhafte berufliche Wiedereingliederung abzielt und

ein vollständiges System darstellt, dessen Verwaltung der ANPE obliegt.

In Frankreich fehlt es also nicht an gesetzlichen Instrumenten für die Durchführung von Jobrotationsmaßnahmen. Dennoch wird immer noch sehr selten auf diese Maßnahme zurückgegriffen. Abgesehen von den wenigen Unternehmen, die aus eigenem Antrieb entsprechende Programme initiiert haben, gibt es nur zwei Berufszweige, die sich ernsthaft in diesem Bereich engagiert haben. Dabei handelt es sich zum einen um die Kraftfahrzeughandel- und Kraftfahrzeugreparaturbranche; zum anderen um die Kunststoffverarbeitungsbranche, in der seit über acht Jahren unter der Bezeichnung ‚Action zur Entwicklung der Kompetenzen‘ ein bedeutendes Programm durchgeführt wird, das sowohl auf die Umqualifizierung der Produktionsarbeiter in dieser Branche als auch auf die Ausbildung von Stellvertretern abzielt.

Dies deutet zweifellos darauf hin, dass die Hemmnisse für eine verstärkte Nutzung der Jobrotation eher kultureller und gesellschaftlicher Natur als wirtschaftlicher und technischer Art sind.

Literatur

ANPE, Classeur Références, 1999.

Asselain J.C., *Histoire économique du XXème siècle, La montée de l'Etat* (1914-1939), Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris 1995, 389 S.

Bayard A., *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*, pub. AFPA, Paris, 1970, 462 S.

Centre Inffo, Fiches Pratiques, Ausg. 2000.

Hesse P.J., Le Crom J.P., *L'indemnisation des chômeurs dans les années 30*, in Les sans-emploi et la loi: hier et aujourd'hui, Calligrammes, 1988, S. 43-68

Lietard B., *La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales*, Education Permanente, No 62-63, 1982, S. 115-126.

Terrot N., *Histoire de l'éducation des adultes*, Edilig, September 1983, 307 S.

Terrot N., *Histoire de l'éducation des adultes*, Edilig, September 1983, S. 190-195.

Weiterführende Lektüre

Aubin G., Bouveresse J., *Introduction historique au droit du travail*, PUF, coll. Droit fondamental, Paris 1995, 318 S.

Gueslin A., *L'Etat, l'économie et la société française XIXème-XXème siècle*, Hachette Supérieur, Carré Histoire, Paris, 1992, 249 S.

E. Fries Guggenheim, *Einleitende Bemerkungen zur Agora VIII, Jobrotation*

Journal officiel vom 7. Mai 1939, S. 5795ff.

Gesetz vom 2. Januar 1918, *Journal officiel*, 3. Januar 1918; siehe Montes J.F., *La formation professionnelle des adultes invalides après la première guerre mondiale*, Formation-Emploi, Nr. 35, S. 14-21.

Journal officiel vom 15. Juni 1938, S. 301, Art. 1.

Erlass vom 15. April 1948 (*Journal officiel* vom 16. April 1948, S. 3763).

Journal Officiel vom 6. Mai 1939.

Journal officiel vom 25. Januar 1984, S. 683ff.

Journal officiel vom 8. Januar 1991, S. 231ff.

⁽¹⁵⁾ Agence Nationale Pour l'Emploi.

⁽¹⁶⁾ ANPE, Classeur Références, 14. April 1999. Centre Inffo, Fiches Pratiques 2000, S. 446-449. Der Staat übernimmt im Rahmen der mit dem betreffenden Unternehmen geschlossenen Vereinbarung ganz oder teilweise die Finanzierung der Weiterbildung des Mitarbeiters und gegebenenfalls auch des Arbeitssuchenden, der ersten ersetzen soll. Wenn der in Weiterbildung befindliche Mitarbeiter weiterhin ein Gehalt von seinem Arbeitgeber bezieht, zahlt ihm die ANPE außerdem einen Pauschalzuschuss in Höhe von FRF 28 pro Ausbildungsstunde (4,27 Å).



Jobrotation – Erwartungen und Leistungen

Eine Fallstudie für die Region Bremen



Hubertus Schick

Universität Bremen
Kooperation Universität/
Arbeiterkammer
(KUA-BIWA)

Einleitung

Jobrotations-Projekte wurden und werden auch heute noch mit großen Vorschusslorbeeren bedacht:

„*Jobrotation* – ein gelungenes Beispiel für eine moderne Arbeitsmarktpolitik?“

„*Jobrotation* – eine Patentlösung für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt?“

„*Jobrotation* – ein Modell für Deutschland?“

So lauteten die Fragestellungen, unter denen der Projekttyp seit seiner Einführung in Deutschland 1996 diskutiert und damit von vornherein unter einen gewissen Erwartungsdruck gesetzt wurde. Dies gilt durchaus auch für das Bundesland Bremen.

Seit 1998 arbeitet ein „Büro Jobrotation“ im Rahmen eines Modellprojekts „Jobrotation für die Region Bremen“. Die Universität Bremen/Kooperation Universität Arbeitnehmerkammer (KUA) hat die wissenschaftliche Begleitung übernommen und erstellt in diesem Rahmen u. a. Analysen kooperationswilliger Betriebe im Hinblick auf Technologieentwicklung, Qualifizierungsbedarfe und Kooperationsmöglichkeiten. Bisher wurden ca. 50 Betriebe untersucht, die an einer Kooperation interessiert sind oder bereits kooperieren.

Zur Konstruktion des Bremer Modellprojekts

Da Jobrotations-Projekte in Deutschland, erst recht aber in Europa, nicht nur sehr unterschiedliche Zielsetzungen, sondern auch stark differierende Konstruktionen und Finanzierungen haben, soll zunächst ein kurzer Überblick über das Bremer Projekt folgen:⁽¹⁾

Das Projekt läuft im Rahmen der GI ADAPT und wird mit Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit und des Landesministeriums des Bundeslandes Bremen, d.h. des Senators für Arbeit, finanziert (Laufzeit: 03/1998 - 06/2001).

Die Projektträgerschaft liegt beim alz Bremen-Nord, einem Beschäftigungsträger, der seit vielen Jahren Projekte betreut, die den Schwerpunkt Beschäftigung mit Qualifizierung verbinden.

Der Stellvertreterpool ist zusammengesetzt aus zeitlich aufeinander folgenden Gruppen von jeweils 15 Langzeitarbeitslosen der Region Bremen-Nord/Bremen und wird auf Basis von ABM durch einjährige sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse beim Träger gebildet. Die Vorbereitung der Stellvertreter erfolgt durch informelle Lernstrategien im betrieblichen Arbeitsprozess des Trägers. Individuelle Qualifizierungsbausteine zur Adaptation an die Stellvertretung werden individuell mit den Betrieben abgestimmt und in Kooperation mit Weiterbildungsgebern durchgeführt.

Dieser Beitrag enthält eine Fallstudie zur praktischen Umsetzung der Jobrotation in Bremen. Er beleuchtet die hohen Erwartungen aller Beteiligten, die Ergebnisse und einige Themen, über die in der Zukunft weiter nachgedacht werden muss.

⁽¹⁾ Als ausführlichere Darstellung dazu auch: H. Rehling/H. Schick, Jobrotation für die Region Bremen – Arbeitsmarktpolitik mit der Förderung von KMU verbinden!, in: BWP 5/1999, S. 25 – 30.



Dabei stehen zwei Erwartungen klar im Vordergrund und wurden von (...) den untersuchten Betriebe geäußert (...): Jobrotations-Projekte sollten keinen wesentlichen zusätzlichen bürokratischen und finanziellen Aufwand für den Betrieb bedeuten und ihm die Freiheit der Weiterbildungsplanung lassen, die er zur Abwicklung seines Ablaufs benötigt. Die Stellvertreter sollten direkt aus Arbeitsverhältnissen kommen und nicht bei dem Betrieb unmittelbar aus einer längeren Arbeitslosigkeitsperiode heraus beginnen.

Das Projekt kooperiert hauptsächlich mit KMU der Bereiche Metallverarbeitung, Elektro und Sanitär/Heizung/Klima. Die Weiterbildung der Mitarbeiter der Betriebe erfolgt auf Grundlage selbständiger und unabhängiger betrieblicher Planung und Finanzierung. Das Projekt übernimmt für diesen Teil keine Kosten.

Die Bedarfe und Kooperationsmöglichkeiten der interessierten Betriebe werden permanent in wissenschaftlichen Einzeluntersuchungen durch die Universität Bremen/KUA erhoben. Die Ergebnisse werden laufend dem Büro Jobrotation zusammen mit einer Beurteilung der Eignung des Betriebs zugeleitet. Das Büro Jobrotation wird in einer formativen Evaluation („Prozessevaluation“) durch die Universität begleitet und beraten.

Diese Parameter des Bremer Modellprojekts wurden im Verlauf der Projektarbeit überprüft. Die erfolgreiche Arbeit hat bereits im Jahr 1999 dazu geführt, dass der Wirkungskreis des „Büros Jobrotation“ sowohl geographisch wie auch bezüglich der Adressaten ausgedehnt wurde: Das Projekt deckt inzwischen den gesamten Bremer Raum mit seinem Angebot ab und spricht inzwischen auch andere Betriebe aus dem gewerblich-technischen Bereich an.

Erwartungen der beteiligten Akteure

Die regionalen Betriebe

Die Universität Bremen/KUA führt seit ca. 10 Jahren Qualifikationsbedarfsanalysen in den unterschiedlichen Branchen der Wirtschaftsregion Bremen durch und verfügt über einen ausgezeichneten Überblick sowie detaillierte Branchenkenntnisse.⁽²⁾ Insofern konnte der Rahmen der betrieblichen Bedarfe und Erwartungen an ein Projekt des Typs Jobrotation im Vorfeld ziemlich genau abgesteckt werden.

Der Mehrzahl der Unternehmen der Region Bremen war und ist die Notwendigkeit technischer und organisatorischer Innovation zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung von Arbeitsplätzen bewusst.

Die Bedeutung von Fort- und Weiterbildung für die Anpassung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an den Strukturwandel in Industrie und Handwerk wurde von den Entscheidungsträgern in den Betrieben erkannt.

Problematisch war allerdings, das machten die Befragungen auch deutlich,

- a) die Freistellung der Beschäftigten zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere bei Betrieben mit geringer Personaldichte;
- b) die Umsetzung der Bedarfe in betriebspezifische Fort- und Weiterbildungsaktivitäten und eine entsprechende Weiterbildungsplanung.

Diese regionale Situationsbeschreibung entspricht der weithin bekannten Ausgangslage der meisten Jobrotations-Projekte in Deutschland. Die Betriebsuntersuchungen, die dann im Rahmen des Projekts Jobrotation durchgeführt wurden, haben diese Erkenntnisse hinsichtlich der internen *Weiterbildungspraxis* der Betriebe bestätigt. Sie wurden allerdings in einem wesentlichen Punkt ergänzt, der die *Einstellungspraxis* der Betriebe betrifft.

Von den Betrieben, die sich vorläufig interessiert an Jobrotation gezeigt hatten, haben etwa 60 % einen Einstellungsbedarf. Insbesondere handwerklich orientierte kleine und Kleinunternehmen sind deshalb an Jobrotation interessiert. Sie suchen nach einem Instrument, Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen in einer Art Einarbeitungs- und Erprobungsphase vor einer Einstellung in der zukünftigen Arbeitsumgebung zu erleben, um gegenseitige Erwartungen an Arbeitsplatz und Leistung des neuen Mitarbeiters abzuklären.

Dabei stehen zwei Erwartungen klar im Vordergrund und wurden von einem überwiegenden Teil der untersuchten Betriebe geäußert:

- a) Die Kooperation mit Jobrotations-Projekten sollte keinen wesentlichen zusätzlichen bürokratischen und finanziellen Aufwand für den Betrieb bedeuten und ihm die Freiheit der Weiterbildungsplanung lassen, die er zur Abwicklung seines Ablaufs benötigt.

⁽²⁾ Vgl. dazu neben anderen Veröffentlichungen z. B. die umfangreiche Studie von U. Benedix, J. Knuth und Dr. E. Wachtveitl: Technologieentwicklung und Qualifikationsfolgen in Metallindustrie und Metallhandwerk. Repräsentativuntersuchung in Bremer und Bremerhavener Betrieben, Bremen 1997.



b) Die Stellvertreter sollten am besten direkt aus Arbeitsverhältnissen kommen und nicht bei dem Betrieb unmittelbar aus einer längeren Arbeitslosigkeitsperiode heraus beginnen. Daher bestehen hier entsprechende Erwartungen an die Organisation eines Stellvertreterpools, der bereits als Arbeitsverhältnis organisiert sein sollte.

Wichtig ist darüber hinaus, dass in der Region Bremen zunächst zu Beginn des Projekts ein gewisser Vorbehalt von Arbeitgeberseite geäußert wurde, die das Projekt anfänglich skeptisch beurteilt haben: Der Verbandsvertretung der Arbeitgeber war zu Beginn die Verbindung der Wirtschaftsstrukturförderung mit der Arbeitsmarktpolitik, die ja ein wesentliches Ziel des Projekttyps ist, „suspekt“.

Diese Vorbehalte haben in dem Maße abgenommen, wie die Kooperationen mit den einzelnen Betrieben positiv verlaufen sind.

Die Arbeitnehmerseite

Da die Weiterbildung der betrieblichen Mitarbeiter sowohl von Bedarf und Planung aus gesehen als auch hinsichtlich der Finanzierung voll und ganz in die Verantwortung der Betriebe fällt – so ist die *Bremer* Konstruktion des Projekts –, standen bei den bisherigen Untersuchungen noch nicht die Positionen der *Mitarbeiter* der Betriebe im Vordergrund. Diese wurden im Prinzip durch die Betriebsleiter und ihre Information über zukünftige Weiterbildungsabsichten der Mitarbeiter repräsentiert. Dabei muss man sich vergegenwärtigen, dass in vielen Fällen gerade bei Klein- und Kleinstunternehmen Befragungen nach dem Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter das Thema für den Betrieb überhaupt erst eröffnen. Durch das Angebot und die Untersuchung durch die Universität sehen sich Betriebsleiter sehr häufig veranlasst, Weiterbildung überhaupt erst einmal als betriebliches Handlungsfeld zu erkennen und zu behandeln. Dabei wurde im Verlauf der Betriebsuntersuchungen durch die Universität Bremen/KUA deutlich, dass es zwar ein *allgemeines* Bewusstsein von der Notwendigkeit einer permanenten Qualifizierung der Mitarbeiter gibt, Personalentwicklungskonzepte aber in der Regel weder von

der Unternehmensseite noch von den Mitarbeitern bislang als Anforderungen formuliert werden.⁽³⁾

Entscheidend waren hier aber zunächst die Erwartungen der arbeitslosen Teilnehmer, die teilweise bereits im Vorfeld deutlich wurden.

Die Qualifizierungen im Rahmen von Wiedereingliederungsmaßnahmen für langzeitarbeitslose Teilnehmer (ABM) sind in den traditionellen Maßnahmen häufig nicht auf die spezifischen Bedarfe der Betriebe abgestimmt. Qualifizierungen auf der Grundlage konkreter Einzelbedarfsanalysen sollten hier sehr viel passgenauer sein.

Die betriebspraktischen Anteile solcher traditioneller Maßnahmen waren – zumindest bis vor kurzem – eher gering. Die nachweislich höheren Vermittlungschancen durch gut vorbereitete Betriebspraktika wurden zu wenig genutzt. Allerdings fehlten dazu auch die rechtlichen Grundlagen in Deutschland; erst mit dem neuen Sozialgesetzbuch III, das das alte Arbeitsförderungs-gesetz (AFG) abgelöst hat, stehen Spielräume für ausgedehnte Praktikumsphasen zur Verfügung. Diese bilden zur Zeit noch in den meisten Fällen den Rechtsrahmen für Stellvertretungen im Rahmen von Jobrotations-Projekten.

Die Teilnehmer des Stellvertreterpools des Bremer Projekts sind zu 100% Langzeitarbeitslose. Sie sind durchschnittlich ca. 2 Jahre arbeitslos gewesen, bevor sie die „Chance“ Jobrotation erhalten haben. Ihre erste Erwartung ist daher, mit Jobrotation wieder Anschluss an eine reguläre Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt zu finden, zumal andere Versuche vorher bei einem Teil gescheitert sind bzw. einem Teil eine solche Chance nicht geboten wurde. Von ihnen wurde und wird Jobrotation daher zuvörderst unter dem Kriterium der Wiedereingliederung betrachtet, also einem hochgesteckten Erfolgsmaßstab ausgesetzt, was allerdings nicht unbedingt mit einer sofortigen Vermittlung gleichgesetzt wird. Der Wert einer Phase regulärer Arbeit im Betrieb während einer Stellvertretung – auch ohne nachfolgende Einstellung – wird von den langzeitarbeitslosen Teilnehmern durchaus gesehen.

Die Qualifizierungen im Rahmen von Wiedereingliederungsmaßnahmen für langzeitarbeitslose Teilnehmer (ABM) sind in den traditionellen Maßnahmen häufig nicht auf die spezifischen Bedarfe der Betriebe abgestimmt. Qualifizierungen auf der Grundlage konkreter Einzelbedarfsanalysen sollten hier sehr viel passgenauer sein.

⁽³⁾ K. Büchter weißt in diesem Zusammenhang zu Recht darauf hin, daß „es bei der Ermittlung von Qualifikationsbedarf nicht um die einfache Messung von Inhalten, sondern auch um die Diskussion, Interpretation, Aushandlung und schließlich auch Weckung von Qualifikationsbedarf (geht)“. K. Büchter, Regeln zur Ermittlung von Qualifikationsbedarf in Betrieben, in: Berufsbildung Nr. 16 - Europäische Zeitschrift, S.9.



Jüngste Untersuchungen in Deutschland zu dieser Frage haben ergeben, dass 6 Monate nach Ende der ABM nur 11% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Arbeitsverhältnisse des ersten Arbeitsmarktes eingegangen waren. Die Erwartungen des örtlichen Arbeitsamtes werden in Bezugnahme auf diese Zahlen sehr klar benannt.

Enttäuschungen beim Vorauswahlprozess wurden zunächst auf der Ebene der Entlohnung deutlich. Auf Grund ihrer relativ guten Vorqualifikation und – bei einigen – einer manchmal langen Berufspraxis in einer Bremer Großwerft, kamen manche der möglichen Teilnehmer mit Erwartungen, die eine ABM-Finanzierung im Rahmen des Projekts nicht erfüllen kann. Hier stellten sich im Vorfeld des ersten Durchgangs sogar gewisse Anfangsschwierigkeiten ein, den Stellvertreterpool entsprechend dem Projektauftrag zu bilden.

Die Interessenvertretungen der Arbeitnehmerseite unterstützen das Projekt. Die gewerkschaftliche Interessenvertretung ebenso wie die Kammervvertretung der Arbeitnehmerseite haben in Bremen schon bald eine positive Einstellung gegenüber der Projektidee und ihrer Verwirklichung eingenommen. Dieser Projekttyp ist ja inzwischen auch für die überregionale Position der Arbeitnehmerseite zu einem positiven Instrument der arbeitnehmerorientierten Personalentwicklung avanciert.⁽⁴⁾ Die Gewerkschaften in Deutschland haben dabei früh ihre Erwartungen an die Konstruktion des Projekts und vor allem den Status der Mitarbeiter wie der Stellvertreter in der Rotation formuliert. Ihre hinsichtlich dieser Fragen zunächst skeptische Haltung haben sie inzwischen aber vollständig abgelegt. So arbeiten die Bremer Vertreter der Arbeitnehmerseite in den „Werkstattgesprächen“ mit, bei denen in regelmäßigen Abständen von den beteiligten regionalen Akteuren eine Zwischenbilanz und Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit gezogen werden.

Daneben haben Kontakte und Kooperationen mit Betriebsräten einzelner Firmen zugenommen. Im Sinne einer Weiterentwicklung der Betriebsratspolitik, die inzwischen durch die Gesetzesnovelle zum Betriebsverfassungsgesetz in Deutschland in die Diskussion geraten ist, beurteilen Betriebsratsvertreter inzwischen die Möglichkeiten der Jobrotation und ihres Personalentwicklungsangebots positiv.

Bundesanstalt für Arbeit/Arbeitsamt Bremen-Nord

Der Leiter des zuständigen Arbeitsamtes Bremen-Nord hat auf die Frage nach den Ausgangserwartungen noch einmal sehr deutlich auf die relativ schlechten Perspek-

tiven in Richtung erster Arbeitsmarkt bei den *traditionellen* ABM hingewiesen. Jüngste Untersuchungen in Deutschland zu dieser Frage haben ergeben, dass 6 Monate nach Ende der ABM nur 11% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Arbeitsverhältnisse des ersten Arbeitsmarktes eingegangen waren. Die Erwartungen des örtlichen Arbeitsamtes werden in Bezugnahme auf diese Zahlen sehr klar benannt.

Man verspricht sich bei dem neuen Projekttyp, bei dem ja – zumindest bislang – in der Konstruktion des Stellvertreterpools in Bremen ABM eine wichtige Rolle spielte, einen deutlich besseren Zugang zum ersten Arbeitsmarkt, also kurz gesagt eine deutlich höhere Vermittlungsquote als die genannten 11%: „Wir wollen den Erfolg, d.h. die Beendigung der Arbeitslosigkeit“, so formuliert der Vertreter der Arbeitsverwaltung die Erwartungen an das Projekt.

Diesen Erwartungen wurde von Seiten des Arbeitsamtes auch durch eine etwas veränderte Zuweisungspraxis Rechnung getragen: Nach Aussage des Amtsleiters wurde „teilweise gar nicht die typische ABM-Klientel“ zugewiesen, sondern Fachkräfte mit einem für Langzeitarbeitslose überdurchschnittlichen Qualifikationsprofil und einer relativ besseren Motivationslage.

Dabei wird deutlich, dass die zuständige Arbeitsverwaltung nicht nur besondere, hochgesteckte Erwartungen hatte und hat, sondern dies auch mit bei ABM bislang unüblichen Förderungskonditionen stützt, also relativ gute Bedingungen bereitstellt. Das Projekt hat auch für die Arbeitsverwaltung einen Modellcharakter, mit dem sich Erwartungen für die Zukunft der Beschäftigungspolitik verbinden und der durch die Bereitstellung von „Vorzugsbedingungen“ auch entsprechend gefördert werden soll. Es ist daher sicher nicht zu hoch gegriffen, wenn man die bisherigen Jobrotations-Modelle für die Arbeitsverwaltung als eine Art Test auf eine gewisse Veränderung der Beschäftigungspolitik und –förderung ansieht.

Diesen Test sieht die Arbeitsverwaltung inzwischen im Prinzip als erfolgreich verlaufen an, was natürlich die Erwartungen an das Büro Jobrotation hinaufschraubt: Man geht auch überregional von Vermitt-

⁽⁴⁾ Vgl. dazu auch: Heiner Rehling/Hubertus Schick, Jobrotation – Baustein für mitarbeiterorientierte Personalentwicklung, in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 1/2-2000, S. 4ff.



lungsquoten in Arbeit von ca. 60% bei der Jobrotation aus. Inwieweit diese Erwartungen auch in Zukunft erfüllt werden können, wird noch zu diskutieren sein.

Senator für Arbeit in Bremen

Die regionale politische Verwaltung in Gestalt der senatorischen Behörde, Senator für Arbeit, sieht ihre Aufgabe seit langem vorwiegend in einer aktiven Arbeitsmarktpolitik, die Qualifizierung als zentrales Element zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit behandelt. Dies ist aus dieser Perspektive eng mit einer modernen Wirtschaftsstrukturförderung insbesondere für KMU verknüpft.

Die senatorische Behörde war von daher dem Projekttyp mit seinen Zielsetzungen prinzipiell aufgeschlossen. Allerdings wurde von ihrer Seite zu Beginn die Frage eher skeptisch beurteilt, ob sich die Betriebe darauf einlassen, das Angebot anzunehmen und einen Arbeitslosen mit gewissen Verantwortungen als Stellvertreter im Arbeitsprozess zu akzeptieren.

Im Zusammenhang damit hat die senatorische Behörde darauf hingewiesen, dass das Bremer Modell zugleich hohe Erwartungen an die Betriebe richtet: Es ist in Bremen – wie bereits oben skizziert – nicht vorgesehen, dass die Betriebe die Weiterbildung ihres Personals über das Projekt finanzieren; diese Finanzierung liegt vielmehr ausschließlich in den Händen des Betriebs bzw. seiner Mitarbeiter.

Die Landesverwaltung hat auf der Grundlage des erfolgreichen Verlaufs in der zweiten Phase des Pilotprojekts weiter aus der Gemeinschaftsinitiative ADAPT zur Verfügung stehende Mittel in dieses Projekt investiert. Sie trägt damit dem hohen Aufwand an Leitungs- und Verwaltungsfunktionen Rechnung, die durch die vielschichtige Zielstruktur erforderlich werden. Natürlich sind diese Förderungen auch auf die Zeit nach Ablauf des Modellprojekts gerichtet: Man erwartet hier eine Ausweitung der Aktivitäten und verbindet dies mit der möglichen Gründung weiterer „Büros Jobrotation“.

Ein Zwischenfazit

Bei den genannten Erwartungen stehen folgende Problemstellungen im Vorder-

grund, die sich mit dem Bremer Modell verknüpfen, aber zugleich Projekte des Typs Jobrotation in ihrer Gesamtheit betreffen.

Die zunächst skeptische Stellung der Organisationen der Arbeitgeberseite zeigt, dass die Überzeugungsarbeit hinsichtlich der Verbindung von Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik, dem Kernstück des Projekttyps, gegenüber dieser Seite unter Umständen zunächst schwierig verlaufen kann.

Hier hat sich – nicht zuletzt unter dem Eindruck der guten Aufnahme des Projekttyps durch die Betriebe – der Standpunkt vollständig gewandelt. So haben sich regionale Vertretungsorgane der Wirtschaft bereits für eine gemeinsame Veranstaltung mit dem Projekt entschieden, die im Verlauf des Jahres 2000 stattfand dem Umstand Rechnung trug, dass das Projekt zu einem festen Bestandteil regionaler Politik geworden ist. Darüber hinaus kooperiert inzwischen die Handwerkskammer mit dem Projekt und sieht Möglichkeiten zum Ausbau der gemeinsamen Aktivitäten.

Die Frage der Entlohnung der beteiligten Arbeitnehmer ist ein noch lange nicht gelöstes Problem – wobei das Bremer Modell in seiner ABM-Konstruktion noch relativ günstige Konditionen bietet, da es als Kernstück des Stellvertreterpools reguläre einjährige sozialpflichtige Beschäftigungsverhältnisse vorsieht. Nicht nur die förderrechtliche Problematik, auch die Erwartung der Arbeitnehmer hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung können in den jetzigen Konstruktionen erhebliche Schwierigkeiten aufwerfen. Besonders dann, wenn man auch in Ländern wie Deutschland, wo dies ja bislang noch eher selten der Fall ist, längere Vertretungsperioden plant, muss das Entlohnungssystem den Ansprüchen einer regulären Arbeit im Betrieb genügen und Anreize für eine Teilnahme am Jobrotations-System bieten.

Entscheidend für *alle* Formen der finanziellen Abwicklung wird sein, inwieweit man den Erwartungen der Betriebe gerecht wird, unbürokratische und kostengünstig unaufwendige Stellvertretungsverfahren zu institutionalisieren. Dies steht besonders bei handwerklich ausgerichte-

Man geht von Vermittlungsquoten in Arbeit von ca. 60% bei der Jobrotation aus. Inwieweit diese Erwartungen auch in Zukunft erfüllt werden können, wird noch zu diskutieren sein.

Die Frage der Entlohnung der beteiligten Arbeitnehmer ist ein noch lange nicht gelöstes Problem. (...) Nicht nur die förderrechtliche Problematik, auch die Erwartung der Arbeitnehmer hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung können in den jetzigen Konstruktionen erhebliche Schwierigkeiten aufwerfen.



Tabelle 1

Bilanz ‚Jobrotation für die Region Bremen‘ (Stand Beginn des Jahres 2001)

<i>Eingesetzte Stellvertreter</i>	62
<i>Durchschnittliche Laufzeit der Stellvertretungen:</i>	1 –3 Monate
Weiterbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter der Betriebe auf Basis Jobrotation	81
davon innerbetrieblich	28
außerbetrieblich	27
<i>Herstellerkurse</i>	26
<i>Erfolgte Festeinstellungen</i>	41
<i>bereits eingeplante Festeinstellungen</i>	5

geführt werden. Gerade wenn das Instrument zum Regelinstrument verstetigt werden soll, dürfte die Frage des Fortbestands dieses Finanzierungsteils von Bedeutung sein. Eine Erwartung der Betriebe in der Bremer Region in diese Richtung wurde jedenfalls bei keiner Betriebsuntersuchung festgestellt.

Darüber hinaus hat die Bremer Behörde das Projekt durchaus als ein Kernstück ihrer aktiven Arbeitsmarktpolitik behandelt. Man ist sich hier bewusst, dass dies eine kostenintensive Projektform darstellt und wird dies bei den Überlegungen zur Verstetigung sicherlich berücksichtigen.

Resultate

Die Ergebnisse der Projektarbeit sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Die Positionen der beteiligten Akteure zu den bisherigen Ergebnissen können als sehr positiv bis hin zu einer uneingeschränkt positiven Stellungnahme eingeordnet werden.

Die angesprochenen Betriebe haben sich zu einem weit überwiegenden Teil sehr interessiert gezeigt und Kooperationen in einem Ausmaß zugestimmt, das anfangs nicht erwartet wurde. Da die Vorbereitung und Zuordnung des Projektteilnehmers zu einer konkreten Stellvertretung als individueller Prozess und nicht als Gruppenmaßnahme abläuft, ist die Zahl wirklicher Abbrüche relativ gering; in diesen Fällen kann dann in der Regel eine andere Stellvertretung organisiert werden. Auch bei der ex-post-Bewertung durch die kooperierenden Betriebe wurde noch einmal die Bedeutung unterstrichen, die die Vorbereitung des Stellvertreters in Beschäftigungsverhältnissen hat, die den Arbeitsverhältnissen der freien Wirtschaft ähnlich sind.

Häufig stellt sich im Zusammenhang mit den erfolgreichen Eingliederungszahlen die Frage danach, ob Jobrotation Arbeitsplätze *schafft*. Dies muss zumindest im Bezug auf einen direkt nachweisbaren Erfolg verneint werden. Bemerkenswert ist aber, dass Betriebe Jobrotation als Instrument ihrer Einstellungspraxis nutzen und dabei häufig Arbeitsplätze *reaktivieren*,

Die Finanzierung der Weiterbildung des Personals der Betriebe durch Jobrotation ist kein Bestandteil des Bremer Projekts. Abstriche im Interesse der Betriebe an dem Angebot sind dennoch nicht festzustellen.

Die Positionen der beteiligten Akteure zu den bisherigen Ergebnissen können als sehr positiv bis hin zu einer uneingeschränkt positiven Stellungnahme eingeordnet werden.

ten Kleinbetrieben im Vordergrund, da bei ihnen die Personalverwaltung i.d.R. eine Zusatzarbeit des Firmenchefs nach Feierabend darstellt. Bei diesen Verfahren wird auch in Zukunft gerade für KMU entscheidend sein, inwieweit der Stellvertreter aus einem der freien Wirtschaft ähnlichen Arbeitsverhältnis kommt, also „direkt aus der Praxis“. Dies bleibt eine schwierige Anforderung.

Das Erfolgskriterium der Arbeitsverwaltung ist eindeutig auf die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt gerichtet. Qualifizierungsanstrengungen der Betriebe werden zwar von dieser Seite als mittelbare Unterstützung gegen die Arbeitslosigkeit angeführt, aber kaum als ihre Erwartungen an das Projekt formuliert. Insofern wird von seiten der Arbeitsbehörde Jobrotation auf *einen* allerdings zentralen Aspekt reduziert. Fallen die Erfolge auf diesem Feld eher schlechter aus, wird sich bei der Arbeitsverwaltung auch bei großen Erfolgen auf dem Feld der betrieblichen Qualifizierungsanstrengungen das Interesse an dem Projekttyp verringern oder ganz verlieren.

Die Finanzierung der Weiterbildung des Personals der Betriebe durch Jobrotation ist kein Bestandteil des Bremer Projekts. Abstriche im Interesse der Betriebe an dem Angebot sind dennoch nicht festzustellen. Da eine beträchtliche Anzahl von anderen Jobrotations-Projekten gerade in der Pilotphase mit Finanzmitteln für die Weiterbildung der Betriebe ausgestattet wurden, sollten hier in Zukunft noch genauere Vergleichsuntersuchungen durch-



die seit längerer Zeit vakant sind und mangels geeigneter Anwärter oder auf der Grundlage schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit während eines größeren Zeitraums nicht besetzt waren. Oder dass die Schaffung eines weiteren Arbeitsplatzes zwar schon länger anvisiert wurde, mit Jobrotation aber erst zur Entscheidungsreife gelangen konnte. Insofern finden hier durchaus Einstellungen statt, die sonst nicht unbedingt erfolgt wären.

Die beteiligten Arbeitnehmer, d. h. hier zunächst die Stellvertreter, haben eine überwiegend positive Einstellung zu dem Projekt und seinen Resultaten. Dabei bewerten sie nicht nur die Stellvertretung selbst und die Frage, inwieweit diese ihren Vorstellungen und Qualifikationen entsprochen hat, sondern auch die Vorbereitungs- und Beschäftigungsphase bei dem Projektträger und die dort angebotenen Arbeitsmöglichkeiten.

Dabei ist festzustellen, dass das Urteil deutlich positiver bei Befragten der Gruppe ausfällt, die durch Stellvertretungen zu einer festen Einstellung gelangen konnten. Hier wurden die Erwartungen in den allermeisten Fällen auch erfüllt. Durch die relativ hohen Zahlen an erfolgreich eingefädelt Stellvertretungen und sich daran anschließenden Einstellungen werden auch bei den anderen Projektteilnehmern die Erwartungen entsprechend hoch geschraubt.

Es zeigte sich im Verlauf der Jahre 1999/2000, dass der Ausweitungsbeschluss von Juni 1999 mit dazu beitragen konnte, dass Anfragen der Bremer Betriebe besser entsprochen werden konnte. Eine Verstärkung der Kooperation mit anderen Trägern von Arbeitslosenmaßnahmen kann hier für eine noch bessere Passgenauigkeit sorgen.

Von Seiten der Arbeitsverwaltung, d. h. durch das örtliche Arbeitsamt, wird die Maßnahme uneingeschränkt als Erfolg gewertet. Dabei haben die hohen Eingliederungszahlen von 60% oder darüber ihr besonderes Gewicht, zumal sie vor dem Hintergrund der Erfolgswahlen traditioneller Beschäftigungsmaßnahmen bewertet werden. Hier ist zu erwarten, dass die Arbeitsverwaltung im Rahmen ihrer Gesamtkalkulation den Projekttyp in Zu-

kunft ähnlich gut oder verstärkt fördern wird.

Im Vordergrund ihrer Überlegungen steht dabei, dass die hohen betriebspraktischen Anteile der Maßnahmen durch die Stellvertretung bzw. Stellvertretungen den Teilnehmern eine besondere Chance zur Wiedereingliederung eröffnen. Für die Arbeitsverwaltung bestätigt sich so positiv die mit dem Sozialgesetzbuch III getroffene Entscheidung, Beschäftigungsmaßnahmen grundsätzlich erweiterte Möglichkeiten zu betriebspraktischen Anteilen, Jobrotationen oder Praktika, einzuräumen.

Die zuständige regionale politische Behörde, der Senator für Arbeit in Bremen, bewertet die Ergebnisse ebenfalls uneingeschränkt positiv: „Die Betriebe haben das Projektangebot erstaunlich gut angenommen.“ Sie betont dabei zugleich, dass die zukünftigen Stellvertreter in der „Werbungsphase“ zunächst eine zögerliche Position eingenommen haben, die so nicht erwartet worden war – ein Problem, das aber durch die gute Kooperation des Trägers mit der örtlichen Arbeitsverwaltung schnell kompensiert werden konnte.

Dabei wird darauf hingewiesen, dass sich die Konstruktion der Poolbildung gerade für das Pilotjahr gut bewährt hat, aber im Zuge der weiteren Entwicklung des Projekttyps für die Region auf andere Füße gestellt werden muss, da die Kapazitäten eines solchen festen Pools zuletzt nicht mehr ausreichen.

Wege zur Verstetigung – neue Anforderungen an das Bremer Modell

Die Wege zur Ausweitung und Verstetigung sind mit diesen letztgenannten Überlegungen schon angesprochen.

Bereits im Verlauf der ersten Pilotphase wurde eine Ausdehnung auf andere Branchen und Sektoren der Bremer Wirtschaft beschlossen. Im gewerblich-technischen Bereich ist dies vor allem das Holzverarbeitende Gewerbe. Darüber hinaus soll – zunächst unter Ausnutzung bereits bestehender Kontakte und



Als Mangel wird von ihr – wie auch von Seiten des örtlichen Arbeitsamtes – gesehen, dass bisher der Frauenanteil in dem Bremer Projekt viel zu gering ist. (...) Der Grund dafür liegt in den Gewerken, die als Basis des Pilotjahres ausgewählt wurden (...).

Bedarfe der Bereich der kaufmännisch-verwaltenden Bedarfe durch Jobrotation abgedeckt werden.

Auf Grund der besonderen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunkte, die sich die Landesbehörde setzt, wurde darüber hinaus die Ausweitung auf Pflegeberufe beschlossen. Als Mangel wird von ihr – wie auch von Seiten des örtlichen Arbeitsamtes – gesehen, dass bisher der Frauenanteil in dem Bremer Projekt viel zu gering ist. Er repräsentiert bei weitem nicht dem Prozentsatz, der den Frauen auf Grund ihres Anteils an der regionalen Arbeitslosigkeit zukommt. Der Grund dafür liegt in den Gewerken, die als Basis des Pilotjahres ausgewählt wurden und bei denen gerade bei den Langzeitarbeitslosen fast ausschließlich männliche Betroffene zu finden sind. Daher ist mit der Ausweitung in die genannten Dienstleistungsabteilungen des Arbeitsmarktes zugleich ein Beschluss zur Ausweitung des Frauenanteils verbunden.

Damit einher gehen naturgemäß Überlegungen zur Ausweitung des Pools, da die Beschränkung auf eine oder zwei ABM-Maßnahmen mit der Ausweitung der Branchen und Sektoren den Bedarfen an Stellvertreterinnen und Stellvertretern nicht mehr gerecht wird. Effektive regionale Jobrotations-Strukturen stehen vor dem Problem, mögliche Stellvertreter, die in Beschäftigungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen arbeiten oder beim Arbeitsamt gemeldet sind, so zu erfassen, dass die Mitarbeiter der Jobrotations-Büros relativ genaue Vorstellungen von den Qualifikationen und Kompetenzen des Stellvertreters entwickeln können.

Auf Grund der formulierten Ausdehnungsziele entstehen neue Fragestellungen: Welche Bezugspunkte soll die künftige Struktur dieses Instruments in Bremen haben, räumlich oder sektoral, wobei hier die spezifische Situation dieses Bundeslandes als Stadtstaat ebenfalls eine Rolle spielt.

Aus der Erwartungsperspektive der beiden hauptsächlichen Zielgruppen, Betriebe und ihre Mitarbeiter einerseits und arbeitslose Teilnehmer andererseits, ergeben sich damit Neuerungen, die die bisherigen, bereits oben benannten Erfolgskriterien affizieren.

Für die Betriebe werden sich Veränderungen in der konkreten Kooperation ergeben, die möglicherweise die bisherigen Vorteile einer schnellen und für die Betriebe unaufwendigen Stellvertretung tangieren, weil ein Teil der Teilnehmer durch das Büro Jobrotation nur vermittelt, nicht aber beschäftigt wird.

Für die bisher arbeitslosen Stellvertreter werden sich Veränderungen im Status ergeben, die – auf der Grundlage der bisherigen Förderungsmöglichkeiten – kaum eine Verbesserung darstellen werden, zumal sie als Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen - anders als in Beschäftigungsmaßnahmen - kein reguläres sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis haben.

Die universitäre Begleitforschung wurde im Herbst 2000 von Seiten der zuständigen senatorischen Behörde mit einer Expertise zum Thema „Jobrotation als regionaler Konsens“ betraut⁽⁶⁾. Aufgabe war die Einbeziehung möglichst vieler Akteure der Wirtschaftsförderungs- und Arbeitsmarktpolitik, sowohl bisherige als auch zukünftig mögliche Kooperationspartner, in die Formulierung eines Konzepts zur Verfestigung der Jobrotation im Land Bremen. Dabei konnten sowohl Erwartungen im Bezug auf die regionale Arbeitsmarktentwicklung wie auch hinsichtlich der Aufgabenstellung der Jobrotation herausgearbeitet werden.

Die wichtigsten Aspekte lauten:

a) Die Bewertung der Konzeption und Durchführung des Modellprojekts fällt allgemein positiv bis sehr positiv aus. Alle Befragten votieren für eine Fortsetzung in erweiterten Formen;

b) Als wesentlicher Gesichtspunkt für die zukünftige Arbeit wird von mehreren Seiten die Frage nach den Qualifikationsprofilen der Stellvertreter gestellt. Die Akteure des regionalen Arbeitsmarkts machen darauf aufmerksam, dass die Schere zwischen vorhandenen Qualifikationsprofilen und den geforderten Qualifikationen tendenziell eher wächst und dass Jobrotation darauf reagieren muss;

c) Hinsichtlich der Erfordernisse der Betriebe wird der Aspekt der Personalentwicklung in KMU in den Vordergrund

⁽⁶⁾ H. Schick/G. Hammer, Jobrotation als regionaler Konsens - Expertise im Auftrag des Senators für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales, Bremen 2001.



gestellt. Man geht davon aus, dass Jobrotation zu einem umfassenden Angebot an die Betriebe beitragen kann und sollte, bei dem die Bereiche Bedarfsermittlung, Weiterbildungsplanung, Stellvertretungsorganisation und Durchführung der Weiterbildung den Betrieben in einem Gesamtpaket angeboten werden - eine neue, sehr umfassende Anforderung an zukünftige Jobrotationen;

d) Zur Organisationsstruktur einer regionalen Jobrotation werden - so wie in dem Modellprojekt für den gewerblich-technischen Bereich - weitere „Jobrotations-Büros“ angedacht, mit deren Hilfe anderen Sektoren der Wirtschaft ein Angebot unterbreitet werden könnte. Übereinstimmend wird dabei festgestellt, dass die möglichst genaue Ermittlung der Bedarfe der Betriebe weiterhin ein entscheidendes Kriterium für die Qualität der Jobrotations-Arbeit darstellen wird.

Die Begleitforschung des Modellprojekts hat im Rahmen dieser Expertise ihre Empfehlungen formuliert, die hier nicht im Einzelnen ausgeführt werden können.⁽⁶⁾ Im Folgenden werden einige zentrale Überlegungen genannt, die nicht nur die regionale Situation im Land Bremen betreffen.

Jobrotation muss ein offenes Instrument bleiben, bei dem auf einem Sockel von gemeinsamen Prinzipien unterschiedliche Formen praktiziert werden können. Dabei sollte jede gewählte Form und Finanzierung gewährleisten, dass ein möglichst hohes Maß an Flexibilität für die *einzelne* Stellvertretung gesichert bleibt. Das erfordert im Einzelnen

a) die Möglichkeit, schnell auf ad-hoc-formulierte Bedarfe zu reagieren, was besonders bei den bei vielen Projekten vorherrschenden Kooperationen mit KMU von entscheidendem Gewicht ist;

b) die Möglichkeit, auch weiterhin unbürokratisch und ohne einen großen Kostenaufwand für die Betriebe den Wechsel in die Stellvertretung bzw. Festeinstellung bieten zu können;

c) die Möglichkeit, gerade in der Kooperation mit KMU als Jobrotations-Organisation verstärkt auf die Weiterbildungsplanung der Betriebe einwirken zu können, ohne ihnen etwas vorzuschreiben. Denn in einer zwischen den drei Akteuren: Betriebe, Weiterbildungsinstitution und Jobrotations-Organisation abgestimmten Planung betrieblicher Weiterbildung und ihrer Stellvertreterlösung liegt die Zukunft dieses Instruments.

Für die Einhaltung dieser Essentials sind drei Fragen von Gewicht, die ein gutes Stück über die Qualität künftiger Arbeit im Rahmen von Jobrotation entscheiden:

a) Wie kann man die Technologieentwicklung und die sich daran anknüpfenden Weiterbildungsbedarfe der Betriebe konkret und projektbezogen, d.h. auf den Einsatz dieses neuen Instruments gerichtet, erheben?

b) Welche Analyse- und Zertifizierungsverfahren zur Ermittlung der Kompetenzen von betrieblichen Mitarbeitern und zukünftigen Stellvertretern stehen zur Verfügung, um existierende Qualifikationen und erworbene Erfahrungen richtig zu beurteilen und einzuordnen?

c) Welche Qualitätskriterien sind erforderlich, mit denen Projekte oder Instrumente des Typs Jobrotation künftig arbeiten und sich „ausweisen“ können? An diesen Fragestellungen arbeitet die Universität Bremen/KUA auch in Zukunft im Rahmen der ihr möglichen Unterstützung dieses innovativen Projekttyps.

Jobrotation muss ein offenes Instrument bleiben, bei dem auf einem Sockel von gemeinsamen Prinzipien unterschiedliche Formen praktiziert werden können. Dabei sollte jede gewählte Form und Finanzierung gewährleisten, dass ein möglichst hohes Maß an Flexibilität für die einzelne Stellvertretung gesichert bleibt.

⁽⁶⁾ Ebd. S. 37 - 48



**Monika
Kammeier**

Mitunternehmerin
bei sks



Jobrotation – Bericht aus der Praxis: sks...

Dieser Beitrag beleuchtet die Ergebnisse einer Jobrotationsmaßnahme in einem kleinen Unternehmen in Deutschland. Es wird deutlich, dass Jobrotation in vom Strukturwandel betroffenen Unternehmen Arbeitsplätze retten und zur Wiedereingliederung Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt beitragen kann.

Einleitung

Als am 1.1.1981 die Firma „SKS Layoutsatz GmbH“ gegründet wurde, lag ihr Betätigungsfeld in der klassischen Satzherstellung. Das heißt, die Aufgabe der Layoutsetzereien war, ausschließlich Texte und Tabellen nach Vorgabe der Kunden auf Profi-Satzanlagen zu erfassen, aufzubauen und auf Film oder Papier auszugeben. Mitarbeiter, die eingestellt und ausgebildet wurden, hatten die Ausbildung zum Schriftsetzer.

Mit Verbreitung des PC Anfang der 90er Jahre begann eine rasant fortschreitende technologische Revolution. Die bisherigen Kunden wurden in Teilbereichen zu Mitbewerbern. Sie erfassen seither Textbestandteile selbst und übermitteln der sks die Daten lediglich zu Aufbau sowie Datenhandling und -verwaltung. Ein wesentlicher Teil der bisherigen Arbeiten und Aufgaben in der Druckbranche wie manuelle Arbeiten, Montage und Kopierarbeiten wurden durch digitale Bearbeitungstools abgelöst.

Aufgrund der neu entwickelten Technik und komplexen Softwareprogramme begann ein Strukturwandel in der Druckbranche. Die klassische Abgrenzung von Werbeagenturen, Lithoanstalten, Layoutsetzereien und Druckereien mit klar definierten Aufgabenbereichen weichte auf. Die Entwicklung der Druckvorstufen-

betriebe zu Mediendienstleistern für Print- und Multimedia-Objekte wurde überlebensnotwendig.

Die Anforderung an Unternehmen und Arbeitnehmer

Das hatte jedoch zur Folge, dass den Unternehmen finanzieller Spielraum fehlte, einerseits die technisch notwendigen Investitionen durchzuführen und andererseits den Mitarbeitern im hohen Maße Weiterbildung oder gar Umschulung zu ermöglichen. Die aufkommende Vielfalt der unterschiedlichen Betriebssysteme und Softwareprogramme stellte an das Aufgabenfeld der Arbeitnehmer völlig neue Anforderungen.

Besonders für kleinere Unternehmen bedeutete die Finanzierung der notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen eine fast existenziell bedrohende Belastung, da neben der Fortzahlung der hohen tariflichen Gehälter der zusätzliche Produktionsausfall sowie erhebliche Schulungskosten zu finanzieren waren.

Die andere Alternative: Arbeitsplatzabbau gegen hohe Abfindungsleistungen für langjährige Mitarbeiter, da die Arbeitsplätze mit manuellen Tätigkeiten wie geschildert überflüssig wurden. Das konnte keine zukunftsweisende Perspektive für die Firmen darstellen. Die Unternehmen befanden sich betriebswirtschaftlich in der Zwickmühle.

Qualifiziertes Personal stand noch nicht zur Verfügung. Neue Berufsbilder wurden erst entwickelt. Um dennoch den neuen zeitgemäßen Anforderungen gerecht zu werden und damit langfristig Arbeitsplätze zu sichern, mussten langfristig ange-

Die Bielefelder Firma **skS Layoutsatz** ist ein Druckvorstufenbetrieb mit ca. 20 qualifizierten Mitarbeitern. Sie konzipiert, produziert und liefert Printprodukte wie Kataloge, Broschüren, Plakate, Anzeigen und Kalender sowie Nonprintprodukte, z. B. Kataloge auf CD-ROM oder Internetseiten.



stammte Mitarbeiter (Schriftsetzer) innerhalb weniger Jahre komplett auf die neue Technik des Apple-Macintosh und des PC umgeschult werden. Dass dieses vielen Firmen nicht gelungen ist, zeigt die große Zahl der Betriebsschließungen und Konkurse der Satz-, Litho- und Reprofirmen.

Auf Nachfrage Anfang der 90er Jahre beim Arbeitsamt, ob die Firma sks bzw. ihre Mitarbeiter bei dem notwendigen Anpassungsprozess Unterstützung bekommen könnten, wurde nur darauf verwiesen, dass lediglich für Arbeitslose Umschulungsmaßnahmen finanziert würden. Für jedoch noch aktive Beschäftigungsverhältnisse bestand hier keine Möglichkeit: „da müssten die entsprechenden Mitarbeiter erst arbeitslos sein...“. Danach bestünde dann wieder die Möglichkeit, die ehemaligen, nunmehr qualifizierten Mitarbeiter einzustellen.

Das Ergebnis dieser Vorgehensweise zeigte der Arbeitsmarkt. Unproduktive, nicht mehr zeitgemäß ausgebildete Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren, teilweise auch jünger, wurden gegen hohe Abfindungen freigesetzt, und jüngere, die mit der neuen Technik aufwachsen, für wesentlich geringere Entlohnung eingestellt oder „eingekauft“. Firmen, die Mitarbeitern Schulungen ermöglicht hatten, wurden anschließend mit erheblichen Lohnforderungen konfrontiert. Da für die Arbeitgeber die finanzielle Schmerzgrenze mit diesen Forderungen eindeutig überschritten wurde, verließ neugeschaffenes teuer bezahltes Know-how wieder die Firma und ältere Langzeitarbeitslose fanden trotz Umschulungsmaßnahmen nur mit mäßigem Erfolg einen Arbeitsplatz.

Mit der Folge:

- a) Kündigungen von älteren, inflexiblen Mitarbeitern ohne entsprechendes Know-how;
- b) Zunahme der Arbeitslosigkeit, bei gleichzeitigem Fachkräftemangel;
- c) erheblicher finanzieller Aufwand der öffentlichen Kassen für Arbeitslosengeld, Unterhaltsgeld und voll finanzierte Maßnahmen, mit nur anschließendem zweifelhaften Integrationserfolg für die über 50jährigen;

d) für kleinere und mittelständische Firmen: Konkurse und Betriebsschließungen.

Die Qualifizierungsmaßnahmen

Ziel

Die sks konnte die Fördermöglichkeiten, die das Projekt Jobrotation bot, nur begrüßen. Man empfand dieses für die Branche und deren Bedürfnisse als äußerst praktikabel und längst überfällig, denn für viele Unternehmen samt ihren abhängig Beschäftigten kam es bereits zu spät. Aufmerksam auf das Projekt Jobrotation geworden, bedeutete dieses für die sks eine Initialzündung für Mitarbeiterqualifikation über das bisherige Maß hinaus.

Sämtliche Mitarbeiter sollten den Kenntnisstand erlangen, den das neue Berufsbild des Mediengestalters innehat. Die lernfähigeren Mitarbeiter sollten in dem Bereich Multimedia-Produktion ausgebildet werden.

Umsetzung

Die Durchführung erfolgte in 3 Projekt-Abschnitten (s. Tabelle 1).

Die Mitarbeiter der Firma besuchten wechselweise die Seminare im Schulungsinstitut. Das heißt, jeweils ein Mitarbeiter nahm an 2-3 Tagen in der Woche an Kursen teil. Zwischen den einzelnen Maßnahmen konnten dann praxisnah im eigenen Unternehmen die erworbenen Fertigkeiten vertieft werden.

Der Schulungsbedarf wurde im Unternehmen ermittelt und konkret definiert. Nach den ersten Angeboten der Bildungsträger wurde schnell deutlich, dass ein individuell auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenes Kursprogramm nötig war. Damit war es möglich, jeden einzelnen Arbeitnehmer je nach Auffassungsgabe und bisherigem Ausbildungsstand zu schulen und ihm in kürzester Zeit die notwendigen Kenntnisse zu vermitteln. Kein Mitarbeiter fühlte sich über- oder unterfordert. Folglich beschränkte sich damit für die Firma der Produktionsausfall auf ein Minimum. Standardseminare hätten nicht diese Effizienz und Effektivität für die Mitarbeiter

Der Schulungsbedarf wurde im Unternehmen (...) konkret definiert. (...) Ein individuell auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenes Kursprogramm war nötig. Damit war es möglich, jeden einzelnen Arbeitnehmer je nach Auffassungsgabe und bisherigem Ausbildungsstand zu schulen und ihm in kürzester Zeit die notwendigen Kenntnisse zu vermitteln. Kein Mitarbeiter fühlte sich über- oder unterfordert. Folglich beschränkte sich damit für die Firma der Produktionsausfall auf ein Minimum. Standardseminare hätten nicht diese Effizienz und Effektivität für die Mitarbeiter und Arbeitgeber erbringen können. Die teuren Individualschulungen haben sich dadurch mehrfach bezahlt gemacht.



Tabelle 1

Umsetzung des Projekts

Stepp	1	2	3
Titel	Qualifizierung der älteren Schriftsetzer zum DTP-Mediengestalter	Qualifizierung im Bereich Internet- bzw. Multimediaproduktion	Qualifizierung im Bereich Internet- bzw. Multimediaproduktion
Ziel	Fähigkeiten eines breiten Spektrums von Text- und Bildbearbeitungs-Software zum flexibleren Einsatz und der Folge einer gleichmäßigeren Arbeitsauslastung, im Gegensatz zur bisherigen, nur spezifischen Ausbildung	Erwerb von umfassenden Grundlagenkenntnissen für die Internet-Produktion, Erwerb von Beratungskompetenz gegenüber den Kunden	Erwerb von Schnittstellen-Kompetenz der Betriebsabteilungen. Intergration und Aufbereitung der vorhandenen Kundendaten für die neuen Medien. Erwerb von Beratungskompetenz gegenüber den Kunden
Teilnehmer	3 Produktionsmitarbeiter mit Ausbildungen als: Fotosetzerin, Schriftsetzer	3 Produktionsmitarbeiter mit Ausbildungen als: Fotosetzerin, Schriftsetzer, EBV-Operator. 3 Mitarbeiter in Entscheiderfunktion bzw. als Kundenberater im Hause tätig mit Ausbildungen als: Grafik-Designer/in, Schriftsetzer, Lithograph	3 Produktionsmitarbeiter mit Ausbildungen als: Fotosetzerin, Schriftsetzer, EBV-Operator. 4 Mitarbeiter in Entscheiderfunktion bzw. als Kundenberater im Hause tätig mit Ausbildungen als: 2 Grafik-Designer/in, Schriftsetzer, Lithograph
Ausbildungsumfang	19 Seminar-Tage im Schulungsinstitut zzgl. Praxis im Unternehmen	64 Seminar-Tage im Schulungsinstitut zzgl. Praxis im Unternehmen	16 Seminar-Tage im Schulungsinstitut zzgl. Praxis im Unternehmen
in einem Zeitraum von:	7 Wochen	11 Wochen	7 Wochen
Stellvertretung	2 Arbeitslose	1 Arbeitslose	1 Arbeitslose
Zeitraum	6 und 4 Wochen	12 Wochen	8 Wochen

und Arbeitgeber erbringen können. Die teureren Individualschulungen haben sich dadurch mehrfach bezahlt gemacht.

Finanzierung

Die Mitarbeiter erhielten während der Qualifizierungsmaßnahme die volle Lohnfortzahlung. Die externen Schulungskosten wurden von dem Förderprogramm „Jobrotation“ zu 60% (beim 1. Stepp) bzw. 50% (2. + 3. Stepp) bezuschusst.

Die Maßnahme der Stellvertreter erfolgte als Trainingsmaßnahme für Arbeitslose mit Förderung durch das Arbeitsamt: Die Übernahme des Unterhaltes der Arbeitslosen ist aufgrund Definition der Maßnahme im Einzelfall nur für maximal 8 Wo-

chen möglich. Eine Stellvertreterin (2. Stepp), die für 12 Wochen im Unternehmen war, erhielt für die letzten 2 Wochen keine Unterhaltsleistungen mehr vom Arbeitsamt. Sie beendete ihr Training dennoch im Unternehmen, jedoch nunmehr auf eigene Kosten, weil sie erkannt hatte, dass die Erlangung der praktischen Fertigkeiten für sie von großer Bedeutung war.

Erfolg

Nach Abschluss von drei Jobrotationsmaßnahmen im Jahr 1999 kann sich die SKS bei der Kreishandwerkerschaft als Koordinator ganz herzlich für die vorbildliche kooperative Abwicklung und ihre unbürokratische Unterstützung bedanken.



Gleichzeitig sei betont, dass unsere Erwartungen voll und ganz erfüllt wurden und unserer Einschätzung nach das Jobrotations-Angebot seiner Aufgabe gerecht wird.

Fast sämtlichen Mitarbeitern konnte die sks mit Hilfe der finanziellen und personellen Entlastung eine zukunftsfähige Fortbildung ermöglichen, die ohne das Jobrotations-Programm nicht in diesem Umfang möglich gewesen wäre.

Die Qualifizierungsoffensive hat zu einer deutlichen Verbesserung des Betriebsklimas beigetragen. Aufgrund ihres gesteigerten Selbstwertgefühls sind die Mitarbeiter wesentlich motivierter. Die nunmehr zeitgemäße Ausbildung sichert ihnen damit auch für die nächsten Jahre die Werterhaltung ihrer Arbeitskraft und damit verbunden ihren Arbeitsplatz.

Insgesamt waren vier Stellvertreter/-innen über einen Zeitraum von jeweils 4 - 12 Wochen in der Firma, um praktische Fertigkeiten zu erlangen. Bevor sie zur sks kamen, hatten sie alle eine Umschulungsmaßnahme besucht. Auf dem Arbeitsmarkt werden jedoch „fertige“ Leute mit praktischer Erfahrung gesucht, sodass für die Umschüler nach Abschluss einer praktischen Trainingsmaßnahme im Unternehmen die reelle Chance auf einen Arbeitsplatz deutlich steigt.

Eine bisher Arbeitslose konnte umgehend im Anschluss an die Maßnahme eine Festanstellung, ihrer Qualifikation entsprechend, antreten. Die Stellvertreterin, die sich im 2. Stepp so hoch motiviert zeigte, hat die sks anschließend in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen.

Das Unternehmen kann eindeutig eine positive Entwicklung der Produktivität feststellen, mittels Qualitätssteigerung und quantitativen Verbesserungen. Eine optimalere Arbeitsauslastung der Mitarbeiterschaft insgesamt wirkt sich damit auch positiv bei der internen Auftragssteuerung aus. Unser großes Engagement findet ausdrückliche Anerkennung bei unseren Mitarbeitern und trägt mit dem Image-Gewinn dazu bei, das die Fluktuationsrate äußerst gering gehalten werden kann. Die Folge: das gut ausgebildete Mitarbeiterpotenzial verbleibt im Unternehmen als existenziell wichtiger Produktionsfaktor.

Auch für die neuen Aufgabenfelder im Bereich Internet- und Multimedia-Produktion, welche zunehmend das bisherige Dienstleistungsangebot ersetzen, musste entsprechend qualifiziertes Personal eingesetzt werden. Eine derartig aufwändige Weiterbildung oder gar Umschulung für die neuen Multimedia-Berufe, neben den notwendigen technischen Investitionen, hätte ohne zusätzliche externe Unterstützung von der sks allein nicht getragen werden können.

Mit den geförderten Weiterbildungsmaßnahmen haben wir einigen Mitarbeitern mit „klassischer“ Ausbildung (Grafiker/Schriftsetzer/ EBV-Operator) den Einstieg in den Bereich neue Medien - Multimedia ermöglicht. Es fehlen z. Zt. bekanntlich ca. 100 000 Fachkräfte dieser Zukunftsbranche, die nicht rechtzeitig ausgebildet wurden. Für die sks als Firma der Druckvorstufe bzw. als Mediendienstleister bestand nunmehr dennoch die Möglichkeit, den Kundennachfragen entgegenzukommen und so für die Zukunftsfähigkeit der Firma samt den bestehenden Arbeitsplätzen zu sorgen.

Kritisch ist anzumerken, dass wir auf das Projekt Jobrotation nur durch Zufall gestoßen sind. Kein Bildungsträger oder Arbeitsamt hat uns auf diese Unterstützungsmöglichkeit hingewiesen. Im Gegenteil, bei dem für uns zuständigen Arbeitsamt mussten wir erst noch teilweise Aufklärungsarbeit leisten. Erst nachdem wir die Koordinierungsstelle darauf aufmerksam machten, hörte man anschließend von weiteren Jobrotationsmaßnahmen in Betrieben der Druckbranche unserer Region. Wie bereits erwähnt, kam das Engagement für viele kleine Unternehmen und ihre ehemaligen Mitarbeiter schon zu spät.

Schlussfolgerung

Das jetzige Jobrotationsmodell ist eine ideale Präventionsmaßnahme zur Erhaltung von Arbeitsplätzen für die vom Strukturwandel betroffenen Unternehmen und zur gleichzeitigen Integration schwer wiederingliederungsfähiger Arbeitsloser.

Dennoch sollten Subventionen, wie sie die Maßnahme bei zusätzlicher finanzieller

Das Unternehmen kann eindeutig eine positive Entwicklung der Produktivität feststellen, mittels Qualitätssteigerung und quantitativen Verbesserungen.

Kritisch ist anzumerken, dass wir auf das Projekt Jobrotation nur durch Zufall gestoßen sind. Kein Bildungsträger oder Arbeitsamt hat uns auf diese Unterstützungsmöglichkeit hingewiesen. Im Gegenteil (...).



Unterstützung nun einmal darstellt, nicht zur Regel werden. So lange jedoch die ausbildenden Arbeitgeber allein das geschilderte Qualifizierungsrisiko tragen, stellt das Jobrotationsmodell eine sinnvolle Qualifizierungsoffensive dar:

- a) Prävention – zur Bestandssicherung von Arbeitsplätzen auch für ältere Mitarbeiter, nicht zu vergessen den psychologischen Aspekt des „Noch-etwas-wert-Seins“, auch über das 50. Lebensjahr hinaus;
- b) eine bessere Integrationschance für Arbeitsuchende durch die zusätzlich erworbene Praxis als Stellvertretung;
- c) ein positiver wirtschaftlicher Effekt für Bildungsinstitute durch verstärkte Nachfrage;
- d) Sicherung der Überlebensfähigkeit der Klein- und Mittelbetriebe durch Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.

Der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens müsste in der Tarifpolitik Rechnung getragen werden. Qualifizierungsmaßnahmen sollten als verbindlicher Leistungsbestandteil eingeführt werden. Sonst wird weiterhin der Unternehmer, der seinen Mitarbeitern die regelmäßige Fortbildung finanziert, doppelt belastet,

wenn der Mitarbeiter auf Grund seiner erhöhten Qualifikation zusätzlich noch erhebliche Lohnerhöhung fordert. Mitbewerber, die diese Kultur nicht pflegen, erkaufen das Know-how durch entsprechende Lohnangebote.

Die negativen Auswirkungen dieser Fehlentwicklung werden sonst weiterhin durch ansteigende Arbeitslosenzahlen und Vollfinanzierung der Umschulungen durch staatliche Stellen bei gleichzeitigem Arbeitskräftemangel in den neuen Berufsfeldern bestehen bleiben.

Für folgende Szenarien und Situationen ist mit Hilfe von Jobrotation eine zukunftsweisende Entwicklung des Arbeitsmarktes vorstellbar:

- a) krisengeschüttelte Branchen;
- b) technologische Entwicklungssprünge;
- c) Auflösung veralteter Industrien und Produktionen bei gleichzeitigem Entstehen neuer Branchen (Energiewende Kohle – Solarenergie oder Druckbranche – neue Medien).

In diesen Fällen ist mit Hilfe von Jobrotation, dank positiver Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, mit einem „Return of Investment“ für alle Seiten zu rechnen.



Die Jobrotation – ein einzigartiges Erfolgsmodell ohne Zukunft?

Einleitung

Die Jobrotation ist kein universelles Instrument zur Lösung aller Arbeitsmarktprobleme. Die Tatsache, dass es dennoch möglich war, es in Dänemark als solches einzusetzen, ist auf Hintergrundfaktoren zurückzuführen, die, wenn überhaupt, nur selten in anderen Ländern anzutreffen sind. Der Begriff ‚empfehlenswerte Verfahrensweise‘ erweist sich im Hinblick auf die Jobrotation als problematisch; statistisch gesehen hat das Konzept vor allem in einem kleinen skandinavischen Land mit besonders günstigen Voraussetzungen Erfolge gezeigt. Dieser Aspekt wird Gegenstand des ersten Teils dieses Beitrags sein.

Das Modell der Jobrotation wurde in Dänemark entwickelt, und gegenwärtig wird versucht, das Konzept auf andere nationale Umfelder zu übertragen. Hierfür sprechen natürlich die statistisch belegbaren Erfolge des Modells und die vielen dänischen Erfahrungen in diesem Bereich. Wenn jedoch die derzeitige Förderung von Jobrotationsprogrammen weiterhin auf objektiven Grundlagen aufbauen soll, dann müssen wir auch die bisher erkennbar gewordenen Schwächen des Konzepts einräumen, die insbesondere in der gegenwärtigen Phase des Beschäftigungszuwachses deutlich geworden sind. Mit dieser Frage wird sich der zweite Teil des Beitrags befassen.

Die Jobrotation ist eine mögliche Antwort auf die Notwendigkeit des lebensbegleitenden Lernens in der Informationsgesellschaft, eine Technik, die, sofern sie in dem erforderlichen Umfang entwickelt wird, sicherstellen kann, dass die ganze erwachsene Bevölkerung in angemessenen Zeitabständen immer wieder auf die Schulbank zurückkehrt. Die politische Diskussion in Dänemark hat sich bislang

noch nicht ernsthaft mit diesem langfristigen Potenzial der Jobrotation auseinandergesetzt, so dass einige Perspektiven nach wie vor unbeachtet geblieben sind. Wäre es beispielsweise vorstellbar, die Jobrotation als ein Recht des modernen Bürgers zu institutionalisieren? Auf diese Frage werden wir im letzten Teil dieses Beitrags eingehen.

Ein einzigartiges Erfolgsmodell

Die dänischen Erfolge im Bereich der Jobrotation erklären sich zunächst durch die relativ entgegenkommenden Behörden, die ‚tausend Blumen blühen ließen‘. Die staatlichen Stellen, die für die Finanzierung der Jobrotation aufkamen, wollten den zahlreichen und vielfältigen Initiativen nicht im Wege stehen. Rückblickend wird jedoch deutlich, dass keine Behörde jemals das Rückgrat hatte, das Programm in Zweifel zu ziehen, welches zudem im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit lanciert wurde und dessen Erfolg alle Erwartungen weit übertraf. Es herrscht ein katastrophaler Mangel an statistischen Angaben und Dokumentationsmaterial zu zentralen Fragen. Daraus ergeben sich Probleme, von denen das schwerwiegendste wohl darin besteht, den Beschäftigungseffekt des Programms richtig einzuschätzen. So wurde eine Zunahme der befristeten Beschäftigungsverhältnisse um 75% genannt, doch ist nicht bekannt, ob die betreffenden Personen nach einer kurzen Phase der Beschäftigung wieder arbeitslos wurden. Obwohl viele kritische Evaluierungen durchgeführt wurden, könnte diese oftmals unzureichende Beobachtung der Auswirkungen der Jobrotationsprojekte zumindest zu einem kleinen Teil erklären, warum dieses Programm so ‚still und leise‘ zu einem großen Erfolg werden konnte.



Jørgen Mørk
AOF Project &
Development



Thomas Braun
Braun & Vejlebo
Consultancy

Das Modell der Jobrotation wurde in Dänemark entwickelt, und gegenwärtig wird versucht, das Konzept auf andere nationale Umfelder zu übertragen.

Wenn jedoch die derzeitige Förderung von Jobrotationsprogrammen weiterhin auf objektiven Grundlagen aufbauen soll, dann müssen wir auch die bisher erkennbar gewordenen Schwächen des Konzepts einräumen, die insbesondere in der derzeitigen Phase des Beschäftigungszuwachses deutlich geworden sind.

Die Jobrotation ist eine mögliche Antwort auf die Notwendigkeit des lebensbegleitenden Lernens in der Informationsgesellschaft, eine Technik, die, sofern sie in dem erforderlichen Umfang entwickelt wird, sicherstellen kann, dass die gesamte erwachsene Bevölkerung in angemessenen Zeitabständen immer wieder auf die Schulbank zurückkehrt.

Wäre es beispielsweise vorstellbar, die Jobrotation als ein Recht des modernen Bürgers zu institutionalisieren?



„Mit anderen Worten, die Entwicklung des Jobrotationsprogramms stellte die Antwort auf gleich mehrere Probleme dar, denen sich die Arbeitgeber gegenüber sahen: die Notwendigkeit einer raschen Aktualisierung der Qualifikationen ihrer Mitarbeiter, der Bedarf an geeigneten Ersatzarbeitskräften und schließlich der Wunsch, das Lernen am Arbeitsplatz zu erleichtern.“

Ein anderer Teil der Antwort ist darin zu suchen, dass das Programm praktisch jedem geschickten Unternehmer die Chance bot, ein Jobrotationsprojekt zu organisieren. Die Mittel, aus denen das Programm in den neunziger Jahren finanziert wurde, stellten ein buntes Sammelsurium dar, das für jeden etwas bot: ein Topf für die Erwerbslosen, einer für Personen mit Bildungsdefiziten, einer für berufliche Fortbildung von un- oder angelernten Arbeitskräften, einer für berufsbegleitende Weiterbildung, einer für soziopolitische Projekte usw. Jeder Projektentwickler, der einen dieser Töpfe anzupfropfen verstand und bereit war, sich um die Beteiligung anderer betroffener Parteien zu bemühen, konnte ein Netzwerk von Finanzierungsmöglichkeiten schaffen.

Dies führt uns zu der dritten Erklärung für den dänischen Erfolg: die Arbeitsmarktparteien und ihre Tradition der Konsenssuche. Etwas vereinfacht ausgedrückt könnte man sagen, dass ihr Paarlauf so perfekt funktioniert, dass Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sich in der Regel bereits von vornherein im Grundsatz über ein bestimmtes Jobrotationsprojekt einig sind. Auf politischer Ebene werden alle wichtigen Töpfe für die Finanzierung der Jobrotation drittelparitätisch verwaltet, wobei der Staat als dritte Partei auftritt. Und wenn die Vertreter der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften sich auf ein Projekt einigen, dann kann es natürlich nicht abgelehnt werden.

Eine vierte Erklärung für den Erfolg der Jobrotation in Dänemark ist der gewaltige Appetit der Bildungseinrichtungen auf Jobrotationsprojekte, denn diese Einrichtungen benötigen Schüler/Auszubildende – je mehr desto besser –, um ihre Geschäftsgrundlage zu sichern. Staatliche Zuschüsse werden nach dem sogenannten „Einheitenzähler“-Prinzip bewilligt, das heißt, je mehr Schüler/Auszubildende eine Einrichtung gewinnen kann, desto mehr Zuschüsse erhält sie. Wenn eine Bildungseinrichtung jedoch umgekehrt über einen längeren Zeitraum geringe Schülerzahlen aufweist, dann wird sie geschlossen. Das dänische Bildungssystem funktioniert derzeit vollständig nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage. Die Regierung erklärt mit vollem Recht, dass leere Bildungseinrichtungen

Zeichen für eine mangelnde Anpassung an den Markt seien. Da kann es nicht überraschen, dass die vielfältigen Bildungseinrichtungen selbst versuchen, sich Schüler/Auszubildende zu verschaffen, indem sie sich aggressiv um die Beteiligung an Jobrotationsprojekten bemühen oder diese sogar selbst initiieren. Positiv oder vielleicht sogar etwas untertrieben formuliert, haben die dänischen Bildungseinrichtungen in den vergangenen zehn Jahren eine beachtliche Anpassungsfähigkeit an den Tag gelegt. Insbesondere ihre Beteiligung an Jobrotationsprojekten rückte sie weitgehend in die Nähe privatwirtschaftlicher Unternehmen, so dass sie fast die gleichen Erfordernisse haben wie diese und in fast ebensolcher Weise auf die von ihnen wahrgenommenen Prioritäten reagieren.

Die fünfte und letzte der vielen möglichen Erklärungen für den Erfolg der Jobrotation in Dänemark hat mit der Bereitwilligkeit zu tun, mit der die Arbeitgeber sich auf das Modell ‚gestürzt‘ haben. Dem liegen weder idealistische Motive noch die spezielle Sorge zugrunde, dass das System ihre Wünsche vernachlässigen könnte. Vielmehr ist es so, dass sie die Qualität der Lehrgänge genau kennen, da sie an ihrer Gestaltung mitgewirkt haben. Projektleiter betonen oft, dass die Arbeitgeber nur an einer Aktualisierung der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter interessiert sind, nicht mehr und nicht weniger. Genau dies hat der Staat jedoch bereits in den vergangenen dreißig Jahren für die Arbeitgeber getan, und zwar größtenteils auf Staatskosten im Rahmen des Systems der Arbeitsmarktausbildung⁽¹⁾. Das einzig problematische an diesem Programm war, dass es Abhilfe im Fall von Arbeitskräftemangel schaffen sollte und davon ausgegangen wurde, dass die Arbeitgeber keine Ersatzarbeitskräfte für die Mitarbeiter finden würden, die sie für Lehrgänge freigestellt hatten. Die berufliche Fortbildung für un- oder angelernte Arbeitskräfte blieb demnach auf Perioden mit geringerem Auftragsvolumen beschränkt. Mit anderen Worten, die Entwicklung des Jobrotationsprogramms stellte die Antwort auf gleich mehrere Probleme dar, denen sich die Arbeitgeber gegenüber sahen: die Notwendigkeit einer raschen Aktualisierung der Qualifikationen ihrer Mitarbeiter, der Bedarf an geeigneten Ersatzarbeitskräften und schließlich

⁽¹⁾ Anfang 2000 wurden diese Programme komplizierter und generell weniger leicht zugänglich (insbesondere für Langzeitarbeitslose); im Haushalt 2001 scheinen entsprechende Beihilfen jedoch wieder in gewissem Umfang vorgesehen zu sein.



lich der Wunsch, das Lernen am Arbeitsplatz zu erleichtern. Zudem wurden die Jobrotationsprojekte in vielen Betrieben als kollektives Unterfangen angegangen, bei dem das primäre Interesse sich vom einzelnen Arbeitnehmer (beruflicher Aufstieg usw.) hin zum Arbeitsplatz verlagerte und damit progressive Konzepte der Organisationsentwicklung in den Vordergrund traten. Die Jobrotation schuf den Rahmen für die Erprobung von kollektivem Lernen und von Innovationsverfahren.

Will man jedoch skizzieren, welchen Beitrag diese fünf Aspekte zum Erfolg der Jobrotation in Dänemark geleistet haben, dann ist unbedingt darauf hinzuweisen, dass Dänemark sein ‚Spezialrezept‘ zwar gern an andere Länder weitergeben würde, sich bei seiner Übertragung auf andere nationale Umfelder jedoch erhebliche Schwierigkeiten auf tun. Es reicht nicht, sich nur ein gutes Beispiel abzuschauen, sondern jedes Land muss seinen eigenen Rahmen für das Programm konzipieren und die Notwendigkeit erkennen, nicht nur ein, sondern viele ‚Spezialrezepte‘ zu entwickeln. Was über die Landesgrenzen hinweg übertragen werden kann, sind die Techniken und Methoden, mit denen sich bei der Jobrotation die besten Resultate erzielen lassen. Dabei spielt der Austausch von Wissen und Erfahrung mit Sicherheit eine wichtige Rolle.

Schwächen

Die Jobrotation wurde in Dänemark als universelles Instrument für die Bewältigung einer Reihe von Arbeitsmarktproblemen eingesetzt. Obwohl dies erfolgreich verlief, hatten die einzelnen Projektinitiatoren dabei erhebliche Schwierigkeiten zu überwinden und waren gezwungen, beträchtliche Hartnäckigkeit zu entwickeln, um im Umgang mit der Bürokratie zu überleben. Sie mussten gleichzeitig die Bedingungen mehrerer Finanzierungsquellen berücksichtigen und ihre Projekte mit einer Vielzahl politischer Zielsetzungen wie Erwachsenenbildung, die Eingliederung von Zuwanderern, Chancengleichheit, Flexibilität der Arbeitsmärkte usw. begründen. Und als ob dies nicht schon problematisch genug wäre, mussten sie bisweilen auch Ausnahmege-

nehmungen angesichts zu restriktiver Gesetze beantragen, was zwar im Allgemeinen gelingt, aber beträchtliches Geschick verlangt.

Die zu leistenden Vorarbeiten sind sehr umfangreich und erforderten in den meisten Fällen sachkundige Unterstützung, und auch wenn es paradox klingen mag, so gewährte diejenige Behörde, die den größten bürokratischen Druck auf die Projektentwickler ausübte, nämlich das Arbeitsamt, wohl die meiste moralische Unterstützung für die Jobrotationsprojekte. Die Behörde wollte verhindern, dass die Vorarbeiten zum unüberwindlichen Hindernis gerieten, doch ist es unmöglich, jedermann vor Fehlern zu bewahren und davon abzuhalten, neuralgische Punkte im Verwaltungsapparat zu berühren. Das Arbeitsministerium hat offenbar alle Bemühungen eingestellt, das Jobrotationsprogramm mithilfe eines vereinfachten und umfassenden Gesetzes zu regeln. Angesichts der Erfolge des Programms stellt sich hier die Frage, warum dies nicht bereits vor langer Zeit erfolgt ist. Heute, da nahezu Vollbeschäftigung herrscht, hat sich die Lage grundlegend verändert.

Insbesondere gegen Ende der neunziger Jahre entwickelte sich in Dänemark eine äußerst einflussreiche Projektentwicklerkultur, die im Wesentlichen in der Fähigkeit bestand, nationale Finanzquellen mit europäischen Programmen zu verknüpfen⁽²⁾. Hieran waren viele Akteure beteiligt wie kaufmännische und gewerbliche Fachschulen, das System der Arbeitsmarktausbildung, Gewerkschaftsvertreter und Verbände für Erwachsenenbildung. Blickt man auf diese Erfolgsgeschichten zurück, dann wird bei den Inhalts- und Qualitätsanforderungen für die abgehaltenen Lehrgänge jedoch kein roter Faden erkennbar. Heute wird in der Diskussion der fehlende fachliche Rat in diesem Bereich bemängelt und auf die sich daraus ergebenden Folgen hingewiesen, nämlich den Umstand, dass die Erwartungen der Lehrgangsteilnehmer nicht erfüllt wurden. Paradoxerweise gab jedoch das Fehlen einer umfassenden Gesetzgebung zur Jobrotation (die theoretisch Qualitätsstandards usw. hätte setzen können) dem Programm noch Auftrieb.

Trotz der beträchtlichen Aufmerksamkeit, die das Jobrotationsprogramm in den

„(...) obwohl Dänemark sein ‚Spezialrezept‘ gern an andere Länder weitergeben würde, tun sich bei seiner Übertragung auf andere nationale Umfelder jedoch erhebliche Schwierigkeiten auf. (...) Was über die Landesgrenzen hinweg übertragen werden kann, sind lediglich die Techniken und Methoden, mit denen sich bei der Jobrotation die besten Resultate erzielen lassen.“

⁽²⁾ Ziele 2,3,4 des Europäischen Sozialfonds usw..



„(...) die Jobrotation konnte nicht in allen Branchen Fuß fassen. Einige Branchen, wie der Tourismussektor, nahmen fast gar nicht an dem Programm teil, und Kleinbetriebe konnten in der Regel relativ wenig von dem Programm profitieren. Die Hauptnutznießer waren die entwicklungsorientierten, mittleren und großen staatlichen und privaten Unternehmen.“

„Arbeitnehmer finden in der Regel Geschmack an beruflicher Fortbildung und fühlen sich betrogen, wenn keine Folgemaßnahmen irgendeiner Art angeboten werden. Die Jobrotation, so wird erwartet, soll ein *perpetuum mobile*, kein einmaliges Vergnügen sein.“

(3) Sofern sie vorliegen, erscheinen sie nicht in den Statistiken.

(4) Vorläufige Berechnungen (siehe AOP Perspective Okt. 2000) gehen für das Jahr 2000 von einer Reduzierung um 60% verglichen mit 1999 und von einer Reduzierung um 90% verglichen mit 1996 aus.

Medien fand – eine Aufmerksamkeit, die nicht zuletzt auf das starke Interesse der Arbeitsämter an dem Programm zurückzuführen war –, konnte die Jobrotation nicht in allen Branchen Fuß fassen. Einige Branchen, wie der Tourismussektor, nahmen fast gar nicht an dem Programm teil, und Kleinbetriebe konnten in der Regel relativ wenig von dem Programm profitieren. Die Hauptnutznießer waren die entwicklungsorientierten, mittleren und großen staatlichen und privaten Unternehmen. Sie verfügten über die nötigen Mittel für die Vorarbeiten, waren fähig, einige strategische Ziele zu entwickeln, und verfügten über die erforderliche Durchsetzungskraft im Umgang mit den Behörden, die zur Bewilligung von Zuschüssen befugt waren.

Es gibt kein Beispiel für einen dänischen Automechaniker mit fünf Angestellten, der aus dem Programm Nutzen gezogen hätte.⁽³⁾

Da überrascht es nicht, dass viele staatliche Unternehmen die Jobrotation schlicht als eine Plattform für die berufliche Fortbildung benutzten, und hier insbesondere für Beschäftigte mit niedrigem Bildungsniveau im Sozial- und Gesundheitssektor. Auf diese Weise widmete man sich vernachlässigten Gruppen, die vorübergehend Platz für entsprechend befähigte Langzeitarbeitslose machten, welche durch Kurzlehrgänge und eine praktische Ausbildung am Arbeitsplatz zu vorübergehend einsetzbaren Arbeitskräften ausgebildet wurden.

Diese Praxis bringt zwei Probleme mit sich, die beide die Verantwortung für die eingeleiteten Prozesse betreffen. Arbeitnehmer finden in der Regel Geschmack an beruflicher Fortbildung und fühlen sich betrogen, wenn keine Folgemaßnahmen irgendeiner Art angeboten werden. Die Jobrotation, so wird erwartet, soll ein *perpetuum mobile*, kein einmaliges Vergnügen sein. Gleiches gilt für die Langzeitarbeitslosen. Sie werden gruppenweise eingestellt, doch braucht jeder einzelne Zeit, um sich an den Arbeitsmarkt anzupassen. Man sollte ihnen möglichst genug Zeit einräumen, um die nötige Vorbereitung zu absolvieren und die Kluft zu einer anschließenden regulären Beschäftigung zu überwinden. In dieser Hinsicht scheint es, als ob der Versuch, mehr Er-

werbslose zu aktivieren, vergeblich war, oder dass sie aktiviert wurden, ohne dass eine entsprechende langfristige Arbeitsmarktnachfrage nach ihnen besteht. Die Jobrotation hat einige Räder in Bewegung gesetzt, die jedoch ins Nirgendwo rollen; die persönliche Investition des einzelnen Arbeitnehmers, die Teil des Jobrotationsverfahrens ist, verdient weit mehr Aufmerksamkeit.

Großen und mittleren Privatunternehmen bietet das Jobrotationsprogramm die Gelegenheit, bei ihren Personalentwicklungsstrategien den Leistungsaspekt stärker zu berücksichtigen, mit anderen Worten, letztlich die Rentabilität der Produktion. Die Erfahrungen mit der Jobrotation zeigen, dass überwiegend Kurzlehrgänge angeboten werden, an denen in der Regel angelernte Produktionsarbeiter teilnehmen, eine in Dänemark sehr verwundbare Gruppe. Eine geringfügige Veränderung der Arbeitsorganisation genügt oftmals, um einen angelernten Arbeiter überflüssig zu machen, oder ihn in eine schwierige Konkurrenzsituation mit externen Arbeitskräften zu bringen. Die Jobrotation ist kein Angebot, das ein Arbeitnehmer ablehnen kann, doch hat das Programm den Beschäftigten ihre Ersetzbarkeit sehr deutlich zu Bewusstsein gebracht. Dies hat zuweilen zu einer gewissen Trägheit am Arbeitsplatz geführt, die durch echte Zukunftsängste verursacht ist. In Anbetracht dessen, dass in den neunziger Jahren bei den Arbeitgebern ein zunehmender Trend zu beobachten war, die Jobrotation als Plattform für Neueinstellungen zu nutzen, bestand unter den Arbeitnehmern ständig Ungewissheit darüber, ob ein Jobrotationsprojekt durch das Bestreben motiviert war, mehr Arbeitsplätze zu schaffen, oder ob damit langfristig eine Auslese unter den Mitarbeitern vorgenommen werden sollte.

Die Situation im Jahre 2000/2001

Mit der stufenweisen Einführung der *VoksenEfterUddannelsesreform* (Reform der Erwachsenenbildung, bekannt unter der Abkürzung VEU) im Herbst 1999 wurden künftige groß angelegte Jobrotationsprojekte stark eingeschränkt⁽⁴⁾. Nach dem Willen der VEU-Reform haben nur noch



solche Personen Anspruch auf Beihilfen für Bildungsurlaub, die an „formal qualifizierenden Lehrgängen“ teilnehmen. Einfacher ausgedrückt bedeutet dies, dass die weitaus meisten Projekte, die in der Vergangenheit unter das Jobrotationsprogramm fielen, nicht mehr in diesem Rahmen durchgeführt werden können. Damit ist allen weiteren Experimenten mit der Jobrotation in Dänemark in der näheren Zukunft praktisch ein Riegel vorgeschoben. Geht man davon aus, dass dies – was man vielleicht als faktische Beendigung des Jobrotationsprogramms durch die VEU-Reform bezeichnen könnte – von der dänischen Regierung bewusst gewollt war, dann muss man sich erstens die Frage nach dem Warum stellen und zweitens über die Gründe für diese einseitige Bevorzugung von „formal qualifizierenden Lehrgängen“ nachdenken, die im Rahmen der bisherigen Jobrotationsprojekte nur eine geringe Rolle gespielt hatten.

Die Antwort könnte vielleicht in der Tatsache liegen, dass die Jobrotation nicht nur als bloßes bildungspolitisches Instrument betrachtet wurde. Die Jobrotation ist (womöglich zuallererst) ein kurzfristig einsetzbares wirtschaftspolitisches Instrument, mithilfe dessen in Phasen der Rezession und hoher Arbeitslosigkeit die beruflichen Kenntnisse von Erwerbslosen auf aktuellem Stand gehalten werden können. Unternehmen, die an Jobrotationsprojekten teilnahmen, haben Erwerbslosen exzellente Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, wodurch diese Gelegenheit erhielten, sich im Rahmen einer sinnvolleren Tätigkeit zu engagieren als die, die ihnen die verschiedenen Arbeitsbeschaffungsprojekte bieten konnten.

Die faktische Abschaffung des Anwendungsbereichs für Jobrotationsprojekte fällt, nicht unerwartet, mit einem deutlichen Anstieg der Nachfrage nach Arbeitskräften in Dänemark zusammen. Durch diese Situation hat sich die Bedeutung des Jobrotationsprogramms grundlegend verändert. Erwerbslosen in Phasen der Rezession eine Beschäftigung zu bieten ist proaktiv; sie in dem kleinen, heute noch übrigen Rest an Jobrotationsmaßnahmen mitzuschleifen, ist retroaktive Arbeitsmarktpolitik. Dänemarks Erwerbslose gehören zu Bevölkerungsgruppen,

deren Probleme mit ihrer ethnischen Herkunft, mit ihrem Alter, mit körperlicher Erschöpfung, mit ihrem Geschlecht, mit ihrer Bildung usw. zusammenhängen, so dass die finanzielle Förderung der Jobrotation politisch nicht länger haltbar ist.

Das nächste Problem betrifft die Kompetenzen, die fest angestellte Beschäftigte erwerben konnten. Wie oben erläutert, waren die große Mehrheit der im Rahmen des Jobrotationsprogramms angebotenen Lehrgänge keine Lehrgänge, die auf eine formal anerkannte Qualifikation hinführten. Jobrotationslehrgänge wurden in der Regel speziell auf den Weiterbildungsbedarf der teilnehmenden Arbeitgeber zugeschnitten, aber das nicht immer mit gleichbleibendem Erfolg, glaubt man einem Evaluierungsbericht des Nationalen Technologieinstituts (DTI, 1999). Dieser Bericht wurde auf der Grundlage von Erfahrungen erstellt, die bei Projekten für ein hochspezielles Segment der dänischen Bevölkerung gewonnen wurden. Ein Lehrgang für fest angestellte Beschäftigte mit einer Zeitdauer von unter acht Wochen hat demzufolge in der Regel keinen nennenswerten messbaren Effekt. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die fraglichen Lehrgänge nach ihrem Effekt auf die Verbesserung der Qualifikationen der einzelnen Lehrgangsteilnehmer bewertet wurden, und dass formal qualifizierende Lehrgänge ebenso als zielgruppenspezifisches, individuelles Lernen charakterisiert werden können. Will man die langfristigen Perspektiven erörtern, die sich aus den mit der Jobrotation gewonnenen Erfahrungen ergeben, ist jedoch unbedingt darauf hinzuweisen, dass die Leistung der Jobrotation über die Erleichterung des individuellen Lernens hinausreichte: Sie schuf auch die Gelegenheit zum kollektiven Lernen an Arbeitsplätzen im öffentlichen und privaten Sektor. Die Jobrotationsprojekte waren häufig auf einzelne Arbeitgeber zugeschnitten, die entweder alle ihre Mitarbeiter oder Gruppen von Mitarbeitern daran teilnehmen ließen. Dies ermöglichte es, einen gemeinsamen konzeptuellen Rahmen zu entwickeln, beispielsweise im Hinblick auf die Bildung eigenverantwortlicher Teams. Wenn man also das Lernen auf Organisationsebene in die bildungspolitischen Erwägungen mit einbezieht, dann ergibt sich ein positiveres Bild der Jobrotation.

„(...) die weitaus meisten Projekte, die in der Vergangenheit unter das Jobrotationsprogramm fielen, können nicht mehr in diesem Rahmen durchgeführt werden (...) Die faktische Abschaffung des Anwendungsbereichs für Jobrotationsprojekte fällt, nicht unerwartet, mit einem deutlichen Anstieg der Nachfrage nach Arbeitskräften in Dänemark zusammen. (...) Dänemarks Erwerbslose gehören zu Bevölkerungsgruppen, deren Probleme mit ihrer ethnischen Herkunft, mit ihrem Alter, mit körperlicher Erschöpfung, mit ihrem Geschlecht, mit ihrer Bildung usw. zusammenhängen, so dass die finanzielle Förderung der Jobrotation politisch nicht länger haltbar ist.“



Inwieweit ist Skepsis angebracht?

Wer den dänischen Erfahrungen skeptisch gegenüber steht und sich in Bezug auf die Industriepolitik hervortun will, könnte einwenden, dass die dänische Wirtschaft sich vor allem durch Klein- und Mittelbetriebe auszeichnet sowie durch größte Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitnehmer und durch eine Arbeitsmarktpolitik, die ein hohes Maß an Mobilität fördert. Nur Abteilungsleiter im öffentlichen Dienst und Pförtner⁽⁵⁾ haben die Garantie auf einen

lebenslangen Arbeitsplatz. Alle Personen, die zur restlichen Erwerbsbevölkerung gehören, verfügen solange über einen Arbeitsplatz, bis sie etwas anderes finden oder entlassen werden – was ein starkes Motiv für die Teilnahme an beruflicher Fortbildung darstellt. Wenn wir jedoch einen Blick auf andere Erfahrungen mit der Jobrotation in Europa werfen, dann wird offensichtlich, dass die betreffenden Projekte meist genau auf Klein- und Mittelbetriebe zugeschnitten waren und damit exakt auf den Bereich, wo die Notwendigkeit lebenslangen Lernens am deutlichsten erkennbar ist.

Literatur

AOF Aalborg og Aalborg Erhvervsråd, Dokumentation fra konferencen: Udvikling af virksomhedens menneskelige ressourcer - med fokus på Job rotation og Det Udviklende Arbejde, 1998.

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Job rotation - en introduktion (Dansk-Deutsch-English-Français), November 1997.

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Job rotation - afrapportering (Dansk-Deutsch-English-Français), November 1997. Articles of the European conference arranged by DGV of the European Commission and the Labour Market Council in Copenhagen in November 1997.

Association Nationale pour la Formation Automobile, RENFORT - Replacing Employees on Training Placement. Opportunity Study.

Behringer, F.: Job rotation - eine „Patentlösung“ für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt? In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, Heft 4, 67. Jahrgang, 1998, S. 326-343.

BFZ, Dänemark: Das Jobwunder im Norden, Dezember 1998.

Bundesinstitut für Berufsbildung, Models of Financing the Continuing Vocational Training of Employees and Unemployed - Documentation of a LEONARDO-project in cooperation with Denmark, Germany, the Netherlands and Norway. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 1998, ISBN 3-7639-0840-4.

CEDEFOP Info, EU-Job rotation - a new approach to training and unemployment, 1997.

DTI Industrial Analyses, Job rotation schemes in Denmark. Final Article. European Commission, GD V 1997 (Zusammenfassung in Dänisch, Englisch, Deutsch, Französisch).

DTI Erhvervsanalyser, Job rotation - et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?, 1999.

Fietz, Harald, Job rotation as a model for enterprise-oriented qualification. In: European Academy of the Urban Environment, New institutional arrangements in the labour market - Transitional labour market as a new full employment concept. Berlin: Druckhaus am Treptower Park, 1998.

Giornale di Sicilia, Presentata la „Job rotation“ un sistema inventato in Danimarca che coinvolge i senzalavoro consentendo l'aggiornamento del personale. Palermo, per un mese disoccupati prenderanno il posto di lavoratori impegnati in corsi di riqualificazione“, 10.11.1996.

Höcker, H., Arbeitsumverteilung, Qualifizierung und Jobrotation in Dänemark, Berlin, Juni 1999.

Job-Rotation - New Opportunities. Transnational article on a transnational cooperation with the goal to develop job-rotation, Northside Partnership (Ireland), Loca Labora (Belgium), Industrifacket (Sweden), Odense Technical College (Denmark), November 1999.

Kruhoffer, J.: Job rotation in Denmark. Status and Problems. In: Schmid, G., Schömann, K. (Hg.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Februar 1999, S. 17-23

Libération: „Je me suis sentie intégrée“, 15.3.1999.

Libération: „Les doublures entrent en scène. La „Job rotation“, une méthode née au Danemark, permet de remplacer les salariés partis en formation par des chômeurs“, 15.3.1999.

PLS consult: Evaluation of EU Job rotation. Final article, June 1999.

Schmid, G., Schömann, K. (Hg.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Februar 1999.

Schömann, K., Mytzeck, R. und Gülker, S., Institutional and financial framework for Job rotation in nine European countries. Forschungsstudie der Stiftung Bildung und Beschäftigung im Auftrag der SPI ServiceGesellschaft und der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Berlin, 1998.

SPI Job rotation in the Press, March 1996 - February 1999. A compilation of press articles. SPI, 1999.

Wittig, Gudrun: Job rotation in Schweden und Dänemark. Beschäftigungsbrücken durch Bildungs- und Urlaubsoffensiven, in: G.I.B. info 3/96.

(5) Hierzu gehören auch einige wenige andere Gruppen von Angestellten im öffentlichen Bereich wie beispielsweise Leuchtturmwärter.



Erfahrungen mit Jobrotation in Dänemark: Fallstudie

Einleitung

Das Fallbeispiel beschreibt einen Jobrotationszyklus für Mitarbeiter der Firma Maersk Medical Business Unit Infusion Devices (*MM-BUID*) in Osted/DK und für deren Stellvertreter/innen, die beim Arbeitsamt des Amtsbezirks Roskilde gemeldet waren. Diese Jobrotationsmaßnahme, die sich insgesamt von Oktober 1997 bis März 2000 erstreckte, umfasste zwei Zyklen. Der erste Zyklus begann im Februar 1997 und bestand aus acht einwöchigen Zyklen. Der zweite Jobrotationszyklus dauerte von September 1999 bis Ende Februar 2000. Die Jobrotationsmaßnahmen waren Teil des Projekts *ATTAK*⁽¹⁾ 98/AT/2279 *Medstyr 2*. Folgende Akteure spielten eine tragende Rolle bei der Konzeption und Beobachtung der Jobrotationsmaßnahmen:

- (a) die Geschäftsführung von *MM-BUID*
- (b) die Personalvertreter von *MM-BUID*
- (c) der Arbeiterinnenbund (*KAD*) von Roskilde
- (d) das Arbeitsamt (*AF*) von Roskilde
- (e) die Abteilung Projekte und Entwicklung von *AOF* Greve

Die Jobrotationsmaßnahmen werden vom Regionalen Rat für den Arbeitsmarkt (*RAR*) des Amtsbezirks Roskilde, von *MM-BUID*, aus *ATTAK*-Mitteln und durch staatliche Beihilfen finanziert. Eine Darstellung des Finanzierungsplans für das Projekt findet sich nachstehend, doch zuvor soll kurz die Vorgeschichte der Maßnahmen skizziert werden.

Vorgeschichte

Mærsk Medical hat in den vergangenen zehn Jahren verschiedene Weiterbildungsinitiativen ergriffen. Die Personalvertretung und die Geschäftsführung haben in enger Zusammenarbeit eine große Zahl verschiedener Maßnahmen durchgeführt. Das Interesse der Personalvertretung an Weiterbildung und Jobrotation wurde durch einen Kurzlehrgang geweckt, der von der lokalen Sektion des *KAD* organisiert worden war. Der Arbeiterinnenbund (*KAD*) organisiert seit Ende der achtziger Jahre Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Anfangs wandten sich diese Maßnahmen, die die Mitglieder in erster Linie zur Weiterbildung und zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit motivieren sollten, ausschließlich an arbeitslose Mitglieder; heute gehören auch erwerbstätige Mitglieder zum Adressatenkreis. Dreh- und Angelpunkt der verschiedenen Motivierungsmaßnahmen waren Ausbildungsberater, von denen in jedem Amtsbezirk einer tätig war. Diese intensiven und mit Vorrang unternommenen Bemühungen erbrachten viele positive Ergebnisse, was an der Zunahme der Zahl ungelerner Arbeitskräfte deutlich wird, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und/oder erwerbstätig sind. Im Amtsbezirk Roskilde flossen 1999 rund 70% der Mittel für Jobrotationsmaßnahmen, die beim Regionalen Rat für den Arbeitsmarkt beantragt wurden, an den *KAD*. Der Beitrag des *KAD* bestand in innovativen und kreativen Maßnahmen, in Weiterbildungsmaßnahmen und in verschiedenen Informationsveranstaltungen für Arbeitslose.

Die Firma *MM-BUID*, in der die beiden in diesem Artikel beschriebenen Jobrota-



Ghita Vejlebo
Braun & Vejlebo
Consultancy



Thomas Braun
Braun & Vejlebo
Consultancy

In diesem Beitrag werden die bei einer Fallstudie zur Jobrotation gesammelten Erfahrungen dargestellt. Eingegangen wird sowohl auf die mit der praktischen Umsetzung verbundenen Prozesse als auch auf die Frage, was den Erfolg dieses Modells ausmacht. Außerdem werden Überlegungen zur Jobrotation als politischem Instrument im Bereich Arbeitsmarkt und Berufsbildung angestellt.

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass sich das Modell Jobrotation gerade im Zusammenhang mit dem Strukturwandel bewährt, da es den besonders stark von Arbeitslosigkeit betroffenen Arbeitnehmergruppen eine Hilfestellung bietet und gleichzeitig einen spezifischen betrieblichen Ausbildungsbedarf deckt.

⁽¹⁾ Finanzierung durch den Europäischen Sozialfonds (Ziel 4). Programm 1994-1999.



„Vor der Stellungnahme des Rates erarbeiten Unternehmen und Ausbildungseinrichtung einen verbindlichen Vorschlag, der die Zielsetzungen und Programme der Jobrotationsprojekte enthält. (...) Erst wenn alle beteiligten Parteien ihre Zustimmung zum Programm geben, wird der Antrag dem RAR vorgelegt.“

tionsmaßnahmen durchgeführt wurden, gehört zur MM-Gruppe, die hauptsächlich medizinische Einwegartikel herstellt, in diesem Falle Injektionsbesteck für Diabetiker zur Verabreichung von Insulin. Die dabei anfallenden Lohnkosten sind hoch, und die Verlagerung der Produktion in Länder mit einem deutlich niedrigeren Lohnniveau stellt für die Firma eine realistische Zukunftslösung dar. Das Projekt *ATTAK* Medstyr 2 und die damit verbundenen Jobrotationszyklen beruhen auf dem Gedanken, dass Arbeitsplätze dieser Art nur dann in Dänemark erhalten werden können, wenn man die klassische, tayloristische Arbeitsorganisation aufgibt und sich um die Einführung einer flexiblen Produktion mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern bemüht.

Diese Entwicklung wurde bei *MM-BUID* 1991 mit der Einführung von Mitbestimmungsgruppen eingeleitet. Die Produktionsarbeiter bildeten entsprechend ihren Aufgaben und/oder den von ihnen hergestellten Produktarten Gruppen und erhielten die Verantwortung für die Einstellung von Kollegen, für bestimmte Verfahren zur Qualitätskontrolle, für einen kleinen Teil der Produktionsplanung, usw. Anfangs bewirkten diese Maßnahmen einen Produktionszuwachs und verbesserten die Situation der Arbeiter im Unternehmen. Aus betriebsinternen und -externen Gründen konnte diese positive Entwicklung bezüglich der Situation der Arbeiter jedoch nicht aufrechterhalten werden. Die an dem Projekt beteiligten Parteien kamen daher überein, ein Jobrotationsverfahren einzuführen, um die Mitbestimmung neu zu beleben. Die erste Jobrotationsmaßnahme diente Erkundungszwecken: Sie lieferte Informationen über die Einstellungen und Wünsche der Arbeitnehmer in Bezug auf ihre Tätigkeit und die Zusammenarbeit bei *MM-BUID*. Die zweite Jobrotationsmaßnahme umfasste ein konkreteres Angebot: Es ging um eine Erweiterung der tatsächlichen Mitbestimmung der Produktionsarbeiter des Unternehmens. Nachstehend werden wir zunächst die Voraussetzungen für den Jobrotationszyklus im Amtsbezirk Roskilde beschreiben und im Anschluss daran die Aufteilung der Arbeit zwischen den am Projekt beteiligten Parteien. Dann werden wir die besonderen Vorbedingungen der beiden Rotationszyklen herausarbeiten und abschließend die Rentabilität von Jobrotationsmaßnahmen erörtern.

Voraussetzungen für Jobrotationsmaßnahmen im Amtsbezirk Roskilde

Vor der Fallbeschreibung gilt es mehrere allgemeine Voraussetzungen zu erläutern, die im Amtsbezirk Roskilde erfüllt werden müssen; es handelt sich um Bewilligungsverfahren und -kriterien, um die bei der Berechnung der Projektfinanzierung zu berücksichtigenden Posten und um die Aufteilung der Arbeit zwischen den an der Rotationsmaßnahme beteiligten Parteien.

Bewilligungsverfahren und -kriterien

Anders als in vielen anderen Amtsbezirken, wo eine Jobrotationsmaßnahme von den Beamten des Ratssekretariats bewilligt werden kann, hat sich der Regionale Rat für den Arbeitsmarkt des Amtsbezirkes Roskilde (*RAR*) für ein Jobrotationsverfahren entschieden, das auf politischer Ebene genehmigt werden muss⁽²⁾.

Vor der Stellungnahme des Rates erarbeiten Unternehmen und Ausbildungseinrichtung einen verbindlichen Vorschlag, der die Zielsetzungen und Programme der Jobrotationsprojekte enthält. Nachdem der Vorschlag in der Lenkungsgruppe für die Jobrotationsmaßnahme vorgestellt und erörtert wurde, verfasst die Ausbildungseinrichtung einen Antrag auf eine Jobrotationsmaßnahme. Dieser wird zunächst den Parteien in der Lenkungsgruppe zur Anbringung von Änderungsvorschlägen oder Korrekturen übermittelt. Erst wenn alle beteiligten Parteien ihre Zustimmung zum Programm geben, wird der Antrag dem *RAR* vorgelegt.

Die in der Lenkungsgruppe vertretenen Parteien stellen ihre Anträge gemäß bestimmten Rahmenvorgaben, u. a.:

- (a) die Jobrotationsmaßnahme wird von der Geschäftsführung und den Personalvertretern befürwortet;
- (b) der Lehrgangsteil der Jobrotationsmaßnahme muss dem Ziel einer Verbesserung der Qualifikationen der Teilnehmer (ob arbeitslos oder erwerbstätig) als Arbeitnehmer in der Region dienen;
- (c) die Maßnahme muss den besonders von Arbeitslosigkeit betroffenen Gruppen

⁽²⁾ Zur Zusammensetzung des *RAR* siehe: www.af.dk/Region/Roskilde/information/kontoroplysninger/arbejdsmarkedsraad.htm



die Möglichkeit einer vorübergehenden Beschäftigung bieten;

(d) die Chancen der Arbeitslosen, nach der Jobrotationsmaßnahme einen Arbeitsplatz zu finden, müssen verbessert werden;

(e) das Verhältnis zwischen der Ausbildung am Arbeitsplatz und der regulären Einstellung von Mitarbeitern muss ausgewogen sein;

(f) das Verhältnis zwischen öffentlicher Finanzierung und Kofinanzierung durch den Arbeitgeber muss ausgewogen sein.

Der finanzielle Aspekt ist häufig von entscheidender Bedeutung und soll daher ausführlicher behandelt werden.

Finanzierung

Zur Durchführung von Jobrotationsmaßnahmen können verschiedene Finanzierungsquellen in Anspruch genommen werden: Es handelt sich um eine Kofinanzierung durch Staat, Amtsbezirk und Arbeitgeber⁽³⁾. Aus diesen Mitteln werden die Entgelte für die Ausbildungseinrichtungen finanziert, die volle Summe des Gehalts der fest angestellten Mitarbeiter, die an dem Weiterbildungsprogramm teilnehmen sowie die volle Summe des Gehalts der Erwerbslosen, die die fest angestellten Mitarbeiter ersetzen. Die verschiedenen Finanzierungsquellen greifen folgendermaßen ineinander:

Der *RAR* stellt Mittel bereit für die Vorbereitungsarbeiten, für die Veranstaltung der Lehrgänge, die Zuschüsse für den Bildungsurlaub während der ersten Phase der Stellvertretung und für die Weiterbildungsvergütung während der zweiten Phase der Stellvertretung.

Die Mitarbeiter erhalten *VUS* (Beihilfe für die berufliche Weiterbildung von Erwachsenen) oder Zuschüsse für den Bildungsurlaub.

Die Kofinanzierung der Unternehmen umfasst die *VUS*/die Erstattung des Bildungsurlaubs bis zur vollen Gehaltssumme während der Ausbildungsphase sowie das Gehalt der Stellvertreter/innen zu normalen Bedingungen (ohne Zuschuss) während eines Teils ihrer Beschäftigungszeit (die dritte Phase der Stellvertretung).

Während der privat finanzierten Ausbildung am Arbeitsplatz erhält der Erwerbslose einen tarifvertraglich festgesetzten Lohn, erwirbt aber nicht das Recht auf Tagessätze im Falle von Arbeitslosigkeit. Seine Gewerkschaft hat daher Interesse daran, die Ausbildung am Arbeitsplatz so kurz wie möglich zu halten, während das Unternehmen ein entgegengesetztes Interesse hat. Dieser Interessengegensatz spielte bei den hier untersuchten Jobrotationsmaßnahmen keine sehr große Rolle, da *MM-BUID* zu einer großzügigen Kofinanzierung bereit war.

Bei anderen Projekten, bei denen das Unternehmen über weniger finanzielle Rücklagen verfügt, oder in einer künftigen Situation, in der die wirtschaftliche Motivation für eine Jobrotationsmaßnahme gering ist, wird die Frage des Verhältnisses zwischen subventionierter Arbeit (Ausbildung am Arbeitsplatz) und regulärer Arbeit eine entscheidende Rolle spielen.

Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern

Für den Erfolg der Jobrotationsmaßnahme war es unbedingt erforderlich, die Vorgaben für ein konkretes Projekt sowie die Aufgaben aller Beteiligten klar festzulegen. In Roskilde muss der Regionale Rat für den Arbeitsmarkt, der von den Sozialpartnern geleitet wird, auf politischer Ebene seine Zustimmung zu jedem Projekt geben. Daraufhin wird eine Lenkungsgruppe ernannt, die das Projekt leitet.

Es wurden zahlreiche Modelle für Lenkungsgruppen von Jobrotationsprojekten entwickelt und viele Erfahrungen gesammelt. Die nachstehende Darstellung wurde von der Abteilung Projekte und Entwicklung des Arbeiterbildungswerks (*AOF*) in Zusammenarbeit mit dem *KAD* verfasst und beruht auf langjährigen Erfahrungen in diesem Bereich.

Jobrotationsprojekte – Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Lenkungsgruppe

Die Lenkungsgruppe ist als Verwaltungsrat des Projekts anzusehen, der die beteiligten Parteien repräsentiert. Die Len-

„Während der privat finanzierten Ausbildung am Arbeitsplatz erhält der Erwerbslose einen tarifvertraglich festgesetzten Lohn, erwirbt aber nicht das Recht auf Tagessätze im Falle von Arbeitslosigkeit. Seine Gewerkschaft hat daher Interesse daran, die Ausbildung am Arbeitsplatz so kurz wie möglich zu halten, während das Unternehmen ein entgegengesetztes Interesse hat.“

„(...) die Frage des Verhältnisses zwischen subventionierter Arbeit (Ausbildung am Arbeitsplatz) und regulärer Arbeit wird eine entscheidende Rolle spielen.“

⁽³⁾ Bei den Programmen, mit denen sich dieser Beitrag befasst, wurden Projektplanung und Koordinierung über *ATTAK*-Mittel indirekt durch die EU finanziert.



kungsgruppe legt die allgemeinen Ziele und die Erfolgskriterien für die Jobrotationsmaßnahme fest. Sie befasst sich mit Fragen, die folgende Aspekte betreffen: Zielgruppen, kohärenter Ablauf des Arbeitsalltags, pädagogische Ansätze, Inhalt des Weiterbildungssteils der Jobrotation, Organisation des Projekts und Auswahl der Partner.

Die Lenkungsgruppe besteht immer aus Vertretern des/der Unternehmen(s) (Arbeitgeber und Beschäftigte), der Gewerkschaft(en), des Arbeitsamtes und der Ausbildungseinrichtung(en). Die Lenkungsgruppe kann außerdem selbst über die Aufnahme anderer Partner in die Gruppe bestimmen. In diesem Dokument ist die Ausbildungseinrichtung, die das Projekt leitet, der Hauptunternehmer.

Die Lenkungsgruppe tritt nach Bedarf zusammen, mindestens aber alle drei Monate.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Hauptunternehmers/der Abteilung Projekte und Entwicklung (P&D) von AOF Greve

Der Hauptunternehmer/die Abteilung Projekte und Entwicklung (P&D) von AOF Greve übernimmt das Sekretariat der Lenkungsgruppe und erledigt in allen Phasen die im Rahmen des Projekts anfallenden laufenden Geschäfte (Vorbereitung, Durchführung, Folgemaßnahmen). P&D ist damit verantwortlich für die *Erreichung der Ziele der Jobrotation* und, im Falle von Meinungsverschiedenheiten/Problemen, für die *Entgegennahme aller sachdienlichen Informationen der Partner* innerhalb oder außerhalb der Lenkungsgruppe (*RAR*, andere Kapitalgeber, Vertreter der Arbeitgeber, usw., je nach Art des Projekts).

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Abteilung P&D umfassen folgende Aspekte: Sekretariat, Einberufung von Sitzungen und Entwurf von Tagesordnungen sowie Projektbeschreibungen und Anträgen, Vorsitz der Sitzungen und Erstellung der Sitzungsprotokolle.

In der **Vorbereitungsphase** verfasst P&D eine allgemeine Projektbeschreibung und legt sie der Lenkungsgruppe vor. Dies umfasst Vereinbarungen mit den beteilig-

ten Parteien (einschließlich gegebenenfalls Parteien, an die Aufträge weitergegeben werden) über Inhalte, Zielgruppen, Finanzierung, usw. P&D formuliert die notwendigen Anträge und Vereinbarungen über finanzielle Beihilfen und erstellt einen Arbeitsplan, einen Strukturplan, ein Fälligkeitsverzeichnis und einen Finanzplan für das Projekt. Die Abteilung erarbeitet das notwendige Informationsmaterial für die Zielgruppen des Projekts und unterstützt das Arbeitsamt und das/die Unternehmen bei den Informationsveranstaltungen. Sie organisiert außerdem die Weiterbildungsmaßnahmen gemäß den Zielen der Jobrotationsmaßnahmen und den pädagogischen Methoden, die für den Weiterbildungsbedarf der Zielgruppe(n) geeignet sind.

Während der **Durchführungsphase**

(a) unterstützt P&D das/die Unternehmen bei den Verwaltungsaufgaben, die in Zusammenhang mit den Erstattungen im Rahmen des Projekts stehen;

(b) ist P&D für die Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen und der Projektleitung verantwortlich. Dies beinhaltet unter anderem die Einstellung qualifizierter Projektleiter und Ausbilder sowie gegebenenfalls die Koordinierung mit Parteien, an die Aufträge weitergegeben wurden;

(c) liefert P&D Zwischenberichte über das Projekt einschließlich einer Bewertung. Während der Ausbildungsphase der Stellvertreter/innen erstellt P&D einen Zwischenbericht für die Lenkungsgruppe, in dem ein eventuelles Fernbleiben der Stellvertreter/innen bzw. ein Abbruch der Maßnahme durch diese dokumentiert wird;

(d) stellt P&D die - vereinbarte - Verbindung zwischen Weiterbildungsmaßnahme und Berufsleben sicher.

In der an das Projekt **anschließenden Phase**

(a) nimmt P&D eine Bewertung des Projekts vor – gegebenenfalls mit Unterstützung eines externen Evaluierenden. Diese Bewertung erfolgt im Hinblick auf die Ziele und Erfolgskriterien des Projekts;

(b) unterbreitet einen Vorschlag für Folgemaßnahmen und die Fortführung



des Projekts an der/den betreffenden Arbeitsstelle/stellen. Dieser Vorschlag muss möglichst früh erfolgen, damit sowohl die Arbeitnehmer als auch an der Arbeitsstelle insgesamt eine kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung sichergestellt ist.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten der in der Lenkungsgruppe vertretenen Gewerkschaften

Diese umfassen:

(a) Benennung einer Kontaktperson in der örtlichen Gewerkschaftssektion und bei der Arbeitslosenkasse für die einzelnen Projekte. Diese beiden Personen nehmen je nach Bedarf an den Sitzungen der Lenkungsgruppe in der Vorbereitungsphase teil;

(b) Verantwortung für eine systematische und gründliche Suche nach potenziellen Stellvertreter/innen unter ihren erwerbslosen Mitgliedern;

(c) Teilnahme an den Informationsveranstaltungen für Erwerbslose und Beschäftigte;

(d) Sammlung sachdienlicher Informationen (Stundenlohn, Zulagen, Arbeitszeiten, usw.) für ihre erwerbslosen und in einem regulären Beschäftigungsverhältnis stehenden Mitglieder;

(e) Verantwortung für die Weitergabe von Informationen an ihre Mitglieder bezüglich der möglichen Auswirkungen der Jobrotationsmaßnahme (neue Berechnung der Tagessätze im Fall von Arbeitslosigkeit, Prämienysteme, Zulagen für Abend- und Nachtarbeit, usw.).

Aufgaben und Verantwortlichkeiten des/der Unternehmen(s)

Diese umfassen:

(a) Erläuterung der kurz- und langfristigen Ziele und Erfolgskriterien für die Jobrotationsmaßnahme;

(b) Erstellung des Qualifikationsprofils/der Qualifikationsprofile für die Stellvertreter/innen – mit Unterstützung der Mitarbeitergruppe, in die die Stellvertreter/innen eingegliedert werden sollen;

(c) Einbeziehung der Personalvertreter und gegebenenfalls anderer Vertreter der Mitarbeitergruppen, die direkt von der Jobrotationsmaßnahme betroffen sind;

(d) Verantwortung dafür, dass allen Mitarbeitergruppen und Personalvertretern, die direkt oder indirekt von der Jobrotationsmaßnahme betroffen sind, zu gegebener Zeit sachdienliche Informationen geliefert werden;

(e) Gewährleistung, dass die Geschäftsführung dem Projekt ausreichende Aufmerksamkeit entgegenbringt, damit es die Unterstützung der obersten Geschäftsführung erhält.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Arbeitsamtes (AF)

Diese umfassen:

(a) Unterstützung des Unternehmens bei der Erstellung eines Qualifikationsprofils für die Stellvertreter/innen;

(b) Bildung einer Partnerschaft mit den jeweiligen Arbeitslosenkassen (auf Gemeindeebene usw.) für die Suche nach Stellvertreter/innen;

(c) Ansetzung von Informationsveranstaltungen und Übernahme der damit verbundenen Kosten;

(d) Bekanntmachung der Jobrotationsmaßnahmen in den geeigneten Medien;

(e) Suche nach Stellvertreter/innen – zu Beginn der Jobrotationsmaßnahme und bei vorzeitigem Abbruch der Maßnahme durch Stellvertreter/innen.

Aus der Beschreibung der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten geht hervor, dass es die Ausbildungseinrichtung ist, die eine entscheidende Rolle für den Ablauf der Jobrotationsmaßnahmen spielt. Gleichwohl vermittelt die Beschreibung der Rolle der Gewerkschaft ein falsches Bild, wenn man die Gesamtdauer des Jobrotationsprojekts von seinen ersten Anfängen bis zu seinem Abschluss betrachtet. Die sehr zentrale Rolle der Gewerkschaft wird an den formellen Maßnahmen deutlich, die einem Rotationszyklus vorausgehen müssen.



„Die Jobrotationsmaßnahme hatte zwei grundlegende Ziele: (...) (zum einen) (...) sollten die Mitarbeiter von MM-BUID auf die künftige Arbeit und Zusammenarbeit bei MM-BUID vorbereitet werden, (und zum anderen) (...) sollte die Jobrotation im Rahmen des Möglichen sicherstellen, dass die Stellvertreter/innen sich weiterhin auf dem Arbeitsmarkt behaupten konnten.“

„Im Prinzip ist es Aufgabe der Geschäftsführung, ihre Mitarbeiter zur Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme zu motivieren, die ihrer Einschätzung nach Vorteile für das Unternehmen erbringt.“

„Die Gewerkschaften selbst sehen ihre Aufgabe darin, auf den Abbau von Widerständen hinzuwirken, um schwächere Gruppen in den umfassenden Weiterbildungsplan einzubeziehen.“

Durchführung des ersten Zyklus der Jobrotationsmaßnahme

Warum Jobrotation?

Die in dieser Fallstudie untersuchten Jobrotationsmaßnahmen waren Teil eines *ATTAK*-Projekts. Obwohl die im Rahmen dieses Projekts realisierte Weiterbildungsmaßnahme nicht notwendig in Form einer Jobrotation hätte durchgeführt werden müssen, hatte das Unternehmen drei spezielle Gründe, diese Lösung als nahe liegend anzusehen: Erstens konnte *MM-BUID* nicht hinnehmen, dass die Weiterbildungsmaßnahme einen merklichen Produktionsrückgang zur Folge hatte. Das Unternehmen musste daher Arbeitskräfte einstellen, um die Lücken zu füllen, die von den Produktionsarbeiter/innen, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen, hinterlassen worden waren. Zweitens konnte das Unternehmen finanzielle Beihilfen erhalten (Finanzierung der Weiterbildung und Beihilfe zur Ausbildung am Arbeitsplatz), indem sie das Weiterbildungsprogramm im Rahmen einer Jobrotationsmaßnahme durchführte. Drittens expandierte das Unternehmen und war bereit, einige der Stellvertreter/innen nach Abschluss des Jobrotationsprojekts einzustellen. Das Unternehmen sicherte sich auf diese Weise die Möglichkeit, Arbeitskräfte wieder einzustellen, deren Qualifikationen teilweise dank finanzieller Beihilfen verbessert worden waren.

Ebenso waren die Vorteile offensichtlich, die sich aus den anderen Teilen des Projekts ergaben. Neben seinem Interesse an der Verbesserung der Qualifikationen gegenwärtiger und künftiger Mitglieder hatte der *KAD* ein gemeinsames Interesse mit dem Arbeitsamt einigen Gruppen von Erwerbslosen „in schwacher Position“ die Möglichkeit zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt zu bieten. Das Arbeitsamt hatte außerdem ein Interesse daran, bestimmte quantitative Ziele hinsichtlich der Ausbildung an privaten Arbeitsplätzen zu erreichen, während die *AOF* durch den Rotationszyklus eine zusätzliche Weiterbildungsmaßnahme durchführen konnte: die Weiterbildung von Erwerbslosen.

Zielsetzungen

Die Jobrotationsmaßnahme hatte zwei grundlegende Ziele: Das eine betraf das Unternehmen, das andere die Erwerbslosen.

Gemäß dem *ATTAK*-Programm sollten die Mitarbeiter von *MM-BUID* auf die künftige Arbeit und Zusammenarbeit bei *MM-BUID* vorbereitet werden, um einen Prozess einzuleiten, der zu einer Veränderung der Arbeitsorganisation mit erweiterter Mitbestimmung und neuen Formen der Mitbestimmung führen würde.

Gemäß den Zielsetzungen des *RAR* sollte die Jobrotation im Rahmen des Möglichen sicherstellen, dass die Stellvertreter/innen sich weiterhin auf dem Arbeitsmarkt behaupten konnten.

Motivierung

Die hier beschriebenen Jobrotationsmaßnahmen wenden sich mehrheitlich an Personen mit einer kurzen Schullaufbahn (7 bis 9 Jahre). In den meisten Fällen hat diese Zielgruppe nicht den Wunsch, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Manche wünschen sich lediglich eine Arbeit, die keine großen geistigen Anforderungen an sie stellt, andere befürchten, dass die Stellvertreter/innen besser qualifiziert sein und vom Unternehmen vorgezogen werden könnten, und viele halten sich für zu alt, um etwas Neues zu lernen. Der Hauptgrund für die ablehnende Haltung bei manchen Mitarbeitern lag jedoch in schlechten Erfahrungen in ihrer Schulzeit. Soll eine Weiterbildungsmaßnahme die gewünschten Ergebnisse erbringen, dann gilt es, im Vorfeld die Widerstände gegen die Weiterbildung abzubauen, das heißt, es gilt die betreffenden Personen zu einer Teilnahme zu motivieren.

Im Prinzip ist es Aufgabe der Geschäftsführung, ihre Mitarbeiter zur Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme zu motivieren, die ihrer Einschätzung nach Vorteile für das Unternehmen erbringt, doch können Gewerkschaft und Ausbildungseinrichtung die Geschäftsführung bei dieser Aufgabe unterstützen. Die Gewerkschaften selbst sehen ihre Aufgabe darin, auf den Abbau von Widerständen hinzuwirken, um schwächere Gruppen in



den umfassenden Weiterbildungsplan einzubeziehen.

Neben Informationsveranstaltungen bediente man sich bei dieser ebenso wie bei anderen Weiterbildungsmaßnahmen eines Praktikums im Unternehmen, um die Mitarbeiter zu motivieren. Die Ausbilder/Berater, die während der Weiterbildungsmaßnahme in Kontakt mit den Teilnehmern stehen, nehmen an ein oder zwei Arbeitstagen an einem Praktikum in der Produktion teil. Außer, dass der Ausbilder auf diese Weise eine bessere Kenntnis der Unternehmenskultur erlangt, hat er außerdem Gelegenheit, die Planung der Weiterbildungsmaßnahme sowie die Erfahrungen zu erläutern, die er im Rahmen ähnlicher Weiterbildungsmaßnahmen gemacht hat, und darzulegen, welchen Nutzen die Mitarbeiter seiner Auffassung nach aus der Maßnahme ziehen können. Noch ein weiterer Vorteil: Der Ausbilder zeigt ein menschliches Gesicht. Da er sich in einen Rahmen (das Praktikum im Unternehmen) begibt, wo er ein Neuling ist, der auf das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter angewiesen ist, entsteht eine Situation, durch die die Produktionsarbeiter bestimmte Erwartungen im Hinblick auf das Verhältnis Ausbilder-Auszubildender während der Weiterbildungsmaßnahme entwickeln können, die sich von den Erwartungen, die sich aufgrund ihrer Erfahrungen in der Schulzeit herausgebildet haben, unterscheiden. Es sei unterstrichen, dass die Erfahrungen mit der Motivierung durch ein Praktikum besonders gut sind. Der einzige mögliche Nachteil besteht darin, dass ein Praktikum eine Neigung zur „Verschmelzung“ zwischen Unternehmen und Ausbildern/Beratern hervorrufen oder verstärken kann, die die analytische Distanz zur Weiterbildungsmaßnahme und zum Unternehmen erschweren kann (eine wohlbekanntes Problem, die in methodischen Untersuchungen über die Aktionsforschung ausführlich beschrieben wird).

Obwohl das Praktikum ein häufig genutztes Instrument war, um die Mitarbeiter zu motivieren, wurden bei der hier beschriebenen Weiterbildungsmaßnahme ganz besondere Anstrengungen unternommen. Das gesamte Personal von *MM-BUID* (Produktionsarbeiter, Büroangestellte, Techniker und Geschäftsführung) nahm an einer Weiterbildungsmaßnahme teil -

eine zu große Zielgruppe, als dass sie mit erprobten Methoden hätte erreicht werden können. Es wurden daher so genannte Unterstützungsgruppen für jede Mitarbeiterkategorie gebildet. So gab es Unterstützungsgruppen für die Produktionsarbeiter, die Techniker und die Büroangestellten. In den Gruppen wurden Vorschläge für Ziele und Inhalte der Weiterbildungsmaßnahme erörtert. Die Gruppen waren für die Verbreitung von Informationen über die Weiterbildungsmaßnahme in ihrem jeweiligen Umfeld verantwortlich. Einerseits entsprang diese Motivierungsmaßnahme dem Bestreben, den Weiterbildungsbedarf der Zielgruppe möglichst genau abzudecken, andererseits erlaubte sie es den verschiedenen Mitarbeiterkategorien, sich mit der Weiterbildungsmaßnahme vertraut zu machen.

Ein letzter positiver Aspekt dieser Motivierungsmaßnahme bestand in dem „Schneeballeffekt“, der durch die Nachricht ausgelöst wurde, dass es sich um eine sinnvolle Weiterbildungsmaßnahme handele. Mithilfe der Vertreter der Geschäftsführung und der Personalvertreter gelang es, ein erstes Team von Personen (von insgesamt 8 Teams) aufzustellen, die der Jobrotation keinen anderen Widerstand als lediglich eine gesunde Skepsis entgegenbrachten. Als sie nach einer Woche Weiterbildung in den Betrieb zurückkehrten und Positives über die Maßnahme berichten konnten, nahm die Motivation der Mitarbeiter deutlich zu.

Die oben beschriebene Motivierungsmaßnahme wandte sich ausschließlich an Mitarbeiter von *MM-BUID*. Die Bemühungen des Unternehmens um die Stellvertreter/innen waren weniger kompliziert – möglicherweise, weil Arbeitslose nicht die gleichen Ansprüche an Aktivitäten stellen, an denen teilzunehmen sie das Recht und die Pflicht haben. Die Motivierungsmaßnahme bestand in drei Informationsveranstaltungen (40 bis 50 Personen pro Sitzung), die vom Arbeitsamt organisiert und geleitet wurde und an der außerdem Vertreter des Unternehmens (der Produktionsleiter und ein Personalvertreter, der Mitglied des *KAD* war), der Arbeitslosenkasse und der Ausbildungseinrichtung teilnahmen. Aus den Stellungnahmen der Stellvertreter/innen ging hervor, dass der wichtigste Motivierungs-

„Neben Informationsveranstaltungen bediente man sich bei dieser ebenso wie bei anderen Weiterbildungsmaßnahmen eines Praktikums im Unternehmen, um die Mitarbeiter zu motivieren.“



„Die Weiterbildungsmaßnahme für die Stellvertreter/innen bestand aus sechs aufeinander folgenden Fortbildungswochen (...) Die Fortbildung bestand aus drei Modulen. Das erste Modul befasste sich mit der Arbeitsmarktsituation und der Arbeitsorganisation aus Unternehmenssicht (...). Während des zweiten Moduls arbeiteten die Stellvertreter/innen an einem Projekt ihrer Wahl. (...) Während des dritten Moduls lag der Schwerpunkt auf Zusammenarbeit und Kommunikation.“

faktor die gute Chance auf eine Festanstellung nach Abschluss der Jobrotationsmaßnahme war.

Ablauf

Es würde zu weit führen, in diesem Artikel die Weiterbildungsmaßnahme für die fest angestellten Mitarbeiter zu erläutern, da ihre Zielsetzungen und Inhalte zu speziell auf das Unternehmen zugeschnitten waren, um eine generelle Aussagekraft zu besitzen⁽⁴⁾. Anders verhält es sich jedoch bei den Stellvertreter/innen.

Die Weiterbildungsmaßnahme für die Stellvertreter/innen bestand aus sechs aufeinander folgenden Fortbildungswochen unter dem Motto *Entwicklung der Arbeitsbedingungen von den fünfziger Jahren bis heute*. Dieser Ansatz war gewählt worden, um den Stellvertreter/innen ein tieferes Verständnis für die Schnelligkeit des Wandels der Arbeitsbedingungen und der Dynamik dieser Entwicklung zu vermitteln.

Die Fortbildung bestand aus drei Modulen. Das erste Modul befasste sich mit der Arbeitsmarktsituation und der Arbeitsorganisation aus Unternehmenssicht - beispielsweise die Arbeitsmarktsituation auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Bezüglich der regionalen Ebene berichtete ein Vertreter des Arbeitsamtes über die aktuelle Beschäftigungssituation in Roskilde. Bezüglich der nationalen Ebene erläuterte ein Vertreter des KAD die Entwicklung des Arbeitsmarktes und die Art und Weise, wie der KAD auf diese reagierte. Bezüglich der internationalen Ebene wurde eine Fernsehsendung über die Position Dänemarks auf dem internationalen Arbeitsmarkt zum Ausgangspunkt genommen. Fragen wie „Welche Qualifikationen sind gefragt?“ oder „Welches sind die unabdingbaren Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit von Arbeitskräften in Dänemark?“ standen dabei ganz oben auf der Tagesordnung.

Bei der Untersuchung der Arbeitsmarktsituation wurden die wichtigsten Tendenzen im Bereich der Organisationsentwicklung in dänischen Unternehmen zum Ausgangspunkt genommen (die Vorstellungen der Gewerkschaften über die „Arbeit als Quelle der Entwicklung“ im Vergleich zu einem stärker arbeitgeber-

orientierten Ansatz, der die „Organisation als Quelle des Lernens“ ansieht).

Während des zweiten Moduls arbeiteten die Stellvertreter/innen an einem Projekt ihrer Wahl: *Die Situation eines Arbeitslosen im Jahre 1998*. Die Stellvertreter/innen präsentierten den Vertretern von *MM-BUID*, des Arbeitsamtes und der Arbeitslosenkasse ihre Arbeitsergebnisse in Form eines Theaterstücks.

Während des dritten Moduls lag der Schwerpunkt auf Zusammenarbeit und Kommunikation. Die Weiterbildungsmaßnahme verband Referate über gruppenpsychologische Prozesse, Kommunikationsformen und Instrumente zur Konfliktlösung mit praktischen Übungen zur Förderung der Fähigkeit zur Zusammenarbeit.

Veränderungen zwischen dem ersten und dem zweiten Jobrotationszyklus

Verfahrensmäßig verlief die Durchführung des zweiten Rotationszyklus nach den gleichen Rahmenvorgaben wie der erste Zyklus ab. In einigen Bereichen gab es jedoch Veränderungen, insbesondere was das Verfahren zur Einstellung von Stellvertreter/innen betraf.

Einstellung der Stellvertreter/innen

Seit Durchführung des ersten Jobrotationszyklus war die Arbeitslosenquote in Roskilde deutlich gesunken. Gleichzeitig zeigte die Arbeitsverwaltung noch weniger Bereitschaft, Ausnahmen von jener Regel zu machen, derzufolge die Stellvertreter/innen aus der Gruppe der in der Reaktivierungsphase befindlichen Arbeitslosen ausgewählt werden mussten. Diese beiden Faktoren sowie die generelle Verschärfung der für Reaktivierungsmaßnahmen geltenden Vorschriften hatten zur Folge, dass die Zahl der Erwerbslosen, die als Stellvertreter/innen eingestellt werden konnten, im Vergleich zum ersten Jobrotationszyklus beträchtlich zurückging. Bei einem anderen Jobrotationsprojekt ergab sich daraus für *AOF Greve* eine so angespannte Situation, dass die Jobrotationsmaßnahme abgesagt werden musste.

⁽⁴⁾ Leser, die sich für inhaltliche und methodische Aspekte und Ergebnisse in Zusammenhang mit dem Jobrotationsprogramm interessieren, mögen den Evaluierungsbericht über *Medstyr 2* konsultieren, der über die Verfasser dieses Beitrags angefordert werden kann.



Angesichts dieser Situation hielten es die beteiligten Parteien für erforderlich, anderweitig nach Möglichkeiten zur Einstellung von Stellvertreter/innen zu suchen. Das Arbeitsamt dehnte seine Suche auf andere Amtsbezirke aus und organisierte eine größere Zahl kleiner Informationsveranstaltungen (max. 25 Personen). Die Präsentation des schriftlichen Unterlagenmaterials – Text und Layout –, das vor den Informationsveranstaltungen verteilt wurde, wurde erheblich verbessert. Die Arbeitslosenkasse des *KAD* verschickte das Unterlagenmaterial zusammen mit der Rechnung für den Gewerkschaftsbeitrag an erwerbslose Mitglieder. *MM-BUID* ernannte eine Gruppe (bestehend aus dem Produktionsleiter, dem Personalvertreter, einem fest angestellten Mitarbeiter, der bei einer früheren Jobrotationsmaßnahme Stellvertreter gewesen war, und einem fest angestellten Mitarbeiter libanesischer Herkunft), die an den Informationsveranstaltungen teilnehmen sollte. Es ging darum, potenziellen Stellvertreter/innen einen möglichst umfassenden Eindruck von dem Unternehmen zu vermitteln.

Auf den Informationsveranstaltungen informierte das Arbeitsamt über die Rechte und Pflichten der Erwerbslosen, die Ausbildungseinrichtung erläuterte alle Bestandteile der Weiterbildungsmaßnahme (vorausgesetzte Ausbildung, Weiterbildungslehrgang, Ausbildung am Arbeitsplatz und Festeinstellung) und *MM-BUID* stellte das Unternehmen vor. Die meiste Aufmerksamkeit wurde jedoch dem Bericht des Mitarbeiters entgegengebracht, der während einer früheren Jobrotationsmaßnahme Stellvertreter gewesen war.

Am Ende der Informationsveranstaltung sollten die Erwerbslosen angeben, ob sie den Wunsch hatten, als Stellvertreter/innen an dieser Jobrotationsmaßnahme teilzunehmen. Falls dies der Fall war, wurden sie von einem Ausschuss (aus Produktionsarbeitern) befragt, der beurteilte, ob der Erwerbslose von dem Unternehmen zu einem Einstellungsgespräch eingeladen werden sollte oder nicht. Trotz dieser groß angelegten Initiative, die sich aus Sicht der betroffenen Parteien als erfolgreich erwies, konnten nur 17 der 18 Stellen für Stellvertreter/innen besetzt werden.

Abschließende Überlegungen

Welche Qualifikationen/Kompetenzen haben die Mitarbeiter erworben?

Der dem Projekt *Medstyr 2* zugrunde liegende Gedanke war, eine engere Verbindung zwischen dem Unternehmen und den Weiterbildungsmaßnahmen zu schaffen, damit die Akteure in diesen beiden Welten die Verantwortung für die Qualifizierungsmaßnahme gemeinsam übernehmen konnten. Die Ausbilder wurden im Unternehmen tätig; sie absolvierten ein Praktikum und sammelten Projektgruppen um sich, die den zweiten Jobrotationszyklus durchführten. Mit ihrer pädagogischen Unterstützung wurden die Mitarbeiter des Unternehmens bei den Weiterbildungsmaßnahmen als Ausbilder tätig.

Bei der zweiten Weiterbildungsmaßnahme gelang es mit besonderem Erfolg, Ausbildungsprozesse zu initiieren, die einen schrittweisen Übergang von der Arbeit zur Weiterbildung und wieder zur Arbeit förderten. Dies bestätigte unsere These, derzufolge der Nutzeffekt der Weiterbildungsmaßnahme sich deutlich erhöhte, wenn es gelang, solche Prozesse zu initiieren.

Bei dieser Jobrotationsmaßnahme wurde eine Wirkungsanalyse durchgeführt, jedoch nicht unter optimalen Bedingungen, da sie aufgrund der Frist, innerhalb derer die Bewertung des Projekts vorzulegen war, sehr bald nach Ende der Weiterbildungsmaßnahme erfolgen musste. Gleichwohl können wir feststellen, dass die Maßnahme im Rückblick sowohl formal wie inhaltlich dem vorherigen Plan entsprach (nämlich unternehmensorientiert) und dass der schrittweise Übergang erfolgreich verlief.

Der Aspekt der Zusammenarbeit war von ganz besonderer Bedeutung. Die Teilnehmer bemühten sich vor allem, die Ursachen der Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten kennen zu lernen und zu verstehen. Es steht fest, dass die Weiterbildungsmaßnahme die Produktionsarbeiter/innen zu gemeinsamen und – in etwas geringerem, aber nicht unerheblichen Maße – individuellen Überlegungen über die Zukunft des Unternehmens anregte.

„Der dem Projekt *Medstyr 2* zugrunde liegende Gedanke war, eine engere Verbindung zwischen dem Unternehmen und den Weiterbildungsmaßnahmen zu schaffen (...). Die Ausbilder wurden im Unternehmen tätig; sie absolvierten ein Praktikum und sammelten Projektgruppen um sich, die den zweiten Jobrotationszyklus durchführten. Mit ihrer pädagogischen Unterstützung wurden die Mitarbeiter des Unternehmens bei den Weiterbildungsmaßnahmen als Ausbilder tätig.“



„Hinsichtlich Inhalt und Pädagogik/Methoden sind nicht alle Jobrotationsprojekte gleich. (...) Der gemeinsame Nenner von Jobrotationsprojekten besteht also nur in dem von dem Modell angebotenen Rahmen.“

„Es sind drei Argumente zu nennen, die für das Modell Jobrotation als Rahmen für die berufliche Weiterbildung sprechen.“

„Die Jobrotation ist ein besonders geeignetes Instrument (...) für die Einführung organisatorischer Veränderungen am Arbeitsplatz.“

Jeder vierte Weiterbildungsteilnehmer sieht eine positive Veränderung im Sinne einer besseren Kooperation und eines besseren Dialogs mit anderen Gruppen im Unternehmen. Ein beträchtlicher Teil von ihnen ist der Auffassung, dass sich die Situation deutlich verbessert hat. Das verbesserte Informationsniveau zeigt sich an den Antworten auf die Fragen bezüglich des Entwicklungsprozesses, über den 87% der befragten Personen eine bessere Kenntnis erworben haben. Die Bereitschaft, sich auf dem Laufenden zu halten, hat sich beträchtlich erhöht, und es ist zu vermerken, dass die Arbeitszufriedenheit nun davon abhängt, ob ein Mitarbeiter an der Entwicklung des Produkts beteiligt ist oder nicht (65%). Das Engagement der Beschäftigten in der Produktion geht so weit, dass etwa die Hälfte von ihnen es vorstellbar fanden, sich noch stärker an der Verbesserung der Qualität der Produktion zu beteiligen. Mit anderen Worten, hier existiert ein Potenzial, das durch die Weiterbildungsmaßnahmen gefördert wurde.

Die Hauptverantwortung für das, was in den Lehrgängen zur Weiterbildung geschieht, liegt immer bei den Ausbildern, und die Hauptverantwortung dafür, was im Unternehmen geschieht, bei der Geschäftsführung. Dies erlegt beiden Parteien hinsichtlich ihrer Beteiligung und der Entscheidung, welchen Aufgaben Priorität einzuräumen ist, gewisse Zwänge auf. Die Zukunft wird zeigen, ob die Eigenverantwortung der Mitarbeiter in Bezug auf das Lernen gegenüber ihren sonstigen Bedürfnissen und den Bedürfnissen der Geschäftsführung bezüglich eines Produktivitätszuwachses in den Hintergrund tritt, was zur Folge hätte, dass neue Kompetenzen und eine bessere Kenntnis des Unternehmens (ein besseres Verständnis der Probleme bei der Zusammenarbeit und eine erhöhte Bereitschaft, gemeinsam Veränderungen und Verbesserungen in der Produktion zu erörtern) vernachlässigt würden.

Können Jobrotationsmaßnahmen spezielle Weiterbildungsangebote schaffen?

Hinsichtlich Inhalt und Pädagogik/Methoden sind nicht alle Jobrotationsprojekte gleich. Sie können diesen oder jenen Inhalt haben, nach diesem oder jenem päd-

agogischen Prinzip aufgebaut sein und sich über kürzere oder längere Zeiträume erstrecken. Der gemeinsame Nenner von Jobrotationsprojekten besteht also nur in dem von dem Modell angebotenen Rahmen. Es gilt daher, sich auf diesen Rahmen zu konzentrieren und Fragen zu stellen: Bieten Jobrotationsprojekte die Möglichkeit, Formen der Weiterbildung zu absolvieren, die im Rahmen anderer Weiterbildungsangebote nicht bereitgestellt werden?

Diejenigen, die diese Projekte umgesetzt haben, können die Frage mit einem vorsichtigen Ja beantworten. Vorsichtig deshalb, weil immer behauptet werden kann, dass das betreffende Weiterbildungsangebot auch ohne die finanzielle und organisatorische Unterstützung, die das Jobrotationsmodell beinhaltet, realisiert worden wäre. Wir sind jedoch überzeugt, dass der größte Teil der zahlreichen Jobrotationsmaßnahmen, bei denen wir als Hauptunternehmer auftraten, nicht hätte durchgeführt werden können, wenn das/die an der Partnerschaft beteiligte(n) Unternehmen keine bedeutende finanzielle Unterstützung erhalten hätte(n). In diesem Zusammenhang gilt es darauf hinzuweisen, dass es sich bei den Gruppen, an die sich unsere Maßnahmen richteten, zumeist um ungelernte Frauen handelte. Dieser Zielgruppe, die also beinahe per definitionem von einer Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt bedroht ist, fließen paradoxerweise nur sehr wenige Mittel zur Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen zu. Es sind drei Argumente zu nennen, die für das Modell Jobrotation als Rahmen für die berufliche Weiterbildung sprechen.

Die Jobrotation ist ein besonders geeignetes Instrument (eines von mehreren) für die Einführung organisatorischer Veränderungen am Arbeitsplatz. Begleitende Weiterbildungsmaßnahmen können sich als sehr nützlich erweisen, wenn eine Verflachung der Unternehmenshierarchien und eine Stärkung der Selbstverwaltung der Beschäftigten in der Produktion angestrebt werden. Es reicht nicht aus, dass einige wenige Personen die entsprechende Weiterbildung erhalten - alle Mitarbeiter müssen ein neues Gleichgewicht finden und alle sind mit den Reaktionen auf die Veränderungen konfrontiert. Das Modell Jobrotation schafft die Möglichkeit,



das Weiterbildungsangebot nicht auf einige wenige Personen zu beschränken, sondern es allen Mitarbeitern zugute kommen zu lassen.

Bei richtigem Vorgehen und die Unterstützung der Arbeitgeber vorausgesetzt, können Jobrotationsprojekte Personen, die von Arbeitslosigkeit betroffen sind, einen Weg zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt eröffnen. In den oben untersuchten Jobrotationsprojekten wurden insbesondere die Stellvertreter/innen in die Weiterbildungsmaßnahmen für die festangestellten Mitarbeiter einbezogen. Während der Weiterbildungsmaßnahme wurden die Stellvertreter/innen in den Vordergrund gestellt, da sie als Neulinge über die häufigen Reaktionen nach dem Muster „das haben wir aber schon immer so gemacht“ überrascht waren, die jede Unternehmenskultur kennzeichnen. Neu und unerfahren zu sein - in vielen Situationen als bedauerlicher Nachteil empfunden - wurde als

vernachlässigte Ressource aufgewertet. Allen Stellvertreter/innen, die an einer Jobrotationsmaßnahme teilnahmen, wurde eine Festanstellung angeboten, und die meisten von ihnen sind gegenwärtig in dem Unternehmen beschäftigt.

Das Modell Jobrotation will spezielle Weiterbildungsbedürfnisse erfüllen und bietet daher flexible Lösungen im Bereich der Weiterbildung an. Die oben beschriebenen Maßnahmen sind hierfür beispielhaft, da es schwierig ist, Weiterbildungsmaßnahmen in die Planung der Arbeitsmarktausbildungszentren (AMU-Zentren) oder der technischen Berufsschulen einzubeziehen. In einer Zeit, in der die Unternehmen Flexibilität als einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor ansehen, ist es sinnvoll, auch bei den Dienstleistungen der Ausbildungseinrichtungen danach zu verlangen. Das Modell Jobrotation ermöglicht es, spezielle Weiterbildungsbedürfnisse zu erfüllen.

(...) „Jobrotationsprojekte (können) Personen, die von Arbeitslosigkeit betroffen sind, einen Weg zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt eröffnen.“

(...) (die) „Jobrotation will spezielle Weiterbildungsbedürfnisse erfüllen und bietet daher flexible Lösungen im Bereich der Weiterbildung an.“



Uwe Grünwald

Projektkoordinator,
Abt. Vergleichende
Berufsbildungs-
forschung, BIBB



John Houman Sørensen

Associate Research
Professor, Universität
Aalborg (DK)



Jobrotation als neues Konzept der Verbindung von Lernen und Arbeiten: Erfahrungen in Deutschland und Dänemark

Die Besonderheit der Jobrotation liegt in ihrer instrumentellen Flexibilität. Von Anfang an haben sich die dänischen „Erfinder“ dagegen gewehrt, Jobrotation als ein beschäftigungs- oder qualifizierungspolitisches „Modell“ zu bezeichnen. Der Ansatz umschreibt vielmehr eine kreative Kombination von Qualifizierungs-, Arbeitsbeschaffungs- und Finanzierungsmöglichkeiten, mit denen arbeitsmarkt- und qualifizierungsspezifische Zielbündel von Unternehmen, Beschäftigten und Arbeitssuchenden in einen fairen Ausgleich gebracht werden können, allerdings unter der Voraussetzung, dass die entsprechenden strukturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Einleitung

Nicht erst seit der Vereinigung ist klar, dass Arbeitslosigkeit in Deutschland nicht nur ein konjunkturell bedingtes, also ein vorübergehendes Problem ist. Strukturelle Anpassungsprozesse, verbunden mit umfangreichen Personalfreisetzungen, scheinen eine unvermeidbare Begleiterscheinung des globalen Wettbewerbs geworden zu sein.

Die Anforderungen der Unternehmen an eine Flexibilisierung der Arbeit und eine erhöhte Mobilität der Arbeitskräfte werden von der Gesellschaft zunehmend als notwendiger „Preis“ für die erfolgreiche Teilnahme am globalen Wettbewerb hingenommen.

Alle gegenwärtig vorliegenden arbeitsmarktpolitischen Konzepte einer aktiven Arbeitsmarktförderung und einer (Re)aktivierung der Arbeitslosen gehen davon aus, dass Erwerbsarbeit eine Zukunft hat. Allerdings verdeutlicht die Personalpolitik in vielen Unternehmen, die in besonderem Maße vom globalen Wettbewerb und von Megafusionen betroffen sind, dass Zugang und Verbleib in Erwerbsarbeit weniger denn je selbstverständlich sind. Auf der anderen Seite hat dies zur Folge, dass der Stellenwert der Erwerbsarbeit für die individuelle gesellschaftliche Teilha-

be und den gesellschaftlichen Konsens eher zunimmt.

Eine Analyse der Arbeitsmarktstatistik verdeutlicht, dass eine Verringerung des Volumens der Arbeitslosigkeit nur über eine Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit möglich ist.

In den letzten Jahren haben immer mehr Politiker erkannt, dass mit dem im Folgenden dargestellten, zunächst in Dänemark entwickelten Konzept der Jobrotation ein Beispiel für die Gestaltung von Arbeitsmarktübergängen gegeben ist, das in flexibler Weise arbeitsmarkt-, arbeitszeit- und berufsbildungspolitische Effekte kombiniert. Auch die Europäische Kommission hat die Jobrotation in ihren Beschäftigungsleitlinien als einen international anerkannten „Best-practice-Ansatz“ herausgestellt, der sowohl für die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen als auch für eine verbesserte (Re)integration Arbeitsloser genutzt werden kann.

Die Besonderheit der Jobrotation liegt in ihrer instrumentellen Flexibilität. Von Anfang an haben sich die dänischen „Erfinder“ dagegen gewehrt, Jobrotation als ein beschäftigungs- oder qualifizierungspolitisches „Modell“ zu bezeichnen. Der Ansatz umschreibt vielmehr eine kreative Kombination von Qualifizierungs-, Arbeitsbeschaffungs- und Finanzierungs-



möglichkeiten, mit denen arbeitsmarkt- und qualifizierungsspezifische Zielbündel von Unternehmen, Beschäftigten und Arbeitsuchenden in einen fairen Ausgleich gebracht werden können, allerdings unter der Voraussetzung, dass die entsprechenden strukturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Jobrotation und aktive Arbeitsmarktpolitik in Dänemark

In den letzten Jahren wurden jeweils 1,3 % des gesamten Arbeitskräftepotenzials und 3 % der Arbeitslosen in Dänemark durch Maßnahmen der Jobrotation erfasst. Damit haben diese Maßnahmen im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik eine relativ große Bedeutung. Allerdings darf die Bedeutung von Jobrotation bei der Reduzierung der Arbeitslosigkeit in Dänemark – von 12 % (300 000 Personen) im Jahre 1993 auf unter 6 % im Jahre 1999 – nicht überschätzt werden. Trotzdem hatte die Jobrotation sicherlich auch eine quantitative Bedeutung bei der Reduzierung der Arbeitslosigkeit, wenn man bedenkt, dass mehr als 60 % der Arbeitslosen, die als Stellvertreter an Maßnahmen teilgenommen haben, in der Folge in ein Dauerarbeitsverhältnis eingetreten sind.

Der Beitrag der Jobrotation zum Beschäftigungswachstum in Dänemark muss vor allem in seiner historischen Bedeutung gewertet werden. Die Arbeitslosenrate hatte Ende der 80er Jahre ein hohes Niveau erreicht, und ein weiterer Anstieg schien unvermeidbar. In dieser nahezu ausgewogenen Situation florierten zahlreiche neue Initiativen. Die Frage war: Wenn die Arbeitslosigkeit so hartnäckig ist, warum sollte man darauf bestehen, dass die Bezieher eines Arbeitslosengeldes permanent dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen – und somit untätig sind, da ihnen nur sehr wenige Arbeitsmöglichkeiten angeboten werden konnten?

Viel besser wäre es doch, auch den Arbeitslosen die Teilnahme an Vollzeitbildungsangeboten im berufsbildenden Bereich zu ermöglichen.

Zur gleichen Zeit gab es in Dänemark politischen Rückenwind für die Ziele ei-

ner Qualifikationssteigerung beim gesamten Arbeitskräftepotenzial, um die Herausforderungen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie des wachsenden internationalen Wettbewerbs bestehen zu können. Auch eine wachsende Teilnahme der Beschäftigten an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung kam auf die Tagesordnung. In der Folge wurden auch für die Beschäftigten Finanzierungsinstrumente geschaffen, die ihnen die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen sowie an Bildungsurlaub ermöglichte.

Gleichzeitig unterstützten Vereinbarungen der Tarifpartner den geschilderten Trend. Anfang der 90er Jahre vereinbarten mehrere große Gewerkschaften mit ihrem Tarifpartner Regelungen, die den Arbeitnehmern eine jährliche Freistellung von ein oder zwei Wochen zum Zwecke der beruflichen Bildung ermöglichte. Die Sozialpartner empfahlen auch die Einrichtung von „Bildungskomitees“ auf Unternehmensebene, die eine praxisnahe Bildungsplanung fördern sollten.

Die geschilderten Entwicklungen, insbesondere die Kombination der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen zum Nutzen für Beschäftigte und Arbeitslose, waren die Wurzeln des Jobrotations-Modells, welches vor 1994 kein offiziell anerkanntes Konzept war.

Das Grundmodell der Jobrotation

Die Grundidee der Jobrotation ist eine spezielle Verknüpfung der beruflichen Weiterbildung Beschäftigter mit der Ermöglichung von Arbeitserfahrung für Arbeitslose, bei der für die Zeit der Teilnahme des Beschäftigten an einer Weiterbildungsmaßnahme der zeitweilig freiwerdende Arbeitsplatz durch einen geeigneten arbeitslosen Stellvertreter besetzt wird. Die nachfolgende Graphik verdeutlicht das Grundprinzip (s. Schaubild 1).

Überzeugend an diesem Prinzip ist seine Gestaltungsoffenheit für veränderte Rahmenbedingungen. Auch bietet es die Chance, ursprünglich sehr heterogene, teilweise sogar widersprüchliche beschäf-

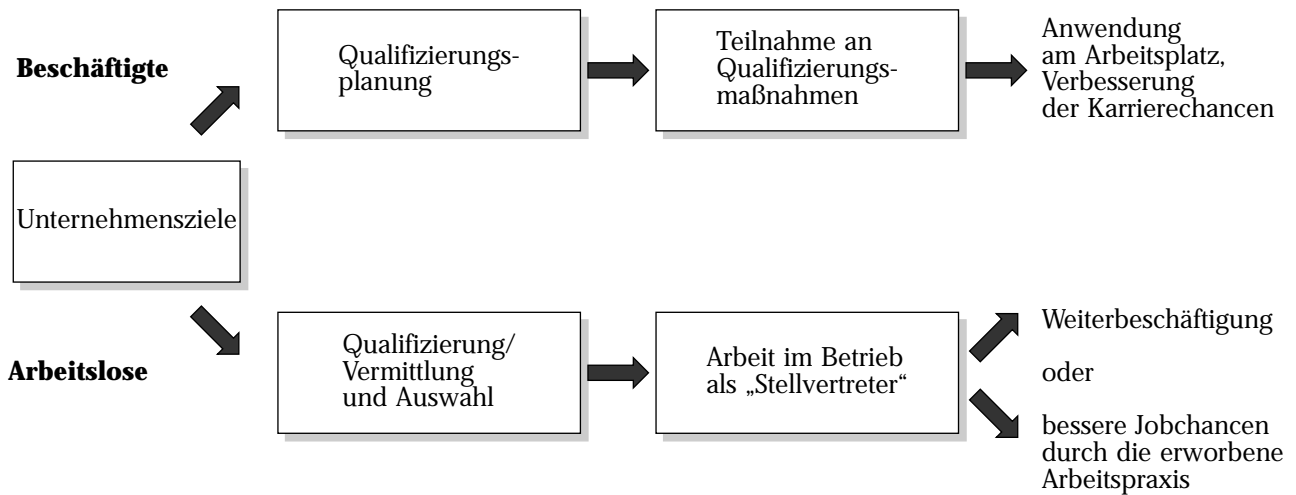
(...) Mehr als 60 % der Arbeitslosen, die als Stellvertreter an Maßnahmen teilgenommen haben, (sind) in der Folge in ein Dauerarbeitsverhältnis eingetreten (...).

Überzeugend an dem Prinzip (der Jobrotation) ist seine Gestaltungsoffenheit für veränderte Rahmenbedingungen. Auch bietet es die Chance, ursprünglich sehr heterogene, teilweise sogar widersprüchliche beschäftigungs-, arbeitsmarkt-, weiterbildungs- und unternehmenspolitische Zielsetzungen zumindest zum Teil miteinander zu verbinden.



Schaubild 1

Jobrotation – das Prinzip



aus: Jobrotation in Deutschland. Eine bundesweite Auswertung. ADAPT Publikation. Bonn/Berlin Januar 2000

Die dänischen Erfahrungen zeigen, dass eine Vereinigung dieser heterogenen Zielsetzungen nicht immer gelingt.

Der Erfolg lag bei öffentlichen Betrieben zweimal so hoch wie in der privaten Wirtschaft. Mittelgroße Unternehmen (100-200 Beschäftigte) waren besonders erfolgreich.

tigungs-, arbeitsmarkt-, weiterbildungs- und unternehmenspolitische Zielsetzungen zumindest zum Teil miteinander zu verbinden.

Die nachfolgende Liste kann als Beispiel für die potenzielle Zielharmonie bei der Nutzung von Jobrotation dienen:

Nutzen für die Unternehmen:

- a) Die Mitarbeiter werden qualifiziert und sind motivierter.
- b) Es gibt keinen bzw. nur einen geringen Produktionsausfall während der Qualifizierung der Beschäftigten.
- c) Die Fluktuation und die Krankenstände verringern sich.
- d) Die Produktivität erhöht sich, die Qualität verbessert sich, die Wettbewerbsfähigkeit steigt.
- e) Im Falle der Einstellung eines Stellvertreters entfallen zeitaufwendige und kostenintensive Personalauswahlverfahren und Einarbeitungsprozesse.

Nutzen für die Beschäftigten:

- a) Die Beschäftigten erhöhen durch Weiterbildung ihre Arbeitsmarktwert.

- b) Sie sind flexibler und anpassungsfähiger und haben mehr Freude an der Arbeit.

- c) Die Arbeitsplatzsicherheit erhöht sich.

Nutzen für die arbeitslosen Stellvertreter:

- a) Die Arbeitslosen erhalten eine zusätzliche Qualifikation.
- b) Sie gewinnen Berufserfahrung und können Kontakte aufbauen.
- c) Die Arbeitslosigkeit wird unterbrochen.
- d) Ihre Chancen zur (Re)integration in den Arbeitsmarkt verbessern sich.

Die dänischen Erfahrungen zeigen, dass eine Vereinigung dieser heterogenen Zielsetzungen nicht immer gelingt.⁽¹⁾ Es wurden große Unterschiede in der Organisation, den Zielsetzungen, den Motiven und Erwartungen der Beteiligten festgestellt. Wichtig waren enge Kontakte der Unternehmen zu Bildungsträgern, zur Arbeitsverwaltung und zu Gewerkschaften in der Region. Der Erfolg lag bei öffentlichen Betrieben zweimal so hoch wie in der privaten Wirtschaft. Mittelgroße Unternehmen (100-200 Beschäftigte) waren besonders erfolgreich. Eigeninitiative der Unternehmen sowie eine explizite Weiterbil-

⁽¹⁾ Vgl. eine Evaluierung von 26 dänischen Jobrotations-Projekten vom März 1999 des DTI (Danish Technological Institute).



dungsstrategie erhöhten ebenfalls den Erfolg. Das optimale Verhältnis von freigestellten Beschäftigten zu Stellvertretern lag nicht bei 1 zu 1, günstiger war ein Verhältnis von 1 zu 4, insbesondere dann, wenn der Stellvertretung eine vorherige Qualifizierung und längere Einarbeitung vorausging.

Chancen für die Stellvertreter

Die Beschreibung der Jobrotations-Ansätze hat deutlich werden lassen, dass durch die Anwendung dieses Konzepts sowohl Ziele im Bereich der Qualifizierung Beschäftigter als auch der (Re)integration Arbeitsloser, zwei in Deutschland üblicherweise strikt voneinander getrennter Bereiche, angegangen werden können.

Eine besondere Bedeutung haben die Jobrotations-Ansätze für die Stellvertreter. Ihre Arbeitslosigkeit wird durch die Maßnahme unterbrochen. Sie gewinnen Berufserfahrung und können Kontakte aufbauen. Sie erhalten sowohl in der Vorbereitung ihres Arbeitseinsatzes als auch während der Arbeit als Stellvertreter zusätzliche Qualifikationen. Als Folge, dies zeigen die Erfahrungen in Dänemark und in Deutschland, werden die Chancen der Stellvertreter zur (Re)integration in den Arbeitsmarkt deutlich verbessert.

Diese (Re)integration kann sich in zweierlei Formen vollziehen. Entweder erhält der Stellvertreter ein Angebot auf Weiterbeschäftigung auch nach Rückkehr des Beschäftigten aus seiner Weiterbildungsmaßnahme, oder die Chancen auf Beschäftigung in einem Unternehmen erhöhen sich dank der in der Stellvertretung erworbenen Berufspraxis. Dem ersten bundesweiten Auswertungsbericht lassen sich wesentliche Informationen zur Situation der Stellvertreter entnehmen.^(?)

Wichtig für die Bewertung der Effektivität der Jobrotation sind drei Aspekte der bisherigen Erfahrungen.

Jobrotation ist kein Allheilmittel zur Beseitigung der Massenarbeitslosigkeit. Ihr Erfolg hängt wegen der Komplexität der Maßnahme in weit höherem Maße als bei den meisten anderen potenziellen Instru-

menten der (Re)integration und Qualifizierung Arbeitsloser von der Passgenauigkeit ihrer Gestaltung im Hinblick auf die Erwartungen aller Beteiligten ab (Unternehmen, bildungswillige Beschäftigte, Stellvertreter, Bildungsträger, Arbeitsmarktinstitutionen).

Jobrotation ist um so wirksamer, je höher das (brachliegende) Qualifikationspotenzial der beteiligten Arbeitslosen ist. Nur dann besteht die Chance, sie als Stellvertreter für solche Mitarbeiter in den Unternehmen einzusetzen, die Schlüsselfunktionen innehaben. Andernfalls kann der Einsatz der Stellvertreter nur am Endpunkt einer innerbetrieblichen Umsetzungskette stattfinden, der Qualifizierungseffekt ist entsprechend niedriger.

Ein ganz wesentlicher Punkt bei der Jobrotation besteht in der Erkenntnis, dass die Maßnahmen auch für die Stellvertreter immer einen Qualifizierungsteil enthalten sollten. Auch den Stellvertretern sollte es ermöglicht werden, ihre Qualifizierung und Stellvertretung mit einem anerkannten Zertifikat abzuschließen. Dies beinhaltet für die beteiligten Bildungsträger die Herausforderung, ihren Qualifizierungsbeitrag so zu gestalten, dass die während der Stellvertretung übernommenen Arbeiten als Lernprozesse in die Gesamtmaßnahme einbezogen werden, um so ein praxisnahes, bei künftigen Beschäftigungen umsetzbares Gesamtergebnis zu erreichen.

Die deutschen Jobrotations-Ansätze

Das erste Jobrotations-Projekt startete 1996 im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT in Berlin und wurde von der SPI ServiceGesellschaft initiiert. Ziel dieses ersten Projektes war die Weiterbildung von Beschäftigten aus kleinen und mittleren Unternehmen, für die eine Teilnahme an einer längerfristigen Weiterbildung (sechs Monate und mehr) aus innerbetrieblichen Gründen oft kaum realisierbar ist. In der ersten Maßnahme wurden jeweils etwa 120 Beschäftigte weitergebildet bzw. Arbeitslose im Rahmen einer berufspraktischen Fortbildungsmaßnahme qualifiziert und als Stellvertreter eingesetzt.

Jobrotation ist um so wirksamer, je höher das (brachliegende) Qualifikationspotenzial der beteiligten Arbeitslosen ist. Nur dann besteht die Chance, sie als Stellvertreter für solche Mitarbeiter in den Unternehmen einzusetzen, die Schlüsselfunktionen innehaben.

^(?) Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit (Hg.), Jobrotation in Deutschland – eine bundesweite Auswertung, Bonn/Berlin, 2000.



Eines der zentralen Probleme bei der Umsetzung des inhaltlich für nahezu alle Beteiligten überzeugenden Konzeptes der Jobrotation ist die Finanzierung. Hier sind die Rahmenbedingungen in Deutschland schwieriger als in Dänemark oder anderen skandinavischen Ländern.

Nach Abschluss des ersten Berliner Projektes hat die Jobrotation in Deutschland eine deutliche Ausweitung erfahren.⁽³⁾ Gegenwärtig laufen in Deutschland 25 Projekte. Alle Bundesländer sind an Jobrotations-Projekten beteiligt oder planen den Einstieg. Die Projektdauer schwankt zwischen sechs und 39 Monaten.

An den laufenden Projekten beteiligen sich 740 Klein- und Mittelunternehmen. 2032 MitarbeiterInnen dieser Unternehmen wurden für Zwecke der Weiterbildung freigestellt, 968 Stellvertreter waren in den Unternehmen tätig.

Die durchschnittliche Qualifizierungsdauer lag bei den freigestellten Beschäftigten bei 6,7 Wochen. Die Bildungsmaßnahmen hatten zu 57 % fachbezogene und zu 43 % fachübergreifende Inhalte. Die durchschnittliche Qualifizierungsdauer der StellvertreterInnen betrug 14,3 Wochen, die durchschnittliche Dauer des nachfolgenden praktischen Einsatzes in den Unternehmen 10,8 Wochen.

Eines der zentralen Probleme bei der Umsetzung des inhaltlich für nahezu alle Beteiligten überzeugenden Konzeptes der Jobrotation ist die Finanzierung. Hier sind die Rahmenbedingungen in Deutschland schwieriger als in Dänemark oder anderen skandinavischen Ländern. Insgesamt müssen über komplexe Mischfinanzierungssysteme fünf Teilkomplexe in der Finanzierung geklärt werden:

- a) die Finanzierung des Projektmanagements,
- b) die Finanzierung der Weiterbildung der freigestellten Beschäftigten,
- c) die Finanzierung der Löhne und Gehälter der Beschäftigten während der Maßnahme,
- d) die Finanzierung der vorbereitenden Qualifizierung der StellvertreterInnen sowie
- e) die Finanzierung des Unterhaltes der StellvertreterInnen.

Bei den deutschen Modellprojekten erfolgte die Finanzierung des Projektmanagements zu etwa 69 % aus Mitteln des

Europäischen Sozialfonds, daneben wurden Landesmittel sowie Eigenmittel der Projektträger eingesetzt. Die Weiterbildung der Beschäftigten wurde zu etwa 80 % ebenfalls aus Sozialfondsmitteln bestritten. In 20 % der Projekte haben die beteiligten Unternehmen die Weiterbildungskosten alleine getragen.

Die Löhne und Gehälter der freigestellten Mitarbeiter wurden in allen Fällen von den Arbeitgebern als Lohnfortzahlung übernommen.

Bei der Finanzierung der Qualifizierungskosten und der Unterhaltskosten der StellvertreterInnen dominieren Mittel auf der Grundlage des SGB III (Sozialgesetzbuches). Je nach individuellen Voraussetzungen und Art der Maßnahme wurde Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe oder Unterhaltsgeld bezahlt. In begrenztem Umfang (jeweils etwa 10 % bis 15 %) kamen Mittel nach dem Bundesozialhilfegesetz sowie europäische Mittel hinzu.

Die Komplexität der Finanzierung macht deutlich, dass insbesondere nach Fortfall der europäischen Subventionen Jobrotations-Konzepte nur lebensfähig sein können, wenn auf nationaler Ebene die notwendigen Voraussetzungen (Gesetze und Regelungen) geschaffen werden.

Zur Zukunft von Jobrotation in Dänemark (Schwierigkeiten und Chancen)

Die Bewertung von Jobrotation als Instrument zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit hängt wesentlich von der wirtschaftlichen Situation der betroffenen Unternehmen und ihrer Personalpolitik ab. Die Frage ist, ob ein Unternehmen daran interessiert ist, Arbeitslose zu integrieren oder nur die eigene Belegschaft weiterzubilden. Im zweiten Falle werden die Stellvertreter nur eingestellt, um die Mitarbeiter, die an einer Weiterbildung teilnehmen, zu ersetzen. In der Vergangenheit fanden sich bei den dänischen Unternehmen beide Strategien. Die Relation zwischen Beschäftigten und Stellvertretern verweist auf die vorherrschende Unter-

⁽³⁾ Die nachfolgenden Angaben basieren auf dem in Fußnote 1 genannten Auswertungsbericht.



nehmensstrategie. Je höher die Zahl der Stellvertreter im Vergleich zu den freigestellten Mitarbeitern, desto dominierender ist aus Unternehmenssicht das Ziel der Qualifizierung der eigenen Belegschaft. In Dänemark war die Relation bis Mitte der 90er Jahre ein Stellvertreter zu zwei Beschäftigten, Ende der 90er Jahre stieg die Relation auf ein Stellvertreter zu vier Beschäftigten.

Hinter dem Trend in Dänemark zu einer höheren Relation verbirgt sich ein Wechsel bei den Prioritäten der beteiligten Unternehmen in der Nutzung von Jobrotation. Die Unternehmen zielen weniger auf eine Erhöhung der beruflichen Qualifikationen ihrer ungelerten Mitarbeiter ab. Der Schwerpunkt liegt eher auf relativ kurzfristigen Maßnahmen der Vermittlung firmenspezifischer und fachübergreifender Qualifikationen an einen großen Kreis der Mitarbeiter.

Dies ist jedoch weder die vollständige noch die einzige Erklärung für die aktuelle Entwicklung der Jobrotations-Maßnahmen in Dänemark.

Das sinkende Interesse an der Nutzung der Jobrotation kann auch als eine Folge der guten globalen Beschäftigungssituation im Lande interpretiert werden, die dazu geführt hat, dass man inzwischen von „Flaschenhalsproblemen“ spricht und einen generellen Mangel an guten und dauerhaft einsetzbaren Arbeitskräften beklagt.

Im Hinblick auf das Jobrotations-Modell haben die Arbeitgeber begonnen, sich über die Arbeitsämter zu beklagen, die nicht in der Lage seien, Arbeitslose zu vermitteln, die ausreichend motiviert und qualifiziert sind, um als Stellvertreter tätig sein zu können. Aber zur gleichen Zeit, wo die Unternehmen den Bedarf zur Rekrutierung höher qualifizierter Arbeitskräfte haben, ist es für sie besonders schwierig, qualifizierte Kräfte in der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation zu finden. Aus diesem Grunde liegt die erste Priorität bei einer generellen Höherqualifizierung ihrer gesamten Belegschaft.

Bei der Realisierung dieser Strategie können die Unternehmen weiterhin die Jobrotation gut nutzen, allerdings in Varianten, bei denen fünfmal mehr Beschäf-

tigte als Arbeitslose in die Maßnahme involviert sind. Allerdings muss dabei gewährleistet sein, dass die globale Beschäftigungslage nicht so „gut“ wird, dass qualifizierte Stellvertreter nicht mehr zu bekommen sind. In dem beschriebenen Falle, der in Dänemark zunehmend Bedeutung erlangt, verschiebt sich die Balance zwischen den verschiedenen Zielsetzungen von Jobrotation weg von der Arbeitsmarktpolitik hin zu einer Industriepolitik.

Auch dann wird das Modell noch eine Qualifizierungsfunktion haben, aber es hat eine Verlagerung stattgefunden weg von dem egalitären Ziel, berufliche Weiterbildung eher auf Arbeitslose und ungelernete Erwerbstätige zu konzentrieren, hin zu der Zielsetzung, allen Beschäftigten Weiterbildung im gleichen Umfange zu bieten, ohne Berücksichtigung der Unterschiede in der Vorbildung und der vorausgegangenen Qualifizierung.

Damit bewegt sich Dänemark, zumindest im Hinblick auf ein arbeitsmarktpolitisches Modellinstrument, weg von einer egalitären, am Wohlfahrtsstaat orientierten Bildungspolitik hin zu eher unternehmens- und wettbewerbspolitischen Zielsetzungen.

Zur Zukunft von Jobrotation in Deutschland (Schwierigkeiten und Chancen)

Nach knapp fünf Jahren deutscher Erfahrungen in Jobrotations-Projekten kann man davon ausgehen, dass dieser Modellansatz entweder als für Deutschland nicht geeignet verworfen werden sollte oder die Rahmenbedingungen für eine standardmäßige Nutzung geschaffen werden müssen.

Ende März meldete die Deutsche Presseagentur, dass Nordrhein-Westfalen als erstes Bundesland mit dem Modell Jobrotation in den Regelbetrieb geht. Die Landesarbeitsministerin verkündete: „Der überwältigende Erfolg hat alle Beteiligten davon überzeugt, Jobrotation zum Regelangebot auszubauen“. Entscheidend für den Übergang in den Regelbetrieb ist, dass

In Dänemark war die Relation bis Mitte der 90er Jahre ein Stellvertreter zu zwei Beschäftigten, Ende der 90er Jahre stieg die Relation auf ein Stellvertreter zu vier Beschäftigten.

Die Unternehmen zielen weniger auf eine Erhöhung der beruflichen Qualifikationen ihrer ungelerten Mitarbeiter ab. Der Schwerpunkt liegt eher auf relativ kurzfristigen Maßnahmen der Vermittlung firmenspezifischer und fachübergreifender Qualifikationen an einen großen Kreis der Mitarbeiter.

Dänemark (bewegt sich), zumindest im Hinblick auf ein arbeitsmarktpolitisches Modellinstrument, weg von einer egalitären, am Wohlfahrtsstaat orientierten Bildungspolitik hin zu eher unternehmens- und wettbewerbspolitischen Zielsetzungen.



(Es ist) wichtig, die Erfahrungen der Modellprojekte in ihrer ganzen Breite zu reflektieren. Sie vermitteln nämlich einen guten Eindruck der prinzipiellen Unzulänglichkeiten bei der Weiterbildung in Deutschland.

Unbefriedigend und hinderlich sind die Freistellungsregelungen für Bildungszwecke.

Unbefriedigend und hinderlich sind die Finanzierungsstrukturen der beruflichen, insbesondere der betrieblichen Weiterbildung (...).

Wichtig wären auch Änderungen im SGB III, durch die der Status der Stellvertreter verbessert und (...) hinausreichender finanzieller Anreiz geboten werden könnte.

Wichtig wäre es auch, die (...) Einschränkungen in der Nutzung von Jobrotation abzubauen (...).

(Es) wäre (...) wichtig, über Organisationsstrukturen nachzudenken, die einen schnellen, aber auch gleichzeitig passgenauen Aufbau von Jobrotations-Projekten ermöglichen.

das Land die Hälfte der Weiterbildungskosten für die von den Unternehmen freigestellten Mitarbeiter zahlt, also bei einer Kostenposition einspringt, für die in der Modellphase die EU aufkam.

So erfreulich dieser erste Schritt ist, zumal ähnliche Entscheidungen auch in anderen Bundesländern in Kürze zu erwarten sind, ist es doch auch wichtig, die Erfahrungen der Modellprojekte in ihrer ganzen Breite zu reflektieren. Sie vermitteln nämlich einen guten Eindruck der prinzipiellen Unzulänglichkeiten bei der Weiterbildung in Deutschland.

Unbefriedigend und hinderlich sind die Freistellungsregelungen für Bildungszwecke. Dies ist auch der Grund für die seit Jahrzehnten unzureichende Nutzung der Bildungsurlaubsregelungen staatlicher und tarifvertraglicher Art.

Unbefriedigend und hinderlich sind die Finanzierungsstrukturen der beruflichen, insbesondere der betrieblichen Weiterbildung, die von einer jahrzehntelangen Separierung der Felder der Weiterbildung, einem „Alleinvertretungsanspruch“ der Spitzenverbände der Wirtschaft in allen Fragen der betrieblichen Weiterbildung und einer langanhaltenden Enthaltensamkeit öffentlicher Instanzen in diesem Feld gekennzeichnet waren. Selbst die Niederlande, oft gelobte Enklave einer gesunden Kooperation und eines ausgeprägten Verantwortungsbewusstseins der Sozialpartner, verfügen mit zahlreichen Weiterbildungsfonds in den Branchen über ein wirkungsvolles Instrument zur Umsetzung von Jobrotations-Ansätzen. In Deutschland könnten tarifvertragliche Regelungen, in Einzelbereichen bereits erfolgreich installiert, sowie Ergänzungen im Betriebsverfassungsgesetz wirksame Instrumente auch für die Jobrotation bieten.

Wichtig wären auch Änderungen im SGB III, durch die der Status der Stellvertreter verbessert und den Arbeitslosen in der Stellvertretungsphase ein über die Sozialhilfe hinausreichender finanzieller Anreiz geboten werden könnte.

Wichtig wäre es auch, die durch die europäische Kofinanzierung bedingten Einschränkungen in der Nutzung von Jobrotation abzubauen, da deren Vergabebedingungen eine flexible Nutzung der Möglichkeiten des Instrumentes einschränkt (so zum Beispiel regionale Restriktionen, die sich gerade in der ersten Modellregion, Berlin, als unsinnig erwiesen haben, aber auch die Beschränkung auf Klein- und Mittelbetriebe, die gerade in solchen Unternehmen die Nutzung des Instrumentes verhindert, die in der Integration von Organisations-, Personal- und Qualifikationsentwicklung die breitesten Anwendungserfahrungen haben und bei denen eine Übernahme von Stellvertretern über die Vertretungsphase hinaus am leichtesten zu realisieren wäre).

Und schließlich wäre es wichtig, gerade wenn die Chancen einer Ausweitung des Konzeptes für eine Regelmäßigkeit steigen, über Organisationsstrukturen nachzudenken, die einen schnellen, aber auch gleichzeitig passgenauen Aufbau von Jobrotations-Projekten ermöglichen. Hierzu gehört der Aufbau funktionsfähiger regionaler Netzwerke, in denen Verbände, Kammern und Innungen, Arbeitsämter und Sozialämter, die Sozialpartner, Bildungsträger und natürlich die Unternehmen regelmäßig Erfahrungen austauschen und neue Maßnahmen initiieren. Die Frage ist auch, ob durch die Bildung eines Pools potenzieller Stellvertreter und eine vorausschauende Qualifizierung deren Einsatz effizienter gestaltet werden könnte.



Schlussfolgerung

Das kleine Dossier, das wir in der vorliegenden Ausgabe der Europäischen Zeitschrift präsentieren, kann das Thema **Jobrotation** natürlich nicht erschöpfend behandeln.

Von zwei Ausnahmen abgesehen (Athanasios Papatthanassiou und Patrick Guilou), sind es ausschließlich Dänen und Deutsche, die ihre Erfahrungen und Auffassungen bezüglich der **Jobrotation** schildern, obwohl die Jobrotation in 14 der 15 EU-Mitgliedstaaten praktiziert wird. Der seit 1996 aus europäischen Mitteln bezuschusste Verband „**EU JobRotation**“, in dem sich ein großer Teil der Organisationen zusammengeschlossen hat, die die **Jobrotation** in Europa fördern, hat zur Verbreitung des Instruments **Jobrotation** beigetragen und setzt sich ohne Fanatismus oder Sektierertum für die **Jobrotation** ein. Der Verband verfügt natürlich über eine Website (<http://www.eujob.dk/>), die Informationen über die leitenden Organisationen des Netzwerks in den einzelnen Ländern der Europäischen Union anbietet. **EU JobRotation** veröffentlicht unter anderem einen über das Internet herunterladbaren Informationsbrief: http://www.eujob.dk/pages/eu_lett.html.

Es wäre daher gewiss sinnvoll, die Lektüre der Beiträge in dieser Ausgabe der Europäischen Zeitschrift mit einem Besuch der Website von **EU Jobrotation** abzuschließen.

Unser Dossier, das aus Artikeln zusammengestellt wurde, die vom unabhängigen redaktionellen Beirat der Zeitschrift nach wissenschaftlichen Kriterien ausgewählt wurden, erhebt keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit, erlaubt aber dennoch eine präzise Bestandsaufnahme der Vorteile und Leistungen der **Jobrotation** einerseits und der mit ihr verbundenen Probleme und der notwendigen Maßnahmen zu ihrer künftigen Weiterentwicklung andererseits.

Ohne ins Detail zu gehen, da all dies bereits in den obengenannten Beiträgen ausgeführt wurde, ist festzustellen, dass die **Jobrotation** kein simples Arbeitsmarktinstrument darstellt, mit dem sich die Lang-

zeitarbeitslosigkeit von Personen mit niedrigem Qualifikationsniveau bekämpfen lässt, und auch kein bloßes Instrument der beruflichen Weiterbildung, mithilfe dessen Unternehmen ohne Beeinträchtigung der Produktionsabläufe die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter auf aktuellem Stand halten und erweitern können. Die **Jobrotation** ist ein Instrument, das eine Verknüpfung von Weiterbildungs- und Beschäftigungspolitik ermöglicht; ein Instrument, das eine integrierte Lösung der großen Frage der Verbindung von Lernen und Arbeiten erlaubt; ein vielgestaltiges Instrument, das sich sowohl an Großunternehmen wie an Kleinbetriebe anpassen lässt, an qualifizierte Arbeitnehmer wie an Arbeitnehmer mit niedrigem Qualifikationsniveau, an den industriellen Sektor wie an den Dienstleistungssektor und das ebenso in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit als Instrument zur Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit einsetzbar ist wie bei Vollbeschäftigung als Instrument zur kontinuierlichen Umqualifizierung der Erwerbsbevölkerung und zur Bekämpfung von Qualifikationsengpässen.

Die **Jobrotation** ist ein wichtiges Instrument des lebenslangen Lernens. Mit ihrer Hilfe lässt sich die Weiterbildung in Kleinbetriebe hineinragen, die bislang nicht an der *Kultur der beruflichen Weiterbildung* teilhatten, weil die Freistellung von Mitarbeitern für Weiterbildungsmaßnahmen sich störend auf die Produktionsabläufe auswirkt. Sie ermöglicht eine flexible Anpassung der Unternehmen an die technologischen und organisatorischen Veränderungen, die unsere aktuelle Produktionsweise auszeichnen. Schließlich übt sie noch eine stimulierende Wirkung auf die gesamte Belegschaft eines Unternehmens aus (auch auf diejenigen Mitarbeiter, die nicht an einer externen Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen), indem sie das gesamte Unternehmen zwingt, sich umzuorganisieren, um die von außen kommenden Stellvertreter bestmöglich zu integrieren. Diese Stellvertreter wiederum bringen unter anderem den Vorteil mit sich, dass sie das Unternehmen mit einem neuen, unvoreingenommenen Blick sehen, der dazu beitragen kann, bestimmte Hindernisse für die Nut-

„Wenn also die Jobrotation so viele Vorteile hat, wie erklärt sich dann, dass sie sich nicht rascher entwickelt als gegenwärtig in Europa der Fall und dass sie nicht in das Grundinstrumentarium der Verbindung von Lernen und Arbeiten aufgenommen worden ist? Die zögerliche Entwicklung der Jobrotation ist auf den Widerstand der verschiedenen Akteure zurückzuführen, die durch dieses Verfahren aus ihrer Routine gerissen werden.“



„Es bedarf daher, soweit als möglich, in jedem Land eigener gesetzlicher Regelungen für die Jobrotation, die einen Bildungsurlaub vorsehen, sowie eine an jeden Typ von Akteur angepasste Finanzierung.“

zung neuer technologischer Entwicklungen in Frage zu stellen.

Wenn also die **Jobrotation** so viele Vorteile hat, wie erklärt sich dann, dass sie sich nicht rascher entwickelt als gegenwärtig in Europa der Fall und dass sie nicht in das Grundinstrumentarium der Verbindung von Lernen und Arbeiten aufgenommen worden ist? Die zögerliche Entwicklung der **Jobrotation** ist auf den Widerstand der verschiedenen Akteure zurückzuführen, die durch dieses Verfahren aus ihrer Routine gerissen werden. Wie wir bereits erwähnt haben, ist die berufliche Weiterbildung noch kein Bestandteil der Kultur der KMU, und in den Großunternehmen zeigen sich selbst die Arbeitnehmer sehr zurückhaltend gegenüber einer Maßnahme, die auf einer Auswechslung der Mitarbeiter an einem bestimmten Arbeitsplatz beruht und damit beweist, dass niemand unersetzlich ist. Die Behörden wiederum sind nicht bereit, ein Instrument zu akzeptieren, das sie „überfordert“, weil die staatlichen Stellen in Zuständigkeitsbereiche aufgegliedert sind: So werden ein bestimmtes Ministerium, eine bestimmte Ministerialdirektion oder eine bestimmte Dienststelle einer Ministerialdirektion nur im Bereich der Beschäftigungspolitik tätig, während andere wiederum nur für die Berufsbildungspolitik verantwortlich sind. Naturgemäß kann eine Maßnahme, die „**Lernen und Arbeiten**“ verbindet, nicht in der Verantwortung nur einer einzigen staatlichen Stelle liegen, sondern erfordert Übereinkünfte und Gespräche zwischen den Behörden, was den üblichen bürokratischen Verfahrensweisen völlig zuwiderläuft. Ist ein **Jobrotations**projekt initiiert, so wird es zum bürokratischen Geduldsspiel, da die nötigen finanziellen Mittel bei ebenso vielen verschiedenen Stellen beantragt werden müssen wie Akteure an der Maßnahme beteiligt sind: Arbeitslose, die eine Weiterbildung zur Aktualisierung ihrer Kenntnisse absolvieren, Arbeitslose, die als Stellvertreter eingesetzt werden, Arbeitnehmer, die für eine Weiterbildungsmaßnahme freigestellt worden sind (Weiterbildungs- und Lohnkosten), die Trägereinrichtung der **Jobrotations**maßnahme, usw.

Wenn man also von den Vorteilen der **Jobrotation** überzeugt ist und ihre dauerhafte Weiterentwicklung in Europa sicherstellen will, wie sollte man dann vor-

gehen, damit all diese Widerstände die Durchführung von **Jobrotations**maßnahmen nicht vereiteln? Sørensen und Grünewald gelangen in diesem Punkt zu den gleichen Schlussfolgerungen wie die Agora VIII. Die **Jobrotation** wird sich nur dann weiterentwickeln können, wenn sie für Unternehmen, für deren Mitarbeiter und für Erwerbslose eine leicht zugängliche Maßnahme bleibt, deren Durchführung nicht durch bürokratische Vorschriften behindert wird und bei der eine rasche Bewilligung der nötigen finanziellen Mittel gewährleistet ist. Es bedarf daher, soweit als möglich, in jedem Land eigener gesetzlicher Regelungen für die **Jobrotation**, die einen Bildungsurlaub vorsehen, sowie eine an jeden Typ von Akteur angepasste Finanzierung. Erforderlich ist schließlich auch und vor allem, dass in jedem Land eine einzige verantwortliche Stelle benannt wird, die aus eigens für sie bestimmten staatlichen Mitteln finanziert wird und die sich mit allen mit der **Jobrotation** verbundenen Problemen befasst, von der Suche nach Stellvertretern bis zur Weiterbildung der freigestellten Arbeitnehmer. Die Erfahrungen mit einer direkten Finanzierung der Projekte durch die Europäische Gemeinschaft (ADAPT) haben gezeigt, dass Maßnahmen vom Typ **Jobrotation** ohne die Finanzierung durch eine motivierte (politisch aktive) Leitstelle bald im Sande verlaufen, weil sich die zu bewältigenden organisatorischen Aufgaben als zu komplex erweisen. Der Verband **EU JobRotation** für Europa und die verschiedenen Brückenköpfe seines Netzes könnten in dieser Hinsicht einen ersten Kern bilden, um den herum sich in den europäischen Ländern die für die Jobrotation verantwortlichen Institutionen entwickeln könnten und der drei Aufgaben zu erfüllen hätte: Er müsste bei den Unternehmen für die **Jobrotation** werben; er müsste die **Jobrotation** für letztere, für deren Mitarbeiter und für die Erwerbslosen so einfach und so unbürokratisch wie möglich gestalten sowie sich den Behörden als Gesprächspartner und Berater bei der Erarbeitung und Anpassung der Gesetzgebung auf nationaler und lokaler Ebene anbieten. Falls eine europäische Finanzierung des Netzwerkes notwendig und unumgänglich erscheint, müssten die für die **Jobrotation** verantwortlichen lokalen Strukturen natürlich von den betreffenden Mitgliedstaaten oder sogar Regionen finanziert werden.

Europa international

Information, Vergleichsstudien

Betriebliche Sozialverantwortung: Partner für den Fortschritt.

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - OECD

Partners for Progress: Towards a new approach to Corporate Social Responsibility Paris. 2000

Paris: OECD, 2001, 149 S.

(Governance)

ISBN 9264195122

Betriebliche Sozialverantwortung ist der Beitrag der Geschäftswelt zu einer nachhaltigen Entwicklung. Die Unternehmen von heute müssen nicht nur im Interesse der Anteilseigner Gewinne erwirtschaften, die Löhne und Gehälter der Beschäftigten sichern und den Kunden Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten, sondern sie müssen sich auch den gesellschaftlichen und umweltpolitischen Herausforderungen stellen. Lokale Kulturen bilden eine Kraft, die gegen die Globalisierung der Wirtschaft wirkt, und dieser Kampf zwischen Globalisierung und lokalen Kulturen hat neue politische Ansätze mit sich gebracht. Um die Hindernisse der Sozialverantwortung zu überwinden, müssen sich alle Partner und Sektoren auf eine sozial stimmige Strategie im Dienste der Gesamtgesellschaft verständigen und verpflichten. Durch Partnerschaften mit Arbeitnehmern, Gemeinden und Nicht-Regierungsorganisationen (NRO) tragen die Unternehmen zur Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung und anderer Großstadtprobleme bei, um innovative Lösungen für den politischen Dialog und die sozialen Herausforderungen zu definieren und auf lokaler Ebene umzusetzen. Dieses Buch bietet einen umfassenden Überblick über praktische Erfahrungen mit betrieblicher Sozialverantwortung auf lokaler Ebene. Es wird deutlich veranschaulicht, wie Partnerschaften wirkungsvoll dazu beitragen können, dass Unternehmen mehr Sozialverantwortung übernehmen. Das Buch enthält Beiträge zur Konferenz „Partners for Progress - Towards a new approach to Corporate

Social Responsibility“ (November 2000 in Paris) und ist gleichermaßen Pflichtlektüre für Politiker, NROs, Wirtschaftsunternehmen und alle lokalen Akteure, die sich mit den Fragen einer nachhaltigen Entwicklung befassen.

Bildung auf einen Blick: OECD-Indikatoren 2001.

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - OECD

Centre for Educational Research and Innovation - CERI

Paris: OECD, 2001, 412 S.

ISBN 9264586687

Quer durch alle OECD-Länder suchen Regierungen einerseits nach politischen Ansätzen für eine effizientere Bildung und andererseits nach zusätzlichen Mitteln für die Finanzierung des wachsenden Bildungsbedarfs. Die Bildungsindikatoren der OECD geben den Staaten die Möglichkeit, ihre Bildungssysteme im internationalen Vergleich zu beurteilen. Die Ausgabe 2001 von „Bildung auf einen Blick – OECD-Indikatoren“ bietet eine umfassende Auswahl aktueller und vergleichbarer Bildungsindikatoren. Die Indikatoren spiegeln den Konsens der Fachwelt darüber wider, wie sich der derzeitige Stand der Bildung international am besten messen lässt. Sie liefern Aufschluss über die für Bildung eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen, über die Arbeitsweise und Weiterentwicklung von Bildungssystemen sowie über die Erträge von Bildungsinvestitionen. Der nach Themen gegliederte Aufbau in Verbindung mit den Hintergrundinformationen zu den Tabellen und Grafiken macht diese Veröffentlichung zu einem wertvollen Hilfsmittel für die Analyse von Bildungssystemen im Ländervergleich. Zu den neuen Indikatoren in der diesjährigen Ausgabe von „Bildung auf einen Blick“ gehören: Verteilung und Entwicklung von schulischen Leistungen; Anreize der Regierungen zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Lehrern; Verfügbarkeit und Einsatz von Informationstechnologie in Ausbildungs- und Lernprozessen; öf-

Literaturhinweise

*Diese Rubrik wurde von
Anne Waniart,
Bibliothekarin im Cedefop,
mit Unterstützung der
Mitglieder des Dokumentationsnetzwerkes erstellt*

Die Rubrik „Literaturhinweise“ enthält eine Sammlung jünger einschlägiger Veröffentlichungen über die Entwicklung der Berufsbildung und der Qualifikationen auf europäischer und internationaler Ebene. Berücksichtigt wurden in erster Linie vergleichende Untersuchungen, aber auch nationale Studien, sofern sie im Rahmen europäischer oder internationaler Programme realisiert wurden, Analysen der Wirkung von Gemeinschaftsaktionen in den Mitgliedstaaten und Berichte über ein bestimmtes Land aus der Sicht Dritter.



fentliche Zuschüsse und Fördermittel für die Bildung und ihre Nutznießer; Teilnahme von Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen. Zudem liefern mittlerweile deutlich mehr OECD-Länder Daten zu vielen Indikatoren. In diesem Jahr haben darüber hinaus auch eine Reihe von Nichtmitgliedstaaten im Rahmen des Programms „World Education Indicators“ Informationen und Daten beigesteuert, so dass einige Indikatoren nunmehr fast zwei Drittel der Weltbevölkerung abdecken.

Die Basisdaten der OECD-Bildungsindikatoren sind auch im Internet verfügbar unter: <http://www.oecd.org/els/education/ei/index.htm>.

European perspectives on cultural policy: cultural policy reviews, requirements for a sustainable cultural policy / Christopher Gordon und Simon Mundy.

[Europäische Perspektiven in der Kulturpolitik: kulturpolitische Übersicht, Anforderungen an eine nachhaltige Kulturpolitik]

Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur - UNESCO

Paris: UNESCO, 2001, 117 S.

ISBN 92-3-103771-4

„Wenn Kultur als Grundlage von Entwicklung verstanden wird, muss auch der Begriff Kulturpolitik eine wesentlich breitere Bedeutung erhalten. Jede Form der Entwicklungspolitik muss kulturelle Belange einfühlsam berücksichtigen und sich von der Kultur selbst inspirieren lassen“, so eine der weitreichenden Schlussfolgerungen des Berichts „Our Creative Diversity“ („Unsere kreative Vielfalt“). Als Clearing-Stelle hat die UNESCO schon lange die Aufgabe, die weltweite Öffentlichkeit mit neuen Ideen und Ansätzen anzuregen. Dementsprechend hatte die Organisation die Autoren Christopher Gordon und Simon Mundy gebeten, ihre Erfahrung und ihren Scharfsinn einer kulturpolitischen Bestandsaufnahme und der Frage nach den Voraussetzungen für eine nachhaltige Kulturpolitik zu widmen. Dieses Buch markiert gleichermaßen ein Ende und einen Beginn: ein Ende insofern, als es eine Bilanz langjähriger und ausgereifter Überlegungen von zahlreichen Personen und Institutionen in aller Welt dar-

stellt, und einen Beginn insofern, als einen Weg für die Kulturpolitik der Zukunft und ihre Umsetzung aufzeigt.

Evaluation and the invisible student: theories, practice and problems in evaluation distance education provision / Peter Gilroy [et al.]

[Leistungsbeurteilung und der unsichtbare Student: Theorien, Praxis und Probleme bei der Beurteilung von Fernstudienangeboten]

Quality Assurance in Education, Band 9, Nr. 1 (2000), S. 14-22

Bradford: MCB University Press, 2001

ISSN 0968-4883;

Dass Fernstudienkurse auch die tatsächlichen Erwartungen der Studenten erfüllen, ist von entscheidender Bedeutung, um die Qualität dieser Lernerfahrung sicherzustellen. Die Beurteilung, ob ein Kurs das hält, was er verspricht, stellt eine besondere Herausforderung dar, wenn es sich dabei um ein Fernstudium ohne regelmäßigen persönlichen Kontakt mit den Studenten handelt, zumal wenn diese Kurse nach unterschiedlichen Qualitätskonzepten beurteilt und extern geprüft werden. Das Papier beleuchtet den kontroversen Charakter von Qualität, untersucht verschiedene Beurteilungsmodelle, vergleicht diese mit bestehenden Konzepten zur Beurteilung von Bildungsangeboten und bietet einen alternativen, konstruktivistischen Ansatz auf der Grundlage eines sogenannten „Service template“ (Dienstleistungsschablone).

Innovative networks: co-operation in national innovation systems.

[Innovative Netzwerke: Kooperation in nationalen Innovationssystemen].

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - OECD

Paris: OECD, 2001, 340 S.

(Wissenschaft und Innovation)

ISBN 9264195483

Dieses Buch befasst sich mit der Rolle von Netzwerken bei der Verbreitung von Innovation und Technologie. Es untersucht diverse politische Initiativen zur Förderung einer effizienten Vernetzung in ausgewählten OECD-Ländern und zieht daraus die wesentlichen Konsequenzen für die staatliche Politik. Vorgestellt werden



sowohl interessante neue Konzepte als auch aktuelle Fakten zu diesem wichtigen Mechanismus für Wachstum durch Innovation.

Innovative people: mobility of skilled personnel in national innovation systems.

[Innovative Menschen: Mobilität von Fachkräften in nationalen Innovationssystemen.]

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - OECD
Paris: OECD, 2001, 149 S.
(Wissenschaft und Innovation)
ISBN 9264195416

Die Mobilität von qualifizierten Beschäftigten sowohl innerhalb des öffentlichen und des privaten Sektors als auch zwischen den Sektoren ist von entscheidender Bedeutung für die Verbreitung von „stille“ bzw. „unbewusstem“ Wissen innerhalb von lokalen, nationalen und globalen Innovationssystemen. Auf der Grundlage neuer empirischer Erkenntnisse vergleicht diese Veröffentlichung Quoten und Muster der Mobilität von hochqualifizierten Arbeitnehmern in verschiedenen OECD-Ländern. Sie dokumentiert zudem die rasche Internationalisierung dieser Form des Wissenstransfers und bietet Ansätze für die Verbesserung von international vergleichbaren Statistiken in diesem Bereich.

International Initiatives and Trends in Quality Assurance for European Higher Education / Campbell, Carolyn; van der Wende, Marijk.

[Internationale Initiativen und Trends in der Qualitätssicherung für höhere Bildung in Europa]

European network for quality assurance in higher education – ENQA
Helsinki: ENQA, 2001, 37 S.
ISBN 951-98680-0-3
ENQA,
E-Mail: enqa@minedu.fi,
URL: <http://www.enqa.net/>

Schwerpunkt dieses Berichts sind insbesondere die Initiativen und Prozesse im Bereich Qualitätssicherung und Anerkennung, die auf einer übernationalen Ebene unternommen werden. Der Bericht stellt somit eine Ergänzung zu den beste-

henden und aktuell relevanten Berichten über Qualitätssicherung in EU- und EWR-Staaten dar. Untersucht werden darüber hinaus die Kernfragen bei der europäischen Debatte über Qualitätssicherung. Der Bericht will hierbei nicht Lösungen aufzeigen, sondern die wesentlichen Probleme und Fragen benennen, für die es Antworten zu finden gilt.

URL: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/euorg/enqa/2001_0003_en.pdf

Innovationen nationaler Berufsbildungssysteme von Argentinien bis Zypern: Berufsbildungsprofile im Blickfeld des Internationalen Fachkräfteaustausches (IFKA) / Wolfgang Hellwig, Uwe Lauterbach, Botho von Kopp (Hrsg.).

Carl Duisberg Gesellschaft - CDG
Baden-Baden: Nomos Verlags-Gesellschaft, 2001, 226 S.
(Schriftenreihe der Carl Duisberg Gesellschaft, 11)
ISBN 3-7890-7556-6

Innovation in der Berufsbildung, Berufsbildungsprofile und internationaler Fachkräfteaustausch. Diese Veröffentlichung enthält Profile von Berufsbildungssystemen folgender Länder: Argentinien, Australien, Brasilien, Bulgarien, Chile, China, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Indonesien, Irland, Italien, Japan, Kanada, Korea, Malaysia, Norwegen, Österreich, Polen, Rumänien, Russland, Schweden, Schweiz, Slowakei, Spanien, Südafrika, Taiwan, Thailand, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, USA, Vietnam und Zypern.

In Kompetenzen für alle investieren: Communiqué / Tagung der OECD-Bildungsminister.

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - OECD
Paris: OECD, 2001, 7 S.

Thema der Sitzung der OECD-Bildungsminister vom 3.-4. April 2001 in Paris war „In Kompetenzen für alle investieren“. Damit war ein eher ergebnisorientierter als konzeptioneller Schwerpunkt gesetzt. Im Rahmen dieses neuen Projekts will sich die OECD für den Zeitraum 2002-2006 unter anderem mit folgenden Punkten be-



fassen: die Kompetenzen, die für eine wirkungsvolle Beteiligung an der Wissensgesellschaft erforderlich sind; neue und besser vergleichbare Indikatoren für Kompetenzen und lebenslanges Lernen unter besonderer Berücksichtigung der Erwachsenenbildung; Strategien für die Entwicklung und Verbesserung von Kompetenzen (dazu gehören Veränderungen der Unterrichtsmethoden, der Lehrerausbildung und der beruflichen Entwicklung sowie die formellen und informellen Vorgaben für das Lehren und das Lernen); Strategien für die Finanzierung der Investitionen in Kompetenzentwicklung; der Beitrag von Human- und Sozialkapital zu Wirtschaftswachstum und persönlichem bzw. gesellschaftlichem Wohlergehen; Forschung und Innovation in Verbindung mit der Wissensgesellschaft.

**Learning for life / Homma Masao.
[Lernen fürs Leben]**

Look Japan, Juli 2001, S. 1-17
[S.l.]: Look Japan, 2001

In dieser Sonderausgabe analysiert Homma Masao, Verwaltungschef der Universität Kyoto und seit vielen Jahren maßgeblich an der Gestaltung der Bildungspolitik beteiligt, den derzeitigen Wandel des nationalen Bildungssystems. Homma hebt insbesondere den neuen Stellenwert von Vielfalt und Individualität in japanischen Schulen sowie die Förderung des lebenslangen Lernens hervor.

URL: <http://www.lookjapan.com/LBcoverstory/01JulyCS.htm>

**Linkages between vocational education and training providers and industry / Jihee Choi [et al.].
[Zusammenhänge zwischen Berufsbildung, Ausbildungsanbietern und Industrie]**

National Centre for Vocational Education Research - NCVER; Korea Research Institute for Vocational Education and Training - KRIVET
Adelaide: NCVER, 2001, 116 S.
ISBN 0873976991

Dieser Band ist eine Sammlung von Beiträgen zum gemeinsam von Korea und Australien veranstalteten Seminar über Berufs- und Ausbildung vom 10. November 2000 in Seoul, Korea. Er enthält Zusam-

menfassungen von Fallstudien, bei denen die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Ausbildungsanbietern in Australien bzw. Korea und Unternehmen aus der Hotel- und Tourismusbranche, der Elektronikindustrie und dem IT-Sektor untersucht wurden. Für alle Fallstudien werden die jeweiligen Vorteile und Schwierigkeiten dargestellt.

Policy borrowing: lessons from European attempts to transfer training practices / Jill Turbin.

[Übernahme von politischen Konzepten: Lehren aus europäischen Versuchen, Ausbildungspraktiken zu kopieren]

Leicester: CLMS, 2001, 35 S.

(Arbeitspapier, 27)

University of Leicester, Centre for Labour Market Studies - CLMS
*Information Officer,
Centre for Labour Market Studies, 1
03 Princess Road East,
University of Leicester,
UK-Leicester LE1 7LA*

Die Globalisierung hat zu einer verstärkten Übernahme von politischen Konzepten und 'bewährten Praktiken' aus anderen Ländern geführt. Dieses Papier befasst sich speziell mit diesem Phänomen im Bereich der Berufsbildung. Anhand des Datenmaterials von Fallstudien, die im Rahmen einer breiteren Beurteilung eines europäischen Programms durchgeführt wurden, werden einige der Hindernisse aufgezeigt, die bei dem Versuch entstehen, Konzepte und Praktiken von Berufsbildungssystem von einem Land auf ein anderes zu übertragen. Auch wenn die Notwendigkeit des 'Lernens' auf einer breiteren Ebene nicht angezweifelt wird, so argumentiert dieses Papier doch, dass Berufsbildungssysteme in einen gesellschaftlichen, institutionellen und kulturellen Gesamtkontext eingebettet sind, der die Aussichten auf eine erfolgreiche Übertragung einschränkt.

URL: http://www.clms.le.ac.uk/WWW/publications/wkpapers/working_paperNo27.pdf

Quality Assurance in the Nordic Higher Education: accreditation-like practices.

[Qualitätssicherung in der nordischen Hochschulbildung: accreditation-like practices]



European network for quality assurance in higher education - ENQA
Helsinki: ENQA, 2001, 38 S.
ISBN 951-98680-2-X
ENQUA,
E-mail: enqa@minedu.fi,
URL: <http://www.enqa.net/>

Eine Reihe von Mitgliederagenturen aus den nordischen Staaten hat im Jahr 2000 ein gemeinsames Projekt gestartet, um das Konzept der Akkreditierung zu untersuchen und Akkreditierungsverfahren bzw. vergleichbare Praktiken zu bestimmen. Beteiligt waren hierbei das 'Danish Evaluation Institute', der 'Finnish Higher Education Evaluation Council', die 'National Agency for Higher Education' in Schweden sowie der 'Network Norway Council'. Ergebnis des Projekts war ein Bericht, in dem ein deutliches Bild der nordischen Einstellung zu Akkreditierung und Evaluation gezeichnet wird, der aber auch einen stimmigen und gut verständlichen Überblick über die verschiedenen aktuellen Probleme in Verbindung mit Akkreditierung und Evaluation vermittelt.
URL: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/euorg/enqa/2001_0001_en.pdf

Quality standards for evaluating multimedia and online training / Lynette Gillis.

[Qualitätsstandards für die Beurteilung von Multimedia und Online-Ausbildung]

American Society for Training and Development;
Virginia: ASTD, 2001, 240 S.

Dieses Buch bietet Organisationen eine Hilfestellung bei der Auswahl der effizientesten Ausbildungsprogramme aus dem Standardsoftwareangebot. Es stellt ein Bewertungsschema vor, das einen Vergleich der Designmerkmale verschiedener Programme ermöglicht. Die Standards lassen sich auch bei der Erstellung von Pflichtheften für eLearning-Angebote oder eine gestalterische Beurteilung verwenden. Enthalten sind sechs Beurteilungsbroschüren, Bedienbarkeitstests für Lernende und Berichtsformulare.

Towards the goal of full employment: trends, obstacles and policies / Peter Richards.

[Auf dem Weg zur angestrebten Vollbeschäftigung: Trends, Hindernisse und politische Maßnahmen]

Internationales Arbeitsamt - IAA
Genf: IAA, 2001, 143 S.
ISBN 92-2-111389-2

Diese erkenntnisreiche Studie liefert einen hervorragenden Überblick über die derzeitige globale Beschäftigungssituation und untersucht die Wirksamkeit der aktuellen politischen Ansätze bzw. wie viele von Ihnen im heutigen Wirtschaftsklima versagen. Beschäftigung wird hier realistisch als komplexer Problembereich dargestellt und der Leser wird in die Lage versetzt, Beschäftigung nicht nur unter den Aspekten Einkommen und Wirtschaftswachstum, sondern auch als in hohem Maße abhängig von nationalen Umständen und Institutionen zu begreifen. In diesem Band wird durchweg ein besonderer Schwerpunkt auf Beschäftigungsgleichheit gelegt, so zum Beispiel auf Vereinigungsfreiheit, Arbeitermitbestimmung, Nicht-Diskriminierung und Chancengleichheit. Die Studie belegt insbesondere, wie Standards und Empfehlungen des IAA, die bereits die Ausrichtung nationaler Beschäftigungsstrategien entscheidend mitprägen, zu einer Verbesserung der weltweiten Beschäftigungssituation beitragen können, indem ein ganzheitlicher Politikansatz gefördert wird. In einem Abschnitt über Entwicklungsländer geht diese Veröffentlichung auf die wesentlichen Faktoren für Wachstum, Arbeitsnachfrage und Armutsbekämpfung ein. Das Buch kritisiert auch bestimmte politische Ansätze und erörtert den Beitrag, den das IAA zur Sicherstellung eines sozial verträglichen Wirtschaftswachstums leisten kann.

Youth policy in Estonia. [Jugendpolitik in Estland]

Europarat - COE
Straßburg: COE, 2001, 52 S.
ISBN 92-871-4598-9 (en)

Die aktuelle Jugendpolitik in Estland wird von zwei wesentlichen Faktoren geprägt: einerseits die traditionelle Bedeutung von Bildung bzw. Bildungswerten und andererseits die Notwendigkeit, die aus der



kommunistischen Vergangenheit übernommenen nützlichen, aber kostspieligen nationalen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen zu verwalten. Allerdings wurde in den letzten Jahren eine Reihe von Strukturen und Maßnahmen zur Ausweitung der nationalen Jugendpolitik eingeführt. Noch steht Estland aber vor enormen Aufgaben, insbesondere mit Blick auf das Dilemma zwischen ethnischer Zugehörigkeit und Staatsangehörigkeit sowie bezüglich der Arbeitsteilung in der Jugendpolitik zwischen Staat, Regionen und Gemeinden. Mit ihrer kritischen Analyse der Erfolge und Schwierigkeiten eines Landes, das sich im Umbruch befindet, trägt diese Veröffentlichung zur europäischen Debatte über Grundsätze, Inhalte und Standards einer modernen Jugendpolitik bei.

Youth policy in Romania. [Jugendpolitik in Rumänien]

Europarat - COE
Straßburg: COE, 2001, 80 S.
ISBN 92-871-4600-4 (en)

Rumänien durchlebt zur Zeit eine komplizierte Umbruchphase, die für das Studium von gesellschaftlichem Wandel von großem Interesse ist. Zusätzliche Bedeutung erhält die rumänische Fallstudie auch durch die geographische Lage Rumäniens an der jahrhundertealten Grenze zwischen Ost und west. Daher auch das soziologische Interesse an einigen der Optionen, vor denen die Jugendpolitik in Rumänien steht, so zum Beispiel die Wahl zwischen Förderung und staatlicher Lenkung.

Europäische Union: Politik, Programme, Teilnehmer

Europäisches Forum über Qualität in der Berufsbildung. Brüssel 2001: Zusammenfassung der Schlussfolgerungen: Eröffnungssitzung vom 29.-30. Mai 2001.

Europäische Kommission, Generaldirektion Bildung und Kultur; Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung - CEDEFOP;
European forum on quality of vocational training. Brüssel. 2001
Thessaloniki: CEDEFOP, 2001, 8 S.

*CEDEFOP,
P.O. Box 22427 - Finikas
GR-55102 Thessaloniki,
Tel.: (30-31) 490111,
Fax: (30-31) 490102,
E-Mail: info@cedefop.eu.int,
URL: <http://www.cedefop.eu.int/>*

Die Aufgaben und allgemeinen Ziele des Forums wurden in dem Aktionsentwurf der Kommission festgelegt. Das Forum ist ein wertvolles Mittel für die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen der Kommission, den Mitgliedstaaten und den Sozialpartnern über das Thema Qualität in der Berufsbildung. In dieser Funktion schafft das Forum eine sinnvolle Plattform für die Konsensfindung über neue Aktivitäten, für die Ausarbeitung von Vorschlägen und für die Weitergabe von Erkenntnissen an Entscheidungsträger und Behörden auf nationaler und europäischer Ebene. Zielsetzungen sind: die Sicherstellung der Steuerung und Nachbearbeitung der notwendigen Maßnahmen auf Gemeinschaftsebene bezüglich der Qualität der Berufsbildung; die Klärung sowohl der länderspezifischen als auch der länderübergreifenden Qualitätsaspekte (Probleme) sowie der Qualitätsmaßnahmen (Lösungsansätze), die im Rahmen der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung auf verschiedenen Ebenen umgesetzt werden; die Förderung der Definition und Verbreitung von Innovationen im Bereich „Qualitätsmanagement“, einschließlich jener, die sich aus dem Programm Leonardo da Vinci ergeben; die Förderung und Ausweitung der Debatte und des Austauschs von Informationen, Erfahrungen und „bewährten Praktiken“ im Bereich „Qualitätsmanagement“ innerhalb der Europäischen Union; die Sicherstellung der Interaktion zwischen Fachwelt und politischen Entscheidungsebenen durch die Formulierung von politischen und praktischen Vorschlägen; die Unterstützung der Mitgliedstaaten, der Kommission und der Sozialpartner, indem der auf nationaler Ebene von qualifizierten Organisationen in diesem Bereich geleisteten Arbeit ein gemeinschaftlicher Mehrwert verliehen wird.

http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/eu/pub/cedefop/internal/2001_0004_en.doc



Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organisations / Dirk Buyens, Karen Wouters, Koen Dewettinck.

[Zukünftige Herausforderungen für Personalentwicklungsexperten in europäischen lernorientierten Organisationen]

Journal of European Industrial Training, Bd. 25, Nr. 9, S. 442-453
London: MCB, 2001
ISSN 0309-0509;

Auf der Grundlage des TSER-Projekts (Targeted Socio-Economic Research, 1998-2000), dessen Ziel die Untersuchung neuer Personalentwicklungsinitiativen in lernorientierten Organisationen in Europa war, werden die belgischen Ergebnisse aus einer europäischen Perspektive beleuchtet. In der Studie wird untersucht, a) wie Personalabteilungen in lernorientierten Organisationen ihre neue Rolle begreifen, Beschäftigte für einen ständigen Lernprozess zu motivieren und hierbei zu unterstützen, b) welche Strategien die Personalabteilungen einsetzen, um diese geplante Rolle auszufüllen, und c) welche Hindernisse sie bei der Umsetzung dieser neuen Rolle überwinden müssen. Die Ergebnisse einer Umfrage bei 165 Unternehmen, darunter 39 in Belgien, machen einen Mangel an innovativen Personalentwicklungskonzepten deutlich. Von Expertenseite wird jedoch darauf hingewiesen, dass Strategien zur Unterstützung der Geschäftsabläufe und zur Förderung von Lernen und Wissensaustausch in der Zukunft von zunehmend großer Bedeutung sein werden. Die Faktoren, die diesen Prozess des Wandels massiv zu behindern scheinen, werden ebenfalls erörtert.

Lernen sichtbar machen: Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen in Europa / Jens Bjørnavold.

Luxemburg: EUR-OP, 2001, 224 S.
(Cedefop-Referenz)
ISBN 92-896-0005-5; Kat.-Nr. TI-32-00-871-DE-C
*EUR-OP, 2 rue Mercier,
L-2985 Luxemburg
oder über die nationalen Verkaufsbüros,
Tel.: (352-29) 2942118,
Fax: (352-29) 2942709,*

*E-Mail: info.info@opoce.cec.be,
URL: http://www.eur-op.eu.int/*

Dieser Bericht liefert einen Überblick und eine Interpretation zu den europäischen Entwicklungen im Bereich der Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen. Er erläutert die Herausforderungen, vor denen diejenigen stehen, die Methoden und Institutionen in diesem Bereich zu entwickeln versuchen, und stellt konkrete Initiativen auf nationaler und europäischer Ebene vor. Ferner zeigt er eine Reihe von Vorbedingungen auf, die es bei der künftigen Entwicklung von Methoden und Systemen zu berücksichtigen gilt. Im Anhang zu dem Bericht findet sich ein Glossar, in dem die am häufigsten verwendeten Begriffe erklärt sind.

**Τα Εργασιακά Συμβούλια και ο κοινωνικός διάλογος για την συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση: περιπτώσιολογική μελέτη στην Ελλάδα, την Ολλανδία, το Βέλγιο, την Ισπανία και τη Γερμανία
[Arbeitnehmerräte und Sozialdialog für ständige Weiterbildung: Fallstudie in Griechenland, den Niederlande, Belgien, Spanien und Deutschland]**

Bruinsma, Gerben
Athen: INE, 1999, 468 S.
(Meletes, 11)
ISBN 960-7402-15-4
*INE,
Emm. Benaki St. 71A,
GR-10681 Athen,
Tel.: (30-1) 3304469-74,
Fax: (30-1) 3304452,
URL: http://www.inegsee.gr*

Dieser vom Institut für Arbeit INE und vom Gewerkschaftsbund GSEE zusammengestellte Bericht stellt die Ergebnisse des Programms ULYSSES vor, das im Rahmen des EU-Programms Leonardo da Vinci durchgeführt worden ist. Ziel des ULYSSES-Programms war die Untersuchung der Rolle von Betriebsräten in Griechenland und Europa bei der Förderung des Sozialdialogs zum Thema innerbetriebliche Berufsbildung. Die Studie umfasst fünf Länderberichte (Griechenland, Niederlande, Belgien, Spanien und Deutschland) über folgende Themenbereiche: a) die jeweiligen nationalen Rah-



menbedingungen für die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, b) der institutionelle Rahmen für die Betriebsräte und ihre Rolle in den Unternehmen, c) die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten, d) die Rolle der Gewerkschaften und Betriebsräte bei der Förderung der innerbetrieblichen ständigen Weiterbildung, e) die Unterschiede zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften hinsichtlich ihrer jeweiligen Zuständigkeiten und Rechte. Die Studie ist in sechs Kapitel unterteilt. Das erste befasst sich mit den Betriebsräten als Institution in Griechenland, das zweite mit der Arbeitsweise der Betriebsräte in Griechenland und die restlichen Kapitel mit Betriebsräten als Institution in den übrigen Ländern.

Übergang vom Bildungswesen ins Erwerbsleben: Schlüsselzahlen zur Berufsbildung in der Europäischen Union.

Europäische Kommission, Generaldirektion Bildung und Kultur
 Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften – EUROSTAT
 Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung - CEDEFOP
 Brüssel: EUR-OP, 2001, 166 S.
 (Cedefop-Reference series)
 ISBN 92-896-0011-X;
 ISSN 1608-7089;
 Kat.-Nr. TI-32-00-984-DE-C
 EUR-OP,
 2 rue Mercier,
 L-2985 Luxemburg,
 oder über die nationalen Verkaufsbüros,
 Tel.: (352-29) 2942118,
 Fax: (352-29) 2942709,
 E-Mail: info.info@opoce.cec.be,
 URL: <http://www.eur-op.eu.int/>

Es handelt sich um eine grundlegende Problematik, die von den verantwortlichen Politikern in der Europäischen Union mit ganz besonderer Aufmerksamkeit verfolgt wird. Trotz einer deutlichen Abnahme der Zahl der Jugendlichen, dem allgemeinen Anstieg des Qualifikationsniveaus, der Verlängerung der Schul- und Ausbildungszeit, der überdurchschnittlichen Entwicklung der Sektoren, die vor allem junge Menschen beschäftigen, und dem Ausbau von aktiven Maßnahmen zur beruflichen Eingliederung ist die Lage der jungen Menschen beim Eintritt ins Er-

werbsleben nach wie vor schwierig. Häufig liegen die Arbeitslosenquoten bei Jugendlichen höher als bei Erwachsenen, wobei Jugendliche mit geringen Qualifikationen besonders stark betroffen sind. Zudem arbeiten sie oft in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen, und die Übergangsphase zwischen dem Ende der Schul- oder Ausbildungszeit und dem Eintritt ins Erwerbsleben dauert immer länger. Die Entscheidung für die Durchführung einer bestimmten Politik und die Ausrichtung der im Einzelfall empfehlenswerten Maßnahmen muss durch eine Reihe von empirischen Daten und Indikatoren erhellt werden. Im Hinblick auf die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und den Zugang zu angemessenen Arbeitsplätzen muss ermittelt werden, ob durch die getroffenen Maßnahmen eine sinnvolle und effiziente Unterstützung der Jugendlichen in der Phase des Übergangs von der Ausbildung ins Erwerbsleben erreicht werden kann. Das Ziel besteht dabei darin, jedem Jugendlichen zu helfen, in der heutigen Wissensgesellschaft seinen Platz zu finden. Um zur Verwirklichung dieses Ziels beizutragen, wurden in dieser Veröffentlichung statistische Daten zusammengetragen, die zum größten Teil aus der Arbeitskräfteerhebung der Gemeinschaft stammen.

**Training in Europe
 Second report on vocational training research in Europe 2000: background report/ Pascaline Descy und Manfred Tessaring.**

Luxemburg: EUR-OP, 2001, 3 Bd.
 (Cedefop-Reference series)
 ISSN 1608-7089
 EUR-OP,
 2 rue Mercier,
 L-2985 Luxemburg,
 oder über die nationalen Verkaufsbüros,
 Tel.: (352-29) 2942118,
 Fax: (352-29) 2942709,
 E-Mail: info.info@opoce.cec.be,
 URL: <http://www.eur-op.eu.int/>

Bei dieser Veröffentlichung handelt es sich um Hintergrundmaterial zum zweiten Bericht über Berufsbildungsforschung in Europa vom Cedefop (2001). Das Werk enthält eine Reihe von Beiträgen zur aktuellen Forschung über Entstehung und Anwendung von Kenntnissen und Kompetenzen. Neben einer Präsentation der



grundlegenden Theorien, Methodiken und Ergebnisse erörtert jeder Beitrag die jeweiligen Hauptkonsequenzen für die zukünftige Forschung, Politik und Praxis. Zu den zentralen hier angesprochenen Fragen gehören: die Steuerung der Berufsbildungssysteme, Fragen der Finanzierung, veränderte Rollen der Berufsbildungspraktiker; lebenslanges Lernen; Ausbildung, Beschäftigung und Personalentwicklung aus der Unternehmensperspektive; Arbeitsmarktdynamik und ihre Auswirkungen auf Kenntnisse und Kompetenzen; individuelle Performanz, Übergang ins Erwerbsleben und soziale Ausgrenzung; Berufsbildungsforschung in einigen ausgewählten Nicht-EU-Staaten.

Entschließung des Rates vom 13. Juli 2001 zum eLearning.

Rat der Europäischen Union
Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. C 204, S. 3-5
Luxemburg: EUR-OP, 2001
*EUR-OP, 2 rue Mercier,
L-2985 Luxemburg,
oder über die nationalen Verkaufsbüros,*

*Tel.: (352-29) 2942118,
Fax: (352-29) 2942709,
E-Mail: info.info@opoce.cec.be,
URL: <http://www.eur-op.eu.int/>*

Der Rat fordert die Mitgliedstaaten bzw. die Kommission auf, 1) der Umsetzung des eLearning-Aktionsplans eine besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen; 2) das Potenzial des Internets und der multimedialen und virtuellen Lernumfelder zu nutzen, damit das lebensbegleitende Lernen als grundlegendes Bildungsprinzip besser und schneller verwirklicht wird und der Zugang zu Bildung und Ausbildung allen Menschen offen steht; 3) ein IKT-gestütztes Lernangebot in den Bildungs- und Ausbildungssystemen zu fördern; 4) ihre Bemühungen bei der Aus- und Weiterbildung von Lehrern/Ausbildern hinsichtlich der pädagogischen Nutzung der IKT fortzusetzen und den Prozess der Integration und Nutzung der IKT im Unterricht, in der Ausbildung und beim Lernen zu verfolgen und zu analysieren.

URL: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/eu/leg/res/2001_0001_de.pdf



Aus den Mitgliedstaaten

A Modernisierung dualer Berufsbildungssysteme: Probleme und Strategien in sieben europäischen Ländern.

Schneeberger, Arthur
 Wien: IBW, 2000, 185 S.
 (IBW-Schriftenreihe, 117)
 ISBN 3-900671-90-7
 IBW,
 Rainergasse 38,
 A-1050 Wien,
 Tel.: (43-1) 54516710,
 Fax: (43-1) 545167122,
 E-Mail: info@ibw.at,
 URL: <http://www.ibw.at/>

Berufsbildungssysteme geraten unter Modernisierungsdruck, wenn sich Wirtschafts- und Berufsstrukturen, Technologien oder auch Bildungserwartungen und Verhalten in der Bevölkerung verändern. Ob und welche Adaptionen sich durchsetzen, hängt insbesondere von kulturellen und gesellschaftspolitischen Faktoren ab. Vorliegende Studie rekonstruiert allgemeine Herausforderungen dualer Berufsbildungssysteme in Europa und wirft ein Licht auf spezifische Antworten der einbezogenen Staaten. Hierzu zählen die Schweiz, Deutschland, die Niederlande, Dänemark, Österreich, Luxemburg und Liechtenstein.

Qualifikation Heute: die Anforderungen der Industrie an die Aus- und Weiterbildung: Ergebnisse einer Bestandsaufnahme und begleitender Beratungen mit Industrieunternehmen im Bundesland Salzburg.

Schedler, Klaus
 Wien: IBW, 2000, 44 S.
 IBW,
 Rainergasse 38,
 A-1050 Wien,
 Tel.: (43-1) 5451671-0,
 Fax: (43-1) 5451671-22,
 E-Mail: info@ibw.at,
 URL: <http://www.ibw.at/>

Mit dieser Qualifikationsstudie will die Salzburger Industrie einen Beitrag zur Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Salzburg leisten. Die moderne Industrie

braucht Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einem höherem Qualifikationsniveau. Aufgrund der alterslastigen Bevölkerungsentwicklung und der eingeschränkten regionalen Verfügbarkeit wird es immer schwieriger, entsprechend qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren. Für die Erhaltung des Wirtschaftsstandortes Salzburg ist es jedoch wichtig, dass die Weiterentwicklung der beruflichen Bildungsangebote mit den wirtschaftlichen Entwicklungspotenzialen des Arbeitsmarktes und der Industrie korrespondiert.

Valorisierung von Leonardo da Vinci in Österreich: ein Bericht zur Veranstaltungsreihe der Leonardo da Vinci Nationalagentur Österreich

Leonardo da Vinci Nationalagentur Österreich
 Wien: Österreichischer Akademischer Austauschdienst, 2001, 315 S.
 Leonardo da Vinci
 Nationalagentur Österreich,
 Schottengasse 7/5,
 A-1010 Wien,
 Tel.: (43-1) 53726,
 Fax: (43-1) 5372680,
 E-Mail: info@leonardodavinci.at
 URL: <http://www.leonardodavinci.at>

Im Verlauf des Jahres 2000 wurden die Ergebnisse der ersten Phase des Programms Leonardo da Vinci in Österreich in Form eines Meinungsaustauschs erörtert, um zum einen deren Nachhaltigkeit für das österreichische Berufsbildungswesen zu bewerten und sie zum anderen für die Umsetzung der zweiten Phase des Programms in Österreich zu nutzen. Dieses von der Europäischen Kommission EU-weit zwecks Valorisierung der ersten Phase des Leonardo-Programms initiierte und unterstützte Projekt wurde im Februar 2000 in Wien mit einer Seminarreihe begonnen und am 16. Juni 2000 mit einer internationalen Valorisierungskonferenz in Salzburg abgeschlossen. Themen der drei nationalen Fachseminare waren die duale Ausbildung, die berufliche Weiterbildung und die Sprachausbildung.



D Fremde Bildungswelten: alternative Strategien lebenslangen Lernens.

Bolder, Axel

Hendrich, Wolfgang

Opladen: Leske und Budrich,

2000, 274 S.

(Studien zu Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung, 18)

ISBN 3-8100-2884-3

Die Verfasser präsentieren die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Weiterbildungsabstinenz“, in dessen Rahmen eine vergleichende empirische Untersuchung vom Institut zur Erforschung sozialer Chancen in West- und Ostdeutschland durchgeführt wurde. Dabei erwies sich sowohl die These, das lebenslange Lernen sei alltägliche Realität, als auch die These einer generellen Weiterbildungsabstinenz als nicht haltbar. Auch diejenigen, die ihren Erwerb auf allgemeine Qualifikationen stützen, lernen lebenslang, jedoch nicht in formalisierten Veranstaltungen kommerzieller Anbieter. Sie bestehen auf dem Erfahrungswissen, das sie am Arbeitsplatz erworben haben. Abstinenz gegenüber Weiterbildungsveranstaltungen ergibt sich, wenn sie von der Sicherungsrationalität her als nicht sinnvoll erscheinen und wenn die Kosten vor allem mit Blick auf entgangene Lebensqualität als zu hoch eingeschätzt werden.

Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur 2000: Schwerpunkt.

Erwachsenenbildung zwischen Regionalität und Internationalität.

Forschungsinstitut für Arbeiterbildung - FiAB

Bochum: FiAB, 2001, 221 S.

(Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, 18 (2000))

ISBN 0941-3456

FIAB,

Kirchplatz 2,

D-45657 Recklinghausen,

URL: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/>

fiab

Jahresbericht des FiAB (Forschungsinstitut Arbeit, Bildung, Partizipation) mit besonderem Schwerpunkt auf den Einfluss der Globalisierung auf die Erwachsenenbildung. Hinzu kommen einige Kapitel über Bildung und Sozialwandel, Bildung

für Frauen, Berufsbildung, Geschichte der Erwachsenenbildung.

LebensLangesLernen: Expertisen zu Lebenslangem Lernen, Lebensarbeits- zeiten, Lebensweiterbildungskonten.

Senatsverwaltung für Arbeit, berufliche Bildung und Frauen

Berlin: BBJ Verlag, 2001

(Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, 44)

ISBN 3-930411-18-0

Vor dem Hintergrund, dass sich Gesellschaft und Wirtschaft in Europa in einem permanenten und sich noch weiter beschleunigenden Wandel befinden, der nicht nur den Bereich der Berufstätigkeit, sondern alle Lebensbereiche betrifft, muss die Bereitschaft und Fähigkeit der Menschen zu Weiterbildung in selbständigem Handeln und Eigenverantwortung gestärkt werden. Die vorliegenden Beiträge und Expertisen greifen die Diskussion über ein Konzept für „lebenslanges Lernen“ auf. Hierbei geht es vor allem auch um die Lösung strukturprinzipieller Fragen: wie Lernen innerhalb der Zeitstrukturen der Gesellschaft zu organisieren ist, wie Lernzeiten im Verhältnis zu anderen Tätigkeitsbereichen in die gesellschaftlichen Formen der Zeitverwendung eingefügt werden können, welche Hindernisse und Probleme es im Kontext einer Konzeptumsetzung gibt und welche Impulse auf europäischer Ebene zu erwarten sind.

Lessons we can learn from other countries / Ulrich Walwei, Heinz Werner, Ingeborg König.

[Was wir von anderen Ländern lernen können]

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung - IAB

In: IAB topics: labour market research., 44 (2001), 21 S.

Nürnberg: IAB, 2001

ISSN 0945-8093

Im September 2000 fand im Rahmen der Weltausstellung Expo2000 eine internationale Konferenz zum Thema „Wege und Mittel für mehr Beschäftigung“ statt. Die Konferenz wurde vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) organisiert und vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung initiiert und fi-



nanziert. Bei dieser Konferenz diskutierten namhafte Wissenschaftler aus sechs verschiedenen Ländern über nationale und übernationale Arbeitsmarktthemen. Dieser Bericht betrifft den Beitrag des IAB zu dieser Konferenz. Er sollte als Einleitung und Referenz für die nachfolgenden Länderberichte über die Arbeitsmarktprobleme und Erfolge der bei der Konferenz behandelten Länder (Frankreich, Niederland, Dänemark, Großbritannien, USA und Deutschland) sowie für die Diskussionen im Anschluss an die Konferenz dienen. Die Konferenzbeiträge von Ulrich Walwei und Heinz Werner wurden unter Berücksichtigung einiger kritischer Kommentare von IAB-Kollegen inhaltlich überarbeitet. Die Daten in den Grafiken und Tabellen wurden aktualisiert.

Qualifikationsstrukturbericht 2000.

Bundesministerium für Bildung und Forschung - BMBF

Bonn: BMBF, 2000, diverse Seiten

BMBF,

Heinemannstr. 2,

D-53175 Bonn-Bad Godesberg,

Tel.: (49-228) 57-0,

Fax: (49-228) 57-3601,

E-Mail: information@bmbf.bund400.de,

URL: http://www.bmbf.de

Der Bericht ist ein Gemeinschaftswerk des Bundesinstituts für Berufsbildung, des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin (DIW), sowie des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB). Kapitel: Entstehung und inhaltliche Schwerpunkte des 1. Strukturberichtes; Entwicklung der Qualifikationsstruktur und Wandel der Berufe; Berufliche Qualifikationen, Berufswechsel und die Verwertung von Qualifikationen; Qualifikationen und Erwerbstätigkeit 1979 - 1999; Projektionen: das Kapitel enthält Projektionsergebnisse und Zukunftsaussagen zur Tätigkeits- und Qualifikationsentwicklung, die vom IAB in Zusammenarbeit mit der Prognos AG entwickelt wurden; Qualifikationsbedarf erkennen - eine Gemeinschaftsaufgabe: Schwerpunkt des Beitrags ist ein internationaler Vergleich der Verfahren zur Erhebung des Qualifikationsbedarfs und zur Umsetzung des erkannten Bedarfs in Maßnahmen in den einzelnen Ländern.

DK Uddannelse, læring og demokratisering /

Albert Christensen.

[Bildung, Lernen und Demokratisierung in der Berufsbildung.]

Christensen, Albert A.

Undervisningsministeriet - UVM, Uddannelsesstyrelsen

Kopenhagen: UVM, 2001, 366 S.

Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie, Nr. 16-2001

ISBN 87-603-1979-8

ISSN 1399-2279

Undervisningsministeriets forlag, Strandgade 100 D,

DK-1401 Copenhagen K,

Tel.: (45-33) 925220,

Fax: (45-33) 925219,

E-Mail: uvm@uvm.dk,

URL: ttp://www.uvm.dk

Hauptthema dieser Anthologie ist „Bildung, Lernen und Demokratisierung“ mit Beispielen aus Berufsbildungs- und Ausbildungsprogrammen. In einer Reihe von Artikeln werden die tiefgreifenden aktuellen Veränderungen des Bildungs- und Ausbildungssystems von verschiedenen Berufsbildungsakteuren erörtert. Ein zentraler Punkt hierbei ist die veränderte Einstellung zu den Rollen der Lehrer und Schüler. Der Lehrer wird heute mehr als Helfer im Lernprozess verstanden, während der Schüler nicht mehr als Objekt des Unterrichts, sondern als aktives und eigenverantwortlich lernendes Subjekt gesehen wird. Diese veränderten Rollen erfordern neue didaktische Methoden, deren Ziele Kompetenz und Individualisierung sind. Notwendig sind auch veränderte Strukturen und neue Organisationsformen der Berufsbildungsprogramme, was wiederum Druck auf die Verwaltung der Berufsschulen ausübt. In dieser Anthologie werden alle diese Trends beschrieben.

E Crónica de la Formación Profesional española:

época ministerial de José María Maravall / Acero Sáez, Eduardo.

[Chronik der Berufsbildung in Spanien: Amtszeit des Ministers José María Maravall.]

Madrid: Ediciones Técnicas y Profesionales, 2000, 288 S.

Crónica de la Formación Profesional española, 7

ISBN 84-88690-08-8



Dieser siebte Band der Berufsbildungschroniken widmet sich einer Analyse der wichtigsten Ereignisse im Bereich der Berufsbildung in der Zeit zwischen 1982 und 1988, die geprägt war von der Ablösung des Allgemeinen Bildungsgesetzes (LGE) durch das Allgemeine Parliamentsgesetz für die Organisation des Bildungssystems (LOGSE). In dieser Zeit wurden Versuchsmodelle für die Berufsbildung eingeführt und die Neuorganisation des Bildungssystems abgeschlossen. Dieser Band befasst sich auch mit dem Verhältnis zwischen Beschäftigung und Ausbildung sowie mit der Bedeutung der Berufsberatung für den Übergang in das aktive Berufsleben. Ein Kapitel widmet sich dem Cedefop (Strukturen, Arbeitsschwerpunkte usw.) und ein anderes der Berufsbildung in der Landwirtschaft. Im Anhang findet sich ein Überblick über die Bildungsgesetzgebung von 1983 bis 1988.

Formación e inserción laboral: conceptos básicos, políticas, programas y recursos para la intervención / Salvá Mut, Francisca & Nicolau Colon, Inmaculada.

[Ausbildung und berufliche Eingliederung: Grundkonzepte, Politik, Programme und Ressourcen für Maßnahmen]

Madrid: Pirámide, 2000, 235 S.

Colección Psicología

ISBN 84-368-1500-9

Thema dieses Buchs sind die Maßnahmen der Politik, die Programme und die Ressourcen (der Gemeinschaft und Spaniens) für berufliche Eingliederung und Berufsausbildung. Das Buch ist in zwei Teile unterteilt. Im ersten werden die Probleme der beruflichen Eingliederung beschrieben und verschiedene Grundkonzepte vorgestellt wie zum Beispiel: Was ist Arbeitslosigkeit, Messung der Arbeitslosigkeit, Arten der Arbeitslosigkeit usw. Es folgt eine Beschreibung und Analyse der aktuellen Beschäftigungssituation in Europa und Spanien und ihrer Entwicklung und im Anschluss daran werden die in Europa und Spanien entwickelten Politikmaßnahmen und Programme für Ausbildung und berufliche Eingliederung vorgestellt. Der zweite Teil des Buchs befasst sich mit den Ressourcen, die für eine verbesserte Ausbildung und für die berufliche Eingliederung von Arbeitslosen

aufgewendet werden. Diese Ressourcen unterliegen gewissen staatlichen Vorgaben oder Gemeinschaftsrichtlinien und werden zum einen nach ihren Inhalten/Zielen (z.B. Ausbildung und Beschäftigung, Weiterbildung, Wirtschafts- und Sozialentwicklung, Hilfen für KMU usw.) und zum anderen nach ihren Quellen (z.B. Strukturfonds, Gemeinschaftsinitiative, Pilotprogramm, Aktion usw.) unterschieden. Zur Beschreibung der Ressourcen wird eine weitgehend einheitliche Struktur verwendet.

GR Οδηγός για τους
χρήστες του γενικού
συστήματος αναγνώρισης επαγγελματικών προσόντων

[Anleitung für Anwender des allgemeinen Systems für die Anerkennung von beruflichen Qualifikationen]

Institutou Technologikis Ekpaidefsis - ITE
Athen: ITE, 2000, 71 S.

ISBN 960-7121-20-1

ITE,

56 Sygrou Ave,

GR-122 42 Athens,

Tel.: (30-1) 9221000,

Fax: (30-1) 9227716,

E-Mail: inteek@hellasnet.gr

Das Institut für Technologische Bildung (ITE) wurde zur zuständigen Behörde für die Anerkennung von Zeugnissen ernannt, die von höheren Bildungseinrichtungen der EU ausgestellt werden und die Absolvierung eines mindestens dreijährigen berufsbildenden Studiengangs bestätigen. Im Rahmen dieser Zuständigkeit hat das ITE dieses Buch herausgegeben und darin die Allgemeine Regelung zur Anerkennung von beruflichen Qualifikationen entsprechend der Richtlinie 89/48/EWG sowie die Maßnahmen und Verfahren für ihre Umsetzung aufgenommen. Das Buch wendet sich jene, die eine für Auslands-tätigkeiten geforderte Qualifikation erworben haben und nun eine Anerkennung ihrer beruflichen Qualifikationen anstreben, um in einem anderen EU-Mitgliedstaat arbeiten zu können. Im Einzelnen werden folgende Punkte angesprochen: a) Informationen über den Nutzen und die Mechanismen der Allgemeinen Regelung; b) typische Beispiele von rechtlich abgesicherten Berufen, die unter die Allgemeine Regelung fallen; c) Vorgehensweisen für die Anerkennung von Aus-



bildungszeugnissen von höheren Bildungseinrichtungen; d) zuständige Stellen für die Anerkennung von Hochschuldiplomen und Ausbildungszeugnissen.

Θεσμοί και πολιτικές επαγγελματικής κατάρτισης: η ευρωπαϊκή πρόκληση και η εξέλιξη του εθνικού συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης. [Institutionen und Politikmaßnahmen für die Berufsbildung: die europäische Herausforderung und die Weiterentwicklung des nationalen Berufsbildungssystems.]

Amitisis, Gavriil
Athen: Ekdoseis Papazisi AEBE,
2000, 949 S.

ISBN 960-021442-5;
Ekdoseis Papazisi AEBE,
Nikitara 2,
GR-106 78 Athens,
Tel.: (30-1) 38296,
Fax: (30-1) 3809150,
E-Mail: papazisi@otenet.gr

Die vorliegende Studie untersucht bzw. dokumentiert den institutionellen Rahmen für die staatlich anerkannte Berufsbildung in Griechenland und analysiert die Maßnahmen der EU zur Modernisierung und Verbesserung der entsprechenden nationalen Aktivitäten. Verschiedene Themenbereiche bilden den Schwerpunkt dieses Buchs: a) die Analyse des institutionellen Voraussetzungen für die Umsetzung von Berufsbildungsmaßnahmen in Griechenland; b) eine Bestandsaufnahme der jeweiligen Planungsstellen und der Umsetzung des Berufsbildungsangebots (Erstausbildung und Weiterbildung); c) eine Standardisierung nationalen Basismodelle in der EU im Bereich der Berufsbildung; d) eine Überprüfung der Rolle und der Maßnahmen der EU für die Förderung von Berufsbildungsaktivitäten, die über den ESF mitfinanziert werden. Laut dieser Studie sollte Berufsbildungspolitik nicht nur unter dem Aspekt Wirtschaft und Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch mit Blick auf den Schutz der Menschen, die aus dem Arbeitsmarkt ausgegrenzt werden, beurteilt werden. Fazit der Studie ist, dass eine radikale Reform der Berufsbildungspolitik und Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen erforderlich ist. Erreicht werden könne dies durch eine verfassungsmäßige Verankerung des persönlichen Rechts auf berufliche Bildung und durch

eine engere Verknüpfung zwischen Erstausbildung und Weiterbildung.

IRL Forfas annual report 2000 / Forfas [Forfas Jahresbericht 2000]

FORFAS
Dublin: FORFAS, 2001, 63 S.
FORFAS,
Wilton Park House,
Wilton Place,
IRL-Dublin 2,
Tel.: (353-1) 6073000,
Fax: (353-1) 6073030,
E-Mail: forfas@forfas.ie,
URL: http://www.forfas.ie

In diesem Jahresbericht werden alle Aktivitäten der staatlichen Behörde FORFAS zur Förderung von Unternehmergeist, Beschäftigung, Wissenschaft und Technologie ausgeführt. Die Entwicklung von Fertigkeiten ist ein wichtiger Aspekt bei der Arbeit dieser Behörde. Laut diesem Bericht haben der im Jahr 2000 verzeichnete deutliche Anstieg der Beschäftigungsquote und der entsprechende Rückgang der Arbeitslosigkeit Arbeitsmarkt- und Qualifikationsprobleme mit sich gebracht. Besonders hervorgehoben wird hierbei, dass die Qualifikationen der Arbeitnehmer angesichts der weiterhin rückläufigen Anzahl von hochqualifizierten Ingenieuren, Computerfachleuten und Wissenschaftlern in den kommenden Jahren von entscheidender Bedeutung sein werden. Folglich müssten die Maßnahmen zur Weiterqualifizierung der Erwerbstätigen und zur Einbindung bislang untypischer Zielgruppen in den Arbeitsmarkt sowie eine aktive Einwanderungspolitik fortgesetzt werden. Laut diesem Bericht sollte die Entwicklung von Fertigkeiten/Qualifikationen gemeinsam von der Regierung, der Industrie und den Betroffenen angegangen und durch Sozialpartnerschaften gefördert werden. Die Behörde hat im Verlauf des Jahres mehrere Berichte veröffentlicht, von denen der zweite Bericht der Expertengruppe für zukünftigen Qualifikationsbedarf der wichtigste war. Die Expertengruppe hat diverse Unterarbeitsgruppen eingerichtet, die sich mit speziellen Themen aus den Bereichen e-Business und innerbetriebliche Ausbildung befassen.



Report of the e-work action forum 2000 / e-Work Action Forum

[Bericht über das Aktionsforum Telearbeit 2000]

Dublin: Stationery Office, 2001, 37 S.
Government Publications,
Postal Trade Section,
4-5 Harcourt Road,
IRL-Dublin 2,
Tel.: (353-1) 6613111,
Fax: (353-1) 4752760

Das Forum wurde 1999 eingerichtet, um die Empfehlungen aus dem Bericht des nationalen Beratungsausschusses für Telearbeit umzusetzen und eine zentrale Anlaufstelle für die aktuelle Entwicklung von Telearbeitsplätzen zu schaffen. Eine weitere Aufgabe des Forums ist es sicherzustellen, dass diese Form der Arbeit sich positiv auf das Wirtschaftswachstum und die Lebensqualität auswirkt. Der Bericht enthält eine Aufstellung der Entwicklungen und Initiativen, die im Verlauf des Jahres zur Verbesserung der Umgebungsbedingungen für Telearbeit unternommen wurden. Zu den Errungenschaften, die seit Bestehen des Forums erreicht wurden, gehören: die Annahme eines Praxiskodex für Telearbeit durch die Sozialpartner, in Erfüllung ihrer Verpflichtungen aus der nationalen Vereinbarung über das Programm für Wohlstand und Fairness; die Würdigung des Praxiskodex durch die Verleihung des Telearbeitpreises „European e-Work award“; die Initiierung der Kampagne von Enterprise Ireland für die Telearbeit-Bewusstseinsbildung in den Unternehmen; und die konsequente Bemühung um verbesserte steuerliche Bedingungen für Telearbeitsplätze. Ausführlich beschrieben werden diverse Entwicklungen im Bereich der Ausbildung, darunter Kurse auf allen Ebenen des Bildungssystems, IT-Projekte und Publikationen. Das Forum stellt allerdings fest, dass „es bislang auf nationaler Ebene noch keinen maßgeschneiderten Kurs mit anerkanntem Abschluss gibt, in dem sowohl IKT-Kenntnisse als auch die verschiedenen Fertigkeiten vermittelt werden, die für eine effiziente Telearbeit erforderlich sind (z.B. Zeitmanagement, Telekommunikation, Fernmanagement).“

URL: <http://www.entemp.ie/e-work/eworkannrep.pdf>

UK Adult literacy core curriculum.
[Kerncurriculum für die Lesefähigkeit von Erwachsenen]

Basic Skills Agency
 London: Basic Skills Agency, 2001, 152 S.
 ISBN 1-85990-127-1
Basic Skills Agency Publications,
Admail 5,
UK - London WC1A 1BR,
Tel.: (44-870) 600 00,
Fax: (44-870) 600 01,
URL: <http://www.basic-skills.co.uk>

Das Kerncurriculum für die Lesefähigkeit von Erwachsenen ist eine zentrale Säule der nationalen Strategie für die Grundqualifizierung von Erwachsenen. Darin verankert ist das Anrecht auf Lernen für alle Erwachsenen mit Lese-/Schreibschwächen. Es beschreibt die angestrebten Inhalte des Lese-/Schreibunterrichts in: der Erwachsenenbildung; innerbetrieblichen Programmen und Programmen für Arbeitslose; Programmen für Strafanstalten; Alphabetisierungsprogrammen von Gemeinden bzw. für Familien. Das Curriculum hilft Lehrern, dem individuellen Bedarf der Erwachsenen gerecht zu werden, indem es ihnen ermöglicht, die jeweils passenden Fertigkeiten/Inhalte auszuwählen und zu vermitteln.

Learning and Skills Council: strategic framework to 2004 draft corporate plan for consultation.

Learning and Skills Council - LSC
 Coventry: LSC, 2001, 30 S.
DfEE Publications,
P.O. Box 5050,
Sherwood Park,
Annesley,
UK-Nottingham NG15 0DJ,
Tel.: (44-845) 60 222 60,
Fax: (44-845) 60 333 60,
URL: <http://www.dfee.gov.uk>

In diesem Papier werden der Auftrag, die Zukunftsvision und die Ziele des LSC sowie die vorgesehene Strategie für die Erreichung dieser Ziele dargestellt. Den Schwerpunkt bilden die in konkreten Zahlen formulierten Zwischenziele. Das Papier unterstreicht hierbei die Bedeutung der lokalen Räte als Schlüssel für die Festlegung der Ziele. Es beschreibt den Planungs- und Zielsetzungsprozess und hebt insbesondere die notwendige Ab-



stimmung zwischen nationalem und lokalem Bedarf hervor. Es plädiert darüber hinaus eindeutig für eine partnerschaftliche Vorgehensweise unter Einbeziehung aller Schlüsselpartner, einschließlich der Ausbildungsanbieter.

Quality assessment committee annual report 2000 / Further Education Funding Council.

[Ausschuss für Qualitätsbeurteilung, Jahresbericht 2000]

Further Education Funding Council - FEFC
Coventry: FEFC, 2001, 36 S.

FEFC,

*Cheylesmore House,
Quinton Road,*

UK-Coventry CV1 2WT,

URL: <http://www.fefc.ac.uk>

Dies ist der siebte Jahresbericht des Ausschusses für Qualitätsbeurteilung des Finanzierungsrates für die weiterführende Bildung (FEFC). Der Ausschuss überwacht die Arbeit der Aufsichtsbehörde des FEFC. In dieser Funktion erhält er alle Schulaufsichtsberichte, alle nationalen Erhebungsberichte sowie den Jahresbericht der Oberaufsicht. Die Grundlage des Jahresberichts des Ausschusses bilden die Berichte für das Schuljahr 1999/2000 sowie die Diskussionen im Ausschuss in dieser Zeit.

URL: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/nat/gbr/gov/2000_0004.pdf





Mitglieder des Cedefop-Dokumentationsnetzwerkes

CEDEFOP

European Centre for the Development of Vocational Training
P.O. Box 22427
GR-55102 THESSALONIKI
Tel. (30-31) 049 01 11 General
Tel. (30-31) 049 00 79 Secretariat
Fax (30-31) 049 00 43 Secretariat
Mr. Marc Willem
Head of Library & Documentation Service
E-mail: mwi@cedefop.eu.int
Documentary Information Network Secretariat
E-mail: doc_net@cedefop.eu.int
Web address: <http://www.cedefop.eu.int>
www.trainingvillage.gr

FOREM/CIDOC

Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi
Centre intercommunautaire de documentation pour la formation professionnelle
Boulevard Tirou 104
B-6000 CHARLEROI
Tel. (32-71) 20 61 67
Ms. N. Derwiduée
Tel. (32-71) 20 61 74
Ms. Nadine Derwiduée
E-mail: nadine.derwiduee@forem.be
Web address: <http://www.forem.be>
Joint Network Member for Belgium with VDAB

VDAB/ICODOC

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
Intercommunautair documentatiecentrum voor beroepsopleiding
Keizerlaan 11
B-1000 BRUSSEL
Tel. (32-2) 506 13 21
Mr. R. Van Weydeveldt
Fax (32-2) 506 15 61
Mr. Reinald Van Weydeveldt
Documentation
E-mail: rvweydev@vdab.be
Mr. Tomas Quaethoven
Documentation
E-mail: tquaetho@vdab.be
Web address: <http://www.vdab.be>
Joint Network Member for Belgium with FOREM

DEL

Danmarks Erhvervspaedagogiske Laereruddannelse
The National Institute for Educational Training of Vocational Teachers
Rosenørns Allé 31
DK-1970 FREDERIKSBERG C
Tel. (45-35) 24 79 50 Ext. 317
Ms. P. Cort
Ext. 301 Ms. M. Heins
Fax (45-35) 24 79 40
Ms. Pia Cort
Research Assistant
E-mail: pia.cort@delud.dk
Ms. Merete Heins
Librarian
E-mail: merete.heins@delud.dk
Web address: <http://www.delud.dk>

BIBB

Bundesinstitut für Berufsbildung
Hermann-Ehlers-Str. 10
D-53113 BONN
Tel. (49-228) 107 21 26
Mr. D. Braecker
Tel. (49-228) 107 21 31
Ms. M. Krause
Fax (49-228) 107 29 74
Mr. D. Braecker
E-mail: braecker@bibb.de
Ms. Martina Krause
E-mail: krause@bibb.de
Web address: <http://www.bibb.de>

OEEK

Organisation for Vocational Education and Training
Ethnikis Antistatis 41 & Karamanoglou
GR-14234 ATHENS
Tel. (30-1) 27 09 144 Ms. E. Barkaba
Fax (30-1) 27 09 172
Ms. Ermioni Barkaba
Head of Documentation
E-mail: oEEK20@ath.forthnet.gr
Web address: <http://www.forthnet.gr/oEEK/>

INEM

Instituto Nacional de Empleo
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Condesa de Venadito 9
E-28027 MADRID
Tel. (34-91) 585 95 82 General
Tel. (34-91) 585 95 80
Ms. M. Luz de las Cuevas Torresano
Fax (34-91) 377 58 81
Fax (34-91) 377 58 87
Mr. Luis Diez García de la Borbolla
Deputy Director General of Technical Services
Ms. Maria Luz de las Cuevas Torresano
Information/Documentation
E-mail: mluz.cuevas@inem.es
Web address: <http://www.inem.es>

Centre INFFO

Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
4, avenue du Stade de France
F-93218 SAINT DENIS LA PLAINE
Cedex
Tel. (33-1) 55 93 91 91
Fax (33-1) 55 93 17 28
Mr. Patrick Kessel
Director
E-mail: kessel@easynet.fr
Ms. Danièle Joulieu
Head of Documentation
E-mail: d.joulieu@easynet.fr
Mr. Stéphane Héroult
Documentation Department
E-mail: s.heroult@easynet.fr
Web address: <http://www.centre-inffo.fr>

FAS

The Training and Employment Authority
P.O. Box 456
27-33 Upper Baggot Street
DUBLIN 4
Ireland
Tel. (353-1) 607 05 36
Fax (353-1) 607 06 34
Ms. Margaret Carey
Head of Library & Technical Information
E-mail: margaret.carey@fas.ie
Ms. Jean Wrigley
Librarian
E-mail: jean.wrigley@fas.ie
Web address: <http://www.fas.ie>

ISFOL

Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori
Via Morgagni 33
I-00161 ROMA
Tel. (39-06) 44 59 01
Fax (39-06) 44 29 18 71
Mr. Enrico Ceccotti
General Director
Mr. Colombo Conti
Head of Documentation
E-mail: isfol.doc2@iol.it
Mr. Luciano Libertini
E-mail: isfol.doc2@iol.it
Web address: <http://www.isfol.it>

FOPROGEST asbl

23,rue Aldringen
L-2011 LUXEMBOURG
Tel. (352) 22 02 66
Fax (352) 22 02 69
Mr. Jerry Lenert
Director
E-mail: AGN@foprogest.lu
Web address: <http://www.foprogest.lu>

CINOP

Centrum voor Innovatie van Opleidingen
Centre for Innovation of Education and Training
Pettelaarpark 1
Postbus 1585
5200 BP's-HERTOGENBOSCH
The Netherlands
Tel. (31-73) 680 08 00
Tel. (31-73) 680 06 19 Ms. M. Maes
Fax (31-73) 612 34 25
Ms. Martine Maes
E-mail: mmaes@cinop.nl
Ms. Annemiek Cox
E-mail: acox@cinop.nl
Web address: <http://www.cinop.nl>

abf-Austria/IBW

Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschung
Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
Rainergasse 38
A-1050 WIEN
Tel. (43-1) 545 16 71 0
Ms. S. Klimmer
Fax (43-1) 545 16 71 22
Ms. Susanne Klimmer
E-mail: klimmer@ibw.at
Web address: <http://www.ibw.at>
Joint Network Member for Austria with IBE



Assoziierte Organisationen

abf-Austria/IBE

Arbeitsgemeinschaft
Berufsbildungsforschung
Institut für Berufs- und
Erwachsenenbildungsforschung
Raimundstraße 17
A-4020 LINZ
Tel. (43-732) 60 93 130
Ms. M. Milanovich
Fax (43-732) 60 93 13 21
Ms. Marlis Milanovich
E-mail: milanovich@ibe.co.at
Web address: <http://www.ibe.co.at>
Joint Network Member for Austria
with IBW

CIDES

Centro de Informação e
Documentação Económica e Social
Ministério do Trabalho e da
Solidariedade
Praça de Londres 2-1º Andar
P-1091 LISBOA Codex
Tel. (351-21) 843 10 35
Ms. O. Lopes dos Santos
Tel. (351-21) 843 10 36
Ms. F. Hora
Fax (351-21) 840 61 71
Ms. Odete Lopes dos Santos
Director
E-mail:
odete.santos@deppmts.gov.pt
Ms. Fátima Hora
Documentation Department
E-mail: fatima.hora@deppmts.gov.pt
Web address: <http://www.deppmts.gov.pt>

NBE

National Board of Education
Hakaniemenkatu 2
P.O. Box 380
FIN-00531 HELSINKI
Tel. (358-9) 77 47 71 24 Mr. M. Kyrö
Tel. (358-9) 77 47 72 43
Ms. A. Mannila
Tel. (358-9) 77 47 78 19
Mr. K. Nyysölä
Fax (358-9) 77 47 78 65 or 69
Mr. Matti Kyrö
E-mail: matti.kyro@oph.fi
Ms. Arja Mannila
E-mail: arja.mannila@oph.fi
Mr. Kari Nyysölä
E-mail: kari.nyysola@oph.fi
Web address: <http://www.oph.fi>

SIP

Internationella Programkontoret för
utbildningsområdet, The Swedish In-
ternational Programme Office for
Education and Training
Box 22007
S-104 22 STOCKHOLM
Tel. (46-8) 453 72 75 Heléne Säll
Tel. (46-8) 453 72 18 Rolf Nordanskog
Fax (46-8) 453 72 53 General
Fax (46-8) 453 72 02 Ms. H. Säll
Ms. Heléne Säll; E-mail:
helene.sall@programkontoret.se
Mr. Rolf Nordanskog; E-mail:
rolf.nordanskog@programkontoret.se
Ms. Sandra Dias Dos Santos; E-mail:
sandra.dias.dos.santos@programkontoret.se
Web address: <http://www.programkontoret.se>

CIPD

The Chartered Institute of Personnel
and Development
CIPD House
35 Camp Road
LONDON
SW19 4UX
United Kingdom
Tel. (44-20) 82 63 32 78 J. Schramm
Tel. (44-20) 82 63 32 81 C. Doyle
Fax (44-20) 82 63 33 33 General
Ms. Jennifer Schramm
Policy Adviser
E-mail: j.schramm@cipd.co.uk
Ms. Cathy Doyle, Information Officer
E-mail: c.doyle@cipd.co.uk
Web address: <http://www.cipd.co.uk>

MENNT

samstarfsvettvangur atvinnulífs og
skóla
EDUCATE - Iceland
Laugavegi 51
IS-101 REYKJAVIK
Tel. (354) 511 26 60
Fax (354) 511 26 61
Ms. Stefania Karlsdóttir
General Director
E-mail: stefania@mennt.is
Ms. Adalheidur Jónsdóttir
Project Manager
E-mail: alla@mennt.is
Ms. Bára Stefánsdóttir, Librarian
barastef@ismennt.is
Web address: <http://www.mennt.is>

NCU

Leonardo Norge
P.O. Box 2608
St. Hanshaugen
N-0131 OSLO
Tel. (47-22) 86 50 00
Fax (47-22) 20 18 01
Ms. Aagot van Elslande
E-mail:
Aagot.van.Elslande@teknologisk.no
Web address: <http://www.teknologisk.no/leonardo/>

DGEAC

European Commission
DG Education and Culture
Rue de la Loi 200
B-1049 BRUXELLES
Tel. (32-2) 295 75 62
Ms. E. Spachis
Tel. (32-2) 295 59 81
Ms. D. Marchalant
Fax (32-2) 295 57 23
Fax (32-2) 296 42 59
Ms. Eleni Spachis
E-mail: eleni.spachis@cec.eu.int
Ms. Dominique Marchalant
E-mail:
dominique.marchalant@cec.eu.int
Web address: http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/index_en.htm

EURYDICE

the Education Information Network
in Europe
Le réseau d'information sur l'éduca-
tion en Europe
15 rue d'Arlon
B-1050 BRUXELLES
Tel. (32-2) 238 30 11
Fax (32-2) 230 65 62
Ms. Luce Pepin, Director
E-mail: info@eurydice.org
Ms. Patricia Wastiau-Schlüter
E-mail:
patricia.wastiau.schluter@eurydice.org
Web address:
<http://www.eurydice.org>

FVET

Foundation for Vocational Education
and Training Reform
Liivalaia 2
EE-10118 TALLINN
Tel. (372) 631 44 20
Fax (372) 631 44 21
Ms. Lea Orro
Managing Director
E-mail: lea@sekr.ee
Ms. Eeva Kirsipuu
E-mail: eeva.kirsipuu@sekr.ee
Web address: <http://www.sekr.ee/eng/index.html>

ETF

European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I-10133 TORINO
Tel. (39-011) 630 22 22
Fax (39-011) 630 22 00
Ms. Gisela Schüring
Information and Publications
Department
E-mail: gis@etf.eu.int
Web address:
<http://www.etf.eu.int/etfweb.nsf/>

OIT

Centre international de formation de
L'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
I-10127 TORINO
Tel. (39-011) 69 36 510
Fax (39-011) 69 36 535
Ms. Catherine Krouch
Documentation
E-mail: c.krouch@itcilo.it
Web address: <http://www.itcilo.org>

ILO/BIT

International Labour Office
Bureau International du Travail
4 Route des Morillons
CH-1211 GENEVE 22
Tel. (41-22) 799 69 55
Fax (41-22) 799 76 50
Ms. Pierrette Dunand
Employment & Training Department
Documentalist
E-mail: dunandp@ilo.org
Web address: <http://www.ilo.org>

DFEE

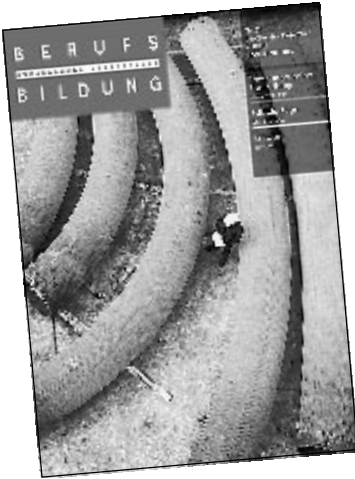
Department for Education and
Employment
Room E3
Moorfoot
SHEFFIELD
S1 4PQ
United Kingdom
Tel. (44-114) 259 33 39
Fax (44-114) 259 35 64
Ms. Amanda Campbell
Librarian
E-mail:
enquiries.library@dfee.gov.uk
Web address: <http://www.open.gov.uk/index/..dfee/dfeehome.htm>

CINTERFOR/OIT

Centro Interamericano de
Investigación y Documentación so-
bre Formación Profesional
Avenida Uruguay 1238
Casilla de correo 1761
11000 MONTEVIDEO
URUGUAY
Tel. (598-2) 92 05 57
Tel. (598-2) 92 00 63
Fax (598-2) 92 13 05
Mr. Pedro Daniel Weinberg
Director
E-mail: weinberg@cinterfor.org.uy
Mr. Juan Andres Tellagorry
Documentalist
E-mail: tellagor@cinterfor.org.uy
Web address: <http://www.cinterfor.org.uy>



**Zuletzt
erschienene
deutsche Ausgaben**



Nr. 21/2000

Entwicklungen bei der Erstausbildung

- Die qualifizierte Berufsausbildung nach dem Jahre 2000 – Bericht über einen Modellversuch in Schweden (Jan Johansson, Torsten Björkman, Marita Olsson, Mats Lindel)
- Teilkompetenzbescheinigung. Ein dritter Weg zu einem Abschlusszeugnis in der höheren Sekundarbildung in Norwegen (Karl J. Skarbrevik, Finn Ove Bätevik)
- Berufsbildung an Schulen - eine australische Initiative: Für die Integration beruflicher und akademischer Ausbildungsgänge in das Curriculum der Sekundarstufe II (John Polesel)
- Curriculumentwicklung im Rahmen der dualen Berufsausbildung in Deutschland (Klaus Halfpap)

Politische Fragen

- Die aktive Rolle des Lernens und des sozialen Dialogs bei organisatorischen Veränderungen (Michael Kelleher, Peter Cressey)
- Politische und rechtliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Ausbildungspolitik in der Europäischen Union Teil 2: Von Maastricht bis Amsterdam (Steve Bainbridge, Julie Murray)
- Der Europäische Gerichtshof als Förderer der Mobilität von Studierenden (Walter Demmelhuber)

Fallstudien

- *Héraclès*, ein Vereinsprojekt für die soziale und berufliche Integration von behinderten Arbeitnehmern (Marc Schaeffer)

Nr. 22/2000

Forschungsbeiträge

- Qualifikationsprofile in Deutschland, Frankreich, den Niederlanden, Portugal, Schweden und dem Vereinigten Königreich (Åsa Murray, Hilary Steedman)
- Handwerker Ausbildung im Bereich Gebäudeinstallation in Großbritannien: ein Vergleich mit Frankreich und Deutschland (Derek King)
- Lernen sichtbar machen: Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen (Jens Bjørnåvold)

Berufliche Bildung und junge Menschen

- Das Für und Wider der „Basisqualifikation“: Eine Grundausstattung mit Kompetenzen für alle (Ben Hövels)
- Was tun mit Schülern, die die Schule vorzeitig abbrechen? – Eine Stellungnahme (Mark Blaug)

Berufliche Bildung außerhalb der Europäischen Union

- Eine vergleichende Analyse der Prüfungs-, Bewertungs- und Zertifizierungssysteme Frankreichs und Deutschlands einerseits und der Türkei andererseits (Tomris Çavdar)
- Die berufliche Bildung in Lateinamerika (Manfred Wallenborn)



**Nr. 23/2000**

- Das Programm „Leonardo da Vinci“ (1995–1999) in Spanien: Ergebnisse eines Evaluationsberichts (Lorenzo Cachón Rodríguez)
- Die Weiterbildung vor dem Hintergrund der Arbeitszeitverkürzung (Jacques Trautmann)
- Berufliche Bildung in den Vereinigten Staaten: Reformen und Ergebnisse (Matthias Kreysing)
- Der Ausbau von transnationalen Praktika zu einem didaktischen Mittel (Søren Kristensen)
- Was können wir aus der Anwendung von Doppelqualifikationsmodellen in Europa lernen? (Sabine Manning)
- Praktische Erfahrungen auf dem Weg zu einem Lernen für die Zukunft (Klaus Halfpap)
- Virtuelle Unternehmen und berufliche Bildung (Stefan Kreher)
- Die Ausbildung von Fachleuten im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern (Julio Fernández Garrido, Luis Aramburu-Zabala Higuera)



Bestellschein bitte ausschneiden oder kopieren und an das Cedefop senden.



- Bitte schicken Sie mir ein kostenloses Ansichtsexemplar
- Ich will europäisch lesen und abonniere hiermit die Europäische Zeitschrift "Berufsbildung" (3 Ausgaben, EUR 15 zzgl. MwSt. und Versandkosten).
- Bitte schicken Sie mir die folgenden Ausgaben der Europäischen Zeitschrift "Berufsbildung" gegen eine Schutzgebühr von EUR 7 (zzgl. MwSt. und Versandkosten) je Heft:

Ausgabe				
Sprache				

Name _____

Adresse _____

CEDEFOP

Europäisches Zentrum für die
Förderung der Berufsbildung
PO Box 22427

GR-55102 Thessaloniki



Europäische Zeitschrift für Berufsbildung Aufforderung zur Einreichung redaktioneller Beiträge

Die Europäische Zeitschrift für Berufsbildung veröffentlicht Artikel von Berufsbildungs- und Beschäftigungsforschern und -fachleuten. Interesse besteht vor allem an Beiträgen, die die Ergebnisse hochkarätiger Forschungsarbeiten, insbesondere grenzübergreifender vergleichender Forschung, einem breiten, internationalen Publikum aus politischen Entscheidungsträgern, Forschern und praktisch Tätigen nahe bringen.

Die Europäische Zeitschrift ist eine unabhängige Veröffentlichung, deren Inhalt ständig überprüft wird. Sie erscheint dreimal jährlich in englischer, französischer, deutscher und spanischer Sprache und wird in ganz Europa, sowohl in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union als auch in einigen Nicht-Mitgliedstaaten, vertrieben.

Die Zeitschrift wird vom Cedefop (dem Europäischen Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) herausgegeben und soll der Diskussion über die Entwicklung der beruflichen Bildung, insbesondere durch die Darstellung der europäischen Sichtweise, Impulse verleihen.

In der Zeitschrift sollen Beiträge veröffentlicht werden, die neues Gedankengut enthalten, Forschungsergebnisse verbreiten und über Vorhaben auf einzelstaatlicher und europäischer Ebene berichten. Ferner werden Positionspapiere zu berufsbildungsrelevanten Themen sowie Reaktionen auf diese veröffentlicht.

Eingereichte Artikel müssen wissenschaftlich exakt, gleichzeitig jedoch einem breiten und gemischten Leserkreis zugänglich sein. Sie müssen Lesern unterschiedlicher Herkunft und Kultur verständlich sein, die nicht unbedingt mit den Berufsbildungssystemen anderer Länder vertraut sind. Das heißt, die Leser sollten in der Lage sein, Kontext und Argumentation eines Beitrags vor dem Hintergrund ihrer eigenen Traditionen und Erfahrungen nachzuvollziehen.

Neben der Hardcopy-Fassung werden Auszüge aus der Zeitschrift in das Internet gestellt. Auszüge der letzten Ausgaben können eingesehen werden unter <http://www.trainingvillage.gr/etv/editorial/journal/journalarc.asp>.

Die Autoren sollten ihre Beiträge entweder in eigenem Namen oder als Vertreter einer Organisation verfassen. Diese sollten rund 2500 bis 3000 Wörter lang sein und in spanischer, dänischer, deutscher, griechischer, englischer, französischer, italienischer, niederländischer, norwegischer, portugiesischer, finnischer oder schwedischer Sprache abgefasst sein.

Artikel sollten sowohl als Ausdruck als auch auf Diskette im Format Word oder via E-mail (als Textanlage im Word-Format) eingereicht werden. Außerdem sollten eine Kurzbiographie des Autors und knappe Angaben zu seiner derzeitigen Stellung beigefügt werden. Alle eingereichten Artikel werden vom redaktionellen Beirat der Zeitschrift geprüft, der sich die Entscheidung, diese zu veröffentlichen, vorbehält. Die Verfasser werden über seine Entscheidungen unterrichtet. Die veröffentlichten Artikel müssen nicht unbedingt die Meinung des Cedefop widerspiegeln. Die Zeitschrift bietet vielmehr die Möglichkeit, unterschiedliche Analysen und verschiedene, ja sogar kontroverse Standpunkte darzustellen.

Wenn Sie einen Artikel einreichen möchten, so wenden Sie sich bitte telefonisch (30-310) 490 111, per Fax (30-310) 490 175 oder via E-Mail (sb@cedefop.eu.int) an den Herausgeber Steve Bainbridge.

Die **Europäische Zeitschrift Berufsbildung** erscheint dreimal jährlich in vier Sprachen (DE, EN, ES, FR).

Ein Jahresabonnement umfasst alle im Kalenderjahr (Januar bis Dezember) erscheinenden Ausgaben der Europäischen Zeitschrift Berufsbildung. Es verlängert sich automatisch um ein Kalenderjahr, falls es nicht bis zum 30. November gekündigt wird.

Die Europäische Zeitschrift Berufsbildung wird Ihnen vom Amt für amtliche Veröffentlichungen der EG, Luxemburg, zugesandt. Die Rechnung erhalten Sie von Ihrem zuständigen EU-Vertriebsbüro.

Im Preis ist die Mehrwertsteuer nicht enthalten. Zahlen Sie bitte erst nach Erhalt der Rechnung.

Europäische Zeitschrift Berufsbildung

Nr. 24 September – Dezember 2001/III



Europäisches Zentrum für
die Förderung der Berufsbildung

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
Postadresse: PO Box 22427, GR-551 02 Thessaloniki
Tel. (30-310) 490 111 Fax (30-310) 490 020
E-mail: info@cedefop.eu.int Homepage: www.cedefop.eu.int
Interaktive Webseite: www.trainingvillage.gr
