

PANORAMA

Agora VIII Jobrotation

Thessaloniki, 20.–21. März 2000

Agora VIII Jobrotation

Thessaloniki,
20.–21. März 2000

Cedefop Panorama series; 32

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union können im Internet über den Server Europa (<http://europa.eu.int>) abgerufen werden.

Bibliografische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002

ISBN 92-896-0132-9

ISSN 1562-6180

© Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, 2002
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Belgium

Das **Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung** (Cedefop) ist das Referenzzentrum der Europäischen Union für Fragen der beruflichen Bildung. Es stellt Informationen und Analysen zu Berufsbildungssystemen sowie Politik, Forschung und Praxis bereit.

Das Cedefop wurde 1975 durch die Verordnung (EWG) Nr. 337/75 des Rates errichtet.

Europe 123
GR-57001 Thessaloniki (Pylea)

Postanschrift:
PO Box 22427
GR-55102 Thessaloniki

Tel. (30) 310 490 111
Fax (30) 310 490 020
E-Mail: info@cedefop.eu.int
Homepage: www.cedefop.eu.int
Interaktive Website: www.trainingvillage.gr

Herausgegeben von:

Cedefop

Éric Fries Guggenheim, Projektleiter

Veröffentlicht unter der Verantwortung von:

Johan van Rens, Direktor

Stavros Stavrou, stellvertretender Direktor

Vorwort

Eine bewährte Verfahrensweise in der Europäischen Union

„Jobrotation“ ist ein Begriff, der eine Maßnahme, ein Verfahren und ein gut durchdachtes Instrument der Investition ins 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 Anpassung 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:

Phase	0	1	2	3	4
Beschäftigungslose Erwerbsperson	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

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 Anpassung der Kenntnisse. 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 nicht um ein neues Konzept, denn es erscheint bereits in einer der politischen Maßnahmen, die die französische Regierung des Front Populaire im Jahre 1936 beschloss.

Erst in den neunziger Jahren entwickelte sich aus dem Konzept eine Maßnahme, die in breiterem Umfang 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.

Die Jobrotation hat sich unbestreitbar als Erfolg erwiesen, der einhellig als Beispiel für bewährte Verfahrensweisen im Bereich der Beschäftigungs- und Berufsbildungspolitik in Europa anerkannt wird.

Gleichwohl 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 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 der anderen 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 Verfahrensweise, 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 den gleichwohl teilweise widersprüchlichen Interessen aller Sozialpartner dient:

- (a) den Interessen der Unternehmen, denn sie ermöglicht eine Steigerung der Produktivität und erhöht die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an technologische und organisatorische Entwicklungen, indem sie einen Anreiz für Investitionen in das Humankapital liefert;
- (b) den Interessen der Erwerbsbevölkerung:
 - (i) die Erwerbstätigen sehen darin ein Mittel, den Wert ihrer Qualifikationen zu erhalten und zu erhöhen sowie ihren Arbeitsplatz und ihren beruflichen Aufstieg zu sichern;
 - (ii) die Erwerbslosen erhalten die Chance zur Umqualifizierung, indem sie neue Qualifikationen erwerben oder ihre alten Qualifikationen wiedereinsatzbar 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 wird ihnen laut den Statistiken über die Jobrotation in der EU von dem Unternehmen, in denen sie als Stellvertreter eingesetzt wurden, eine Festanstellung angeboten);
- (c) 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 Instrument der Beschäftigungspolitik, 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 erlauben 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.

Die Agora VIII verfolgt das Ziel, die Verbreitung der Jobrotation in der Europäischen Union zu ermitteln. Eine Agora umfasst üblicherweise drei halbe Tage. Während der drei halben Tage dieser Agora im Frühjahr 2000 möchten wir daher:

- I. Eine Bestandsaufnahme der Umsetzung der Jobrotation in Europa vornehmen
- II. Die Jobrotation als bewährte Verfahrensweise analysieren
- III. Uns Gedanken über die Zukunft des Instruments Jobrotation machen.

Tagesordnung

Montag, 20. März 2000

9.00 Uhr Begrüßung und Eröffnung der Agora durch Johan van Rens, Direktor des Cedefop

9.15 Uhr Ein historischer Ausblick von Patrick Guilloux, IUT Rennes (Frankreich)

Sitzung I. Aktueller Stand

9.30 Uhr Die Entwicklung und Verbreitung der Jobrotation in Europa, Jens Kruhøffer, EU Jobrotation (Dänemark)

9.50 Uhr Fallstudien

- Vorstellung eines Falles durch eine Arbeitgeberin in einem Kleinbetrieb, Monika Kammeier, SKS Die Druckvorstufe GmbH (Deutschland)
- Vorstellung eines Falles durch eine Beraterin einer Gewerkschaft, Ghita Vejlebo, Arbejdernes oplysningsforbund (AOF), ehemalige Beraterin des Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark - KAD (Dänemark)
- Vorstellung eines Falles durch einen Stellvertreter: Andreas Meyer, Stellvertreter in einem Telekommunikationsunternehmen aus der Region Bremen (Deutschland)

11.20 Uhr Allgemeine Diskussion über die Vielfalt und die Qualität von Jobrotationsverfahren

12.20 Uhr Erste Schlussfolgerungen durch André Kirchberger, ehemaliger Abteilungsleiter bei der Europäischen Kommission (Frankreich)

Sitzung II. Die Jobrotation als bewährte Verfahrensweise

14.30 Uhr Rundtischgespräch der Sozialpartner über die Jobrotation als bewährte Verfahrensweise
Einleitung des Rundtischgesprächs durch Éric Fries Guggenheim (Cedefop)

- Nikolaus Bley, DGB-Bildungswerk Nordrhein-Westfalen e.V. (Deutschland)
- Didier Gelibert, ANFA – Association Nationale pour la Formation Automobile (Frankreich)
- Bo Edlung, Verband der schwedischen Maschinenbauindustrie (Schweden)

15.45 Uhr Allgemeine Diskussion über die Jobrotation als bewährte Verfahrensweise

- 16.45 Uhr Eine wirksame Maßnahme sowohl in Großunternehmen als auch in Klein- und Mittelbetrieben bzw. Mikrounternehmen, Lizzi Feiler, Ösb-Unternehmensberatung, Wien (Österreich)
- 17.05 Uhr Eine Maßnahme, die für ungelernete Arbeitskräfte ebenso geeignet ist wie für Facharbeitskräfte und hochqualifizierte Facharbeitskräfte, Emmanouela Stefani, Technopolis, Thessaloniki (Griechenland)
- 17.25 Uhr Die Jobrotation aus Sicht des Unternehmens, der Arbeitnehmer und der politischen Entscheidungsträger – Erwartungen und Ergebnisse am Beispiel der « Jobrotation für die Region Bremen », Hubertus Schick, Universität Bremen (Deutschland)
- 17.45 Uhr Diskussion der Beiträge
- 18.30 Uhr Ende der Diskussion
- 21.00 Uhr Abendessen in einem zypriotischen Restaurant

Dienstag, 21. März 2000

Sitzung III Die Zukunft des Verfahrens

- 9.00 Uhr Rundtischgespräch der Sozialpartner
Aktualisierung der Diskussion: Kritik an der Jobrotation
Einleitung des Rundtischgesprächs: Jørgen Mørk – AOF Greve (Dänemark)
- Sointu Toivonen, Hotelli- ja Ravintolahenkilökunnan Liitto HRHL - SAK (Finnland)
 - Evaristo Guerra de Oliveira, União Geral de Trabalhadores - UGTP (Portugal)
 - Liodaki Kyriaki, Verband der Klein- und Mittelbetriebe Thessaloniki (Griechenland)
- 10.00 Uhr Allgemeine Diskussion über die Kritik an der Jobrotation
- 11.00 Uhr Die Herausforderungen für die Jobrotation am Beginn des 21. Jahrhunderts, Reiner Siebert, BFZ Essen in Abstimmung mit dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Städtebau, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Deutschland)
- 11.30 Uhr Allgemeine Diskussion über die « Zukunft der Jobrotation »

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Tagesordnung	5
Inhaltsverzeichnis	7
1. Jobrotation in Frankreich: Eine Maßnahme mit Pioniercharakter <i>Patrick Guilloux</i>	9
2. Entwicklung und Verbreitung der Jobrotation in Europa <i>Jens Kruhøffer</i>	19
3. Erfahrungen mit Jobrotation in Deutschland: Fallstudie <i>Monika Kammeier</i>	35
4. Erfahrungen mit Jobrotation in Dänemark: Fallstudie <i>Ghita Vejlebo</i>	45
5. Die Effizienz von Jobrotationsmaßnahmen: Vergleich zwischen Kleinbetrieben und Großunternehmen <i>Lizzi Feiler</i>	71
6. Beitrag von <i>Athanasios Papathanassiou</i> , Direktor des KEK "Technopolis" (staatlich anerkanntes Weiterbildungszentrum)	81
7. JobRotation aus Sicht der Betriebe, der Arbeitnehmer und der politischen Entscheidungsträger – Erwartungen und Leistungen am Beispiel „JobRotation für die Region Bremen“ <i>Hubertus Schick</i>	89
8. Einige dänische Beobachtungen zum Konzept der „Jobrotation“ <i>Jørgen Mørk</i>	103
9. Innovations- und Beschäftigungsförderung durch Jobrotation. Ein Modell für Kleine und Mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen <i>Reiner Siebert</i>	107
10. Synthesedarstellung <i>André Kirchberger</i>	121
11. Teilnehmerliste	129

1. Jobrotation in Frankreich: Eine Maßnahme mit Pioniercharakter

Patrick Guilloux ⁽¹⁾

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“ ⁽²⁾ 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 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 vom 6. Mai 1939 ⁽³⁾ geschaffen, mit der die seit 1934/35 niedergelegten Bestimmungen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit kodifiziert wurden. Der Hintergrund dieser Maßnahmen soll hier kurz skizziert werden.

Wie in allen anderen westlichen Ländern der Fall, erlebte die französische Wirtschaft eine Krise von nie dagewesenem Ausmaß. Die Beschäftigungssituation verschlechterte sich dramatisch. In der Zeit von 1930 bis 1939 ⁽⁴⁾ verdreifachte sich die Arbeitslosigkeit - und das in einem Land, das lange unter Arbeitskräftemangel gelitten hatte ⁽⁵⁾ und in dem es nach dem Zweiten Weltkrieg und bis in die zweite Hälfte der sechziger Jahre erneut an Arbeitskräften fehlen sollte.

Paradoxerweise herrschte neben dieser hohen Arbeitslosigkeit gleichzeitig auch ein Facharbeitermangel, und dies insbesondere in den Industrien, die für die nationale

⁽¹⁾ Maître de Conférences an der Universität Bretagne-Sud – IUT Vannes

⁽²⁾ Éric Fries Guggenheim, Einleitende Bemerkungen zur Agora VIII, Jobrotation.

⁽³⁾ Journal Officiel vom 7. Mai, S. 5795ff.

⁽⁴⁾ Hesse, Philippe Jean; Le Crom, Jean Pierre. L'indemnisation des chômeurs dans les années 30, In *Les sans-emploi et la loi*, S. 43-68.

⁽⁵⁾ 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. Paris: DALLOZ-FNSP, 1997, S. 36.

Verteidigung produzierten. Die Wiederaufrüstung war in Frankreich in vollem Gange und das Land wendete entsprechende Mittel dafür auf ⁽⁶⁾.

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 (II) 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 (I).

1.1. 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 ⁽⁷⁾ vor allem zur „Umschulung der Kriegsversehrten“ ⁽⁸⁾ und anderer Gruppen eingesetzt worden war, die ersteren im Lauf der Zeit zugeordnet werden sollten ⁽⁹⁾, sollten die Behörden die berufliche Weiterbildung nun auch erstmals zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit einsetzen. Dies 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» zu erleichtern, erließ die Regierung am **30. Oktober 1935** zwei Verordnungen ⁽¹⁰⁾, 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“ ⁽¹¹⁾.

⁽⁶⁾ Asselain, Jean Charles. *Histoire économique du XX^e siècle: tome 1: la montée de l'État (1914-1939)*. Paris: DALLOZ-FNSP, 1995, S.134-135.

⁽⁷⁾ Lietard, B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales. In *Education Permanente* : Regards sur l'histoire de la formation des adultes, 1982, Nr. 62-63, S. 115-126.

⁽⁸⁾ Gesetz vom 2. Januar 1918, Journal Officiel vom 3. Jan.; v. Montes J. F., La formation professionnelle des adultes invalides après la première guerre mondiale, *Formation-Emploi*, Nr. 35, S. 14-21.

⁽⁹⁾ Kriegerwitwen (Verordnung vom 21. Mai 1919); zivile Kriegsoffer (Gesetz vom 21. Juli 1921); Arbeitsunfallverletzte (Gesetz vom 5. Mai 1924)... Siehe Montes J. F., ebd., S. 17-18.

⁽¹⁰⁾ Eine gesetzesvertretende Verordnung und eine einfache Verordnung. Journal Officiel vom 31. Oktober.

⁽¹¹⁾ Auszüge aus dem Bericht an den Präsidenten der Republik.

Diese Bestimmungen sahen die Zahlung von Zuschüssen an die „beruflichen Bildungszentren für Arbeitslose“⁽¹²⁾ vor, die vom Arbeitsminister⁽¹³⁾ nach Stellungnahme eines interministeriellen Ausschusses für die industrielle Dezentralisierung bewilligt wurden⁽¹⁴⁾. Diese Zentren konnten eingerichtet werden:

- (a) von Industriellen in ihren eigenen Unternehmen;
- (b) von öffentlichen Körperschaften (Departements, Gemeinden, öffentliche Anstalten, Arbeitslosenhilfskassen);
- (c) von Fachbildungseinrichtungen;
- (d) von Berufsverbänden der Arbeitgeber und der Arbeiter;
- (e) von 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 „angelernte Arbeiter“, sondern auch „Facharbeiter“ ausbildeten⁽¹⁵⁾. So ermächtigte eine gesetzesvertretende Verordnung vom 14. Juni 1938⁽¹⁶⁾, den Verteidigungs- und Kriegsminister, den Minister für die Marine und den Luftfahrtsminister... 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“.

⁽¹²⁾ Art. 1 und 2 der gesetzesvertretenden Verordnung.

⁽¹³⁾ Art. 2 der einfachen Verordnung.

⁽¹⁴⁾ 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 wird, und durch eine Verordnung vom 4. Juni 1937, die diesen Ausschuss durch einen «Ausschuss für die berufliche Wiedereingliederung» ersetzt, in der die Arbeitgeber und die Gewerkschaften vertreten sind, 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 Arbeiterseite im Conseil supérieur du travail.

⁽¹⁵⁾ Diese Unterscheidung wird in Artikel 1, Absatz 4 der gesetzesvertretenden 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 angelernten Arbeitern zu versorgen, die sie für einen reibungslosen Betrieb benötigen“.

⁽¹⁶⁾ Journal Officiel vom 15., S. 301, Art. 1.

Noch deutlicher wurde diese Zielrichtung in einer gesetzvertretenden Verordnung vom 12. November 1938 „über die berufliche Wiedereingliederung der Arbeitslosen und die Förderung der Arbeiter“⁽¹⁷⁾, 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, derer sie bedarf“⁽¹⁸⁾.

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“ 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 Arbeitern zuteil werden sollen». Das Gesetz bezeichnet diese zu fördernden Fortbildungsbemühungen als „Arbeiterförderung“ (*promotion ouvrière*). Nach dem Krieg sollte dieser Begriff in einem Erlass von 1948 wiederaufgegriffen werden, mit dem „Fortbildungslehrgänge zur Förderung der Arbeiter“⁽¹⁹⁾ eingeführt wurden, wobei sich anstatt „Arbeiterförderung“ jedoch bald die Begriffe „Arbeitsförderung“ (*promotion du travail*) und „höhere Arbeitsförderung“ (*promotion supérieure du travail*) einbürgern sollten⁽²⁰⁾.

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.

⁽¹⁷⁾ Journal Officiel vom 13., S. 12870.

⁽¹⁸⁾ Absatz. 2 (siehe auch Absatz 3 und 5). Eine Erhöhung der Mittel für diesen Zweck, die die Einrichtung neuer Zentren ermöglichten, war vorgesehen (Absatz 5).

⁽¹⁹⁾ Erlass vom 15. April 1948 (Journal Officiel vom 16.4.1948, S. 3763).

⁽²⁰⁾ Siehe insbesondere das Gesetz Nr. 59-960 vom 31. Juli 1959 über die Sozialförderung. Zu dieser Frage siehe Terrot, Noël. *Histoire de l'éducation des adultes: la part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs: 1789-1971*. Paris: Edilig, 1983, S. 190-195.

1.2. 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⁽²¹⁾.

Wir werden uns an dieser Stelle nur mit den Bestimmungen befassen, die sich auf die Entwicklung der Einrichtungen zur Arbeiterförderung beziehen. Diese Einrichtungen 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“⁽²²⁾.

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“⁽²³⁾ liefern. Falls diese Einrichtungen durch ein Industrieunternehmen gegründet werden, „müssen“ sie überdies – eine Bestimmung, die in Frankreich auch heute noch im Bereich der beruflichen Weiterbildung Norm ist – „während der normalen Öffnungszeiten des Unternehmens betrieben werden“⁽²⁴⁾ und in Räumlichkeiten untergebracht sein, die klar von den Fertigungsstätten getrennt sind“⁽²⁵⁾.

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.

⁽²¹⁾ Abschnitt V, Art. 129 bis 157.

⁽²²⁾ Art. 131.

⁽²³⁾ Art. 130.

⁽²⁴⁾ Außer im Falle einer Ausnahmegenehmigung des Arbeitsministers, die nach Stellungnahme des Ausschusses für berufliche Wiedereingliederung erfolgen konnte.

⁽²⁵⁾ 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.

Die staatlichen Zuschüsse für die Einrichtungen zur Arbeiterförderung umfassen einerseits unter anderem ⁽²⁶⁾ die Zahlung eines „Zuschusses in Höhe der Hälfte des Gehalts, das den Arbeitern gezahlt wird, die an den Lehrgängen der Arbeiterförderungseinrichtungen teilnehmen“ ⁽²⁷⁾. Der Staat verpflichtet sich also in diesem Fall, die Kosten für die Entlohnung des in Weiterbildung befindlichen Mitarbeiters zur Hälfte zu übernehmen.

Andererseits verpflichten sich die Behörden, denjenigen Arbeitgebern Prämien zu zahlen, die „Arbeitslose als Vertretung für Arbeiter einstellen, die zu den Arbeiterförderungslehrgängen zugelassen werden“ ⁽²⁸⁾ und bieten damit einen starken Anreiz, die Stelle des in Weiterbildung befindlichen Mitarbeiters nicht unbesetzt zu lassen.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Unternehmen, die Arbeiterförderungseinrichtungen gegründet hatten, im Unterschied zu Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall war, gehalten waren, 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. ⁽²⁹⁾. Diese Prämien wurden so lange gezahlt, wie die Arbeiter, die von Arbeitslosen ersetzt wurden, zur Teilnahme an den Lehrgängen der Arbeiterförderungseinrichtung zugelassen waren ⁽³⁰⁾.

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 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 nicht 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 ⁽³¹⁾. Dadurch wurde die Erprobung

⁽²⁶⁾ 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...

⁽²⁷⁾ Art. 133 5°.

⁽²⁸⁾ Bericht an den Präsidenten der Republik, Abs. 25; Art. 136.

⁽²⁹⁾ Art. 132, Abs. 3.

⁽³⁰⁾ Art. 139.

⁽³¹⁾ Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*. Paris: Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, 1970, S. 71 ff.

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 – auch heute noch in Kraft befindlichen – Bestimmungen, die sie festlegten, verfolgen verschiedene Ziele.

Ein Teil der Bestimmungen soll den Arbeitnehmern den Zugang zur beruflichen Weiterbildung erleichtern (die Teilnahme an solchen Maßnahmen wird 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,⁽³²⁾ die die mit der Verwaltung des Bildungsurlaubs betrauten Einrichtungen ermächtigt, Arbeitgebern, die weniger als fünfzig Mitarbeiter beschäftigen, die Übergangsschädigung zu erstatten, die an den mit einem befristeten Arbeitsvertrag beschäftigten Stellvertreter gezahlt wird, der einen in Bildungsurlaub befindlichen Mitarbeiter ersetzt⁽³³⁾. Das Gesetz Nr. 91-1 vom 3. Januar 1991, das insbesondere auf die Beschäftigungsförderung durch die Weiterbildung in den Betrieben abzielt⁽³⁴⁾, 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 Arbeitgeberverbänden zur Verfügung gestellt wurden, um einen Mitarbeiter zu ersetzen, der im Rahmen des betrieblichen Bildungsplans oder eines Bildungsurlaubs an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt⁽³⁵⁾.

Hingegen enthält das gleiche Gesetz auch eine Bestimmung⁽³⁶⁾, die die Kopplung zwischen der Weiterbildung eines Mitarbeiters und der Einstellung eines Arbeitsuchenden wiederaufgreift, die mit der Verordnung vom 6. Mai 1939 eingeführt worden war. Das Gesetz erweitert die Zielsetzung der „Praktika für den Zugang zur Beschäftigung“, die nun als „Praktika für den Zugang zum Unternehmen“ bezeichnet und von der ANPE verwaltet werden⁽³⁷⁾. Während ihr Hauptziel darin besteht, Arbeitsuchenden 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

⁽³²⁾ Journal Officiel vom 25., S. 683 ff.

⁽³³⁾ 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.

⁽³⁴⁾ Journal Officiel vom 8. Januar, S. 231 ff.

⁽³⁵⁾ Art. L. 942-1 des Arbeitsgesetzbuches. Dieser an bestimmte Bedingungen geknüpfte Zuschuss beläuft sich auf 3000 FF pro Monat (458 €) für 169 Weiterbildungsstunden (17,75 FF pro Stunde, also 2,70€).

⁽³⁶⁾ Art. 1^{er} (Art. L. 322-4-1 des Arbeitsgesetzbuches).

⁽³⁷⁾ ANPE: Agence Nationale Pour l'Emploi (Staatliche Anstalt für Arbeit)

verschaffen sie einem Arbeitsuchenden, (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⁽³⁸⁾.

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 Arbeitgeberverbundes. 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.

Unser Land verfügt also sehr wohl über ein gesetzliches Instrumentarium für die Jobrotation. Gleichwohl wird nur sehr selten darauf zurückgegriffen⁽³⁹⁾, was sicherlich eher auf Hemmnisse kultureller und gesellschaftlicher Natur als wirtschaftlicher und technischer Art zurückzuführen ist.

⁽³⁸⁾ 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 Arbeitsuchenden, der ersteren 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 28 FF pro Ausbildungsstunde (4,27 €).

⁽³⁹⁾ Lässt man die wenigen Unternehmen außer Acht, die aus eigenem Antrieb entsprechende Programme initiiert haben, bleiben nur zwei Berufszweige, die sich ernsthaft in diesem Bereich engagiert haben. Dabei handelt es sich zum einen um die Kraftfahrzeughandels- und Kraftfahrzeugreparaturbranche (es sei hier auf die Mitteilung von D. GELIBERT, ANFA, bei dieser Agora verwiesen); zum anderen um die Kunststoffverarbeitungsbranche, in der seit acht Jahren unter der Bezeichnung „Aktion zur Entwicklung der Kompetenzen“ ein bedeutendes Programm durchgeführt wird, das sowohl auf die Umqualifizierung der Produktionsarbeiter der Unternehmen in dieser Branche als auch auf die Ausbildung von Stellvertretern abzielt (Kontaktadresse für weitere Informationen: PLASTIFAF, 6 rue du Jadin, 75850 Paris Cedex 17, Tel.: +33.1.47660047).

Literaturverzeichnis

Asselain, Jean Charles. *Histoire économique du XX^e siècle: tome 1: la montée de l'État (1914-1939)*. Paris: DALLOZ-FNSP, 1995.

Aubin, Gérard; Bouveresse, Jacques. *Introduction historique au droit du travail*. (Collection Droit fondamental). Paris: PUF, 1995.

Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*. Paris: Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, 1970.

Classeur Références / Agence Nationale pour l'Emploi. Paris: ANPE, 1999.

Gueslin André. *L'État, l'économie et la société française XIX^e-XX^e siècle*. Paris: Hachette, 1992.

Hesse, Philippe Jean; Le Crom, Jean Pierre. L'indemnisation des chômeurs dans les années 30, In *Les sans-emploi et la loi*, S. 43-68.

Les fiches pratiques de la formation continue : 2000 édition / Centre Inffo. La Plaine-Saint-Denis: Centre Inffo, 2000.

Lietard, B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales. In *Education Permanente : Regards sur l'histoire de la formation des adultes*, 1982, Nr. 62-63, S. 115-126.

Terrot, Noël. *Histoire de l'éducation des adultes: la part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs: 1789-1971*. Paris: Edilig, 1983.

2. Entwicklung und Verbreitung der Jobrotation in Europa

Jens Kruhøffer

Eine kurze Einleitung

Noch vor wenigen Jahren war der Begriff “Jobrotation” sogar erfahrenen Organisationen und Behörden, die mit Arbeit und Beschäftigung befasst sind, völlig unbekannt oder es wurde etwas anderes darunter verstanden.

Heute ist die Jobrotation im Bereich der Arbeitsmarktpolitik in allen Mitgliedstaaten der EU wohlbekannt und wird in der Hälfte aller nationalen beschäftigungspolitischen Aktionspläne sowie den Richtlinien und Aktionen des ESF erwähnt.

Die Jobrotation ist auf die politische Tagesordnung gesetzt worden.

Worauf lässt sich dies zurückzuführen?

Ist das Konzept der Jobrotation an sich so grundlegend neu und innovativ?

Und wenn nicht, hat es dann einen verborgenen Nutzen oder verborgene Nebeneffekte, die ein so großes Interesse rechtfertigen, obwohl bislang keine umfassende, gründliche Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt wurde?

Oder ist die Jobrotation ein Beispiel für forciertes Marketing, das sich in einer Situation als sehr erfolgreich erwiesen hat, in der die Kommission und die Mitgliedstaaten im Rahmen der europäischen Beschäftigungsstrategie, die jedes Jahr von der Kommission überprüft wird, nach innovativen Arbeitsmarktinstrumenten suchen?

Dieser Artikel vertritt die Auffassung, dass all diese Sichtweisen in gewissem Umfang zutreffen. Als wichtigste Faktoren wären jedoch folgende auszumachen:

- (a) Die Jobrotation nimmt mehr Probleme in Angriff, initiiert einen Dialog und bereichsübergreifende politische Maßnahmen und erhebt den Anspruch, dass alle Parteien aus der Jobrotation Vorteile ziehen.
- (b) Sie ist ein sehr flexibles Instrument, das leicht an die lokale/regionale Arbeitsmarktsituation angepasst werden kann.
- (c) Die Beschäftigungswirkung der Jobrotation erweist sich im Vergleich zu anderen beschäftigungspolitischen Instrumenten als sehr hoch.

Vor weiteren Ausführungen zu diesen zentralen Punkten werden wir versuchen, einen kurzen Überblick über die derzeitige Entwicklung und Verbreitung der Jobrotation zu liefern.

2.1. Entstehung der Jobrotation und quantitative Entwicklung

2.1.1. Entstehung und Entwicklung in Dänemark

In Dänemark wurde die Jobrotation 1989 eingeführt und mit der Gesetzgebung zum Bildungsurlaub aus dem Jahre 1993 wurde sie zum festen Bestandteil der dänischen Gesetzgebung im Arbeitsmarktbereich, der “aktiven Arbeitsmarktpolitik”.

Die wirtschaftliche Ausgangslage, in der die Jobrotation eingeführt wurde, war durch das Vorhandensein einer gleichbleibend hohen Arbeitslosenquote und durch einen wachsenden Bedarf an neuen Qualifikationen gekennzeichnet, der eine Folge der Einführung neuer Technologien und neuer Formen der Arbeitsorganisation in den Unternehmen war.

Die ersten Projekte wurden allerdings von Gewerkschaften, von betrieblichen Gewerkschaftsvertretern und gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen durchgeführt, die die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitnehmer ohne Angestelltenstatus betonten, welche von den Unternehmen traditionell eher vernachlässigt wurden. Ein neues Gesetz von 1989 (Erwachsenenbildungsbeihilfen) schuf, zusammen mit der staatlichen Unterstützung für die Einstellung von Arbeitskräften, die finanzielle Grundlage für die ersten Projekte..

Diese Übereinstimmung zwischen dem Interesse (fortschrittlicher) Arbeitgeber, das Qualifikationsniveau ihrer Mitarbeiter (ohne allzu hohe Kosten) an den sich rasch wandelnden Markt anzupassen, und dem Interesse der Arbeitnehmervereinigungen an einer Verbesserung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens durch eine Anhebung des Niveaus der Basisqualifikationen und beruflichen Qualifikationen ist als zentraler Faktor für den Ausbau der beruflichen Weiterbildung zu betrachten.

Den Durchbruch der Jobrotation erbrachte der arbeitsmarktpolitische Aspekt, dass den Erwerbslosen für einen begrenzten Zeitraum ein “echter Arbeitsplatz” angeboten werden konnte, der ihnen sehr gute Aussichten (in Dänemark rund 75%) auf Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis nach Ablauf der Maßnahme eröffnete.

Aufgrund der derzeit niedrigen Arbeitslosenquote in Dänemark änderten sich (teilweise) die Motive der Unternehmen für eine Teilnahme an Jobrotationsprojekten. Bei vielen Projekten ist der einstellungspolitische Aspekt ein ebenso gewichtiges Motiv für die Beteiligung an einer Jobrotationsmaßnahme wie der Aspekt der Weiterbildung der Mitarbeiter. Der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften hat zu einer Neueinschätzung des Nutzens der Jobrotation geführt: “Die Weiterbildung der Mitarbeiter ... im Bereich der IKT-Kompetenzen und innerbetrieblichen Kommunikation hat für uns immer noch große Bedeutung... Am

wichtigsten ist jedoch ... die lokale Zusammenarbeit..., um hochmotivierte neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden und auszubilden” (⁴⁰)

Die Anzahl der Teilnehmer an Jobrotationsmaßnahmen in Dänemark entwickelte sich von 1996 bis 1999 folgendermaßen:

Tabelle 1: Anzahl der Teilnehmer an Jobrotationsmaßnahmen in Dänemark von 1996 bis 1999 (⁴¹)

1996	1997	1998	1999
36 431	19 080	26 538	24 457

Das Verhältnis zwischen teilnehmenden Mitarbeitern und Stellvertretern betrug ungefähr 4:1, was bedeutete, dass ein Stellvertreter im Durchschnitt 5 verschiedene Arbeitsplätze besetzte (normalerweise in demselben Unternehmen), wodurch sich seine Verweildauer verlängerte. Dies führte laut verschiedenen Untersuchungen (⁴²) zu einer erheblichen Verbesserung der Beschäftigungsaussichten der Stellvertreter.

Die höchste Zahl von Teilnehmern – 36 000 Personen - an Jobrotationsmaßnahmen war 1996 zu verzeichnen, was 1,25 % der Erwerbsbevölkerung entsprach.

Insgesamt nahmen zwischen 1996 und 1999 über 150 000 Dänen an Jobrotationsmaßnahmen teil, von denen rund 30 000 Stellvertreter waren, was zu dem Schluss führen könnte, dass 22 500 erwerbslose Dänen durch Jobrotation einen Arbeitsplatz erhalten hätten, was wiederum knapp über 0,75 % der dänischen Erwerbsbevölkerung von 2 900 000 Personen entspricht. Dies ist natürlich ein manipulativer Umgang mit den vorhandenen Zahlen, da aus ihnen nicht hervorgeht, ob die Gruppe der derzeit erwerbslosen Personen auch ohne Jobrotation einen Arbeitsplatz gefunden hätte und ob die nach Absolvierung der Jobrotationsmaßnahme angebotenen Arbeitsplätze auch im Zuge des normalen Arbeitsflusses in den Unternehmen besetzt worden wären.

Welche Arten von Unternehmen und Branchen nutzen die Jobrotation? Zu diesem Punkt fehlt es uns an Informationen. Wir wissen lediglich, dass die Zahl der teilnehmenden Unternehmen zurückgegangen ist und – auf einen kurzen Blick hin – generell nicht sehr hoch aussieht:

Tabelle 2: Zahl der an der Jobrotationsmaßnahmen teilnehmenden Unternehmen.

(⁴⁰) Materialien und Schlussfolgerungen der Jobrotationskonferenz im dänischen Parlament, 14. Februar 2000.

(⁴¹) Arbeitsmarktstatistiken der dänischen Arbeitsverwaltung (AMS)

(⁴²) Untersuchung des Dänischen Technologischen Instituts: DTI, Jobrotation- et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?, Erhvervsanalyser, März 1999.

Tabelle 2: Zahl der an Jobrotationsmaßnahmen teilnehmenden Unternehmen

	1996	1997	1998	1999
im privaten Sektor	429	238	194	160
im öffentlichen Sektor	223	209	157	246

Es liegen keine landesweiten Statistiken über die Branchen und über die Art und Größe der Unternehmen vor, die an Jobrotationsmaßnahmen teilnehmen. Aus den vorhandenen Statistiken geht lediglich hervor, dass es sich um mittlere und größere Unternehmen handelt, was bedeutet, dass im Durchschnitt 100 Beschäftigte privater Unternehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen (⁴³).

2.1.2. Entstehung und Entwicklung der Jobrotation in den Mitgliedstaaten der EU

Alles in allem unterschied sich die Lage in den EU-Mitgliedstaaten Mitte der neunziger Jahre nicht allzu sehr von der Lage in Dänemark:

- (a) Eine gleichbleibend hohe Arbeitslosenquote (11%).
- (b) Ein wachsender Bedarf nach beschleunigter Neuqualifizierung von Erwerbstätigen und Arbeitslosen.
- (c) Ein Arbeitsmarkt, der sich aufgrund neuer Technologien und Globalisierung in so raschem Wandel befand, dass die Kommission 1995 feststellte, dass im Jahre 2005 80% aller vorhandenen Technologien neu sein würden, während gleichzeitig 80% der vorhandenen Ausbildung veraltet sein werde, was zu einer Qualifikationslücke und einer ernsthaften Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen führen werde.
- (d) Ein gespaltener Arbeitsmarkt, bei dem Unternehmen mit traditionellen Technologien und große Gruppen ungelerner Arbeitskräfte von der raschen Entwicklung der Sektoren mit modernen Technologien ausgeschlossen sind.
- (e) Isolation der einzelnen Sektoren: ein Fehlen von Zusammenarbeit und Dialog zwischen verschiedenen Politikansätzen und Organisationen, um ganzheitlichere Herangehensweisen an die Probleme zu suchen.

Das EU-Jobrotationsnetzwerk machte sehr deutlich, dass die wirtschaftliche Ausgangslage in hohem Maße für die Einführung von Arbeitsmarktinstrumenten wie der Jobrotation sprach.

⁽⁴³⁾ Statistiken der dänischen Arbeitsverwaltung (AMS) weisen eine gewisse Ungenauigkeit auf, die auf die Erfassung von Unternehmen in Netzwerkprojekten und in öffentlichen Unternehmen zurückzuführen ist.

Das Konzept ist sehr einfach und erhebt den Anspruch, viele der vorhandenen Probleme gleichzeitig zu lösen.

Andererseits gab es keinen gesetzlichen Rahmen, auf dem man bei den Bemühungen zur Schaffung einer finanziellen Grundlage für die Erprobung und Entwicklung der Jobrotation in den verschiedenen Mitgliedstaaten aufbauen konnte.

Was schließlich die Erprobung des Modells in fast allen Mitgliedstaaten ermöglichte, waren beträchtliche Zuschüsse aus EU-Mitteln, und hier insbesondere im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Adapt. In den Jahren 1996 bis 1999 gaben die Kommission und die Mitgliedstaaten rund 14 Millionen Euro für 20 bis 25 Partner aus, um Jobrotationsprojekte in fast allen Mitgliedstaaten zu fördern.

Parallel dazu veränderte sich das politische Umfeld in der EU grundlegend. Der Vertrag von Amsterdam und der Gipfel von Luxemburg setzten die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik auf die gemeinsame Agenda, wobei die vier Grundpfeiler und die Richtlinien als konkrete Instrumente zur Förderung der Chancengleichheit und die nationalen Aktionspläne als Mittel zur Begleitung und Beobachtung dieses Prozesses dienten (die Jobrotation gehörte zu einem der 10 ausgewählten Projekte). Die Mitgliedstaaten werden eine fortlaufende Selbstbewertung vornehmen und bei diesen Bemühungen wiederum von der Kommission bewertet werden.

In Kopenhagen wurde auf der großen Konferenz zur Jobrotation im November 1998, die von der Kommission und dem dänischen Ministerium für Jobrotation veranstaltet worden war, eine Übereinkunft getroffen, die mindestens drei der vier Grundpfeiler umfasste, nämlich Anpassungsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Chancengleichheit.

Alles in allem haben das Interesse und die Aufmerksamkeit der Regierungen der EU-Mitgliedstaaten für das Instrument der Jobrotation als Mittel zur Lösung einiger der gravierendsten Arbeitsmarktprobleme zugenommen.

Der britische Minister für Beschäftigung, Andrew Smith, bezeichnete die Jobrotation als Teil der Innovationen und bewährten Verfahrensweisen im Tourismus- und Gastgewerbesektor und hier insbesondere im Hinblick auf ihre Verbindung mit dem New Deal:

“Wie bei so vielen guten Ideen ist das der Jobrotation zugrundeliegende Prinzip verblüffend einfach. Die Mitarbeiter nehmen an speziellen Ausbildungsmaßnahmen teil, durch die das Unternehmen dringend benötigte Kompetenzen und Ideen gewinnt. Um ihre Arbeitsplätze zu “besetzen” – was oft ein Problem für Arbeitgeber mit kleinen und mittleren Unternehmen ist – werden junge Erwerbslose im Rahmen des New Deal-Programms beschäftigt. Dadurch sammeln sie wertvolle Berufserfahrung und erhalten in der Praxis oft einen unbefristeten Arbeitsvertrag in dem betreffenden Unternehmen. Wenn die Jobrotation gut funktioniert, ist sie sogar besser als eine “win-win”-Situation. Sie ist ein “win-win-win”-Dreieck, aus dem Arbeitgeber, Mitarbeiter und Erwerbslose alle einen Vorteil ziehen.”

Walter Riester, der deutsche Bundesminister für Arbeit und Soziales, stellte auf einer internationalen Expertentagung fest: *“Diejenigen von uns, die diese Projektvorführung (ADAPT) gesehen haben, entdeckten zahlreiche interessante Anregungen, wobei das Konzept der Jobrotation eines der vielen herausragenden Beispiele ist. (...) Die deutsche Regierung betrachtet die Jobrotation als ein äußerst vielversprechendes neues Instrument der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik und hat daher erste Schritte eingeleitet, um diese Maßnahme dauerhaft in der Sozialgesetzgebung zu verankern.”*

An dieser Stelle sollte noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Einfachheit des Konzepts und das positive politische Umfeld zwar eine gemeinsame Plattform für die Jobrotation zu schaffen scheinen, dass jedoch kein Jobrotationsprojekt mit einem anderen identisch oder ihm auch nur ähnlich ist. (Siehe nächstes Kapitel).

In allen Fällen wurde bei den Vorarbeiten für die Initiierung und Durchführung eines Jobrotationsprojekts bei Null angefangen. Die Durchführung eines Projekts hing von EU-Mitteln ab, aber der größte Teil der Arbeit war die Planung einer lokalen oder regionalen Plattform für ihre Realisierung. Unter diesem Blickwinkel gehört es zu den wichtigsten Leistungen des EU-Jobrotationsnetzwerks, dass es die Ausbildung von Projektmanagern förderte ⁽⁴⁴⁾.

Der Projektmanager spielt eine Schlüsselrolle, da es keine Infrastruktur zur Förderung von Projekten gibt, die jene Art von Planung und Analyse erfordern wie ein Jobrotationsprojekt. Um gleichzeitig im Bereich der Kompetenzentwicklung im Unternehmen und in der Weiterbildung von Arbeitslosen zum Zwecke ihrer Vermittlung arbeiten zu können, bedarf es eines “großen runden Tisches”, der alle wichtigen Partner zusammenführt. Außerdem müssen alle Partner ihre Einstellung zu Vorschriften und gewohnten Verfahrensweisen ändern. So sollten beispielsweise „Beschäftigungszentren“ den Unternehmen mehr Verantwortung bei der Inspektion, der Weiterbildung und den Stellvertretern übertragen. Die Unternehmen müssen eine positive Einstellung zu den Langzeitarbeitslosen entwickeln und deren positive Eingliederung am Arbeitsplatz beispielsweise durch Mentoren sicherstellen.

Die Mitarbeiter benötigen die Sicherheit, dass sie ihre Arbeitsplätze nicht an die Stellvertreter verlieren, und die Gewerkschaften müssen überzeugt werden, dass Jobrotation nicht nur ein Synonym für billige Arbeitskräfte ist. Bildungsplanung und Qualifikationsanalysen sollten sicherstellen, dass die angebotene Fortbildung sich in die Geschäftsstrategie des Unternehmens einfügt. Dies erfordert sehr häufig, dass die Weiterbildungsanbieter bereit und in der Lage sind, ihre Lehrgänge genau auf die benötigten Qualifikationen zuzuschneiden. In einigen Mitgliedstaaten haben die Sozialpartner in Weiterbildungsfragen ein großes Mitspracherecht, in anderen sind sie in diesem Bereich gar nicht präsent.

⁽⁴⁴⁾ Jobrotationssekretariat der EU, Project Management in Jobrotation. Summary Report. Länderübergreifendes Modul zur Ausbildung von Projektmanagern, 1998

Wenn der Projektmanager die letzten Probleme beseitigt hat, muss er eine sorgfältige Bewertung vornehmen, nicht nur, um die Qualität des nächsten Projekts zu gewährleisten, sondern auch, um aufzuzeigen, wie die Durchführung künftiger Projekte durch politische und organisatorische Veränderungen erleichtert werden könnte, wozu auch andere Formen der Finanzierung von Programmen gehören. Dann ist der Projektmanager auf dem Weg, Programmmanager zu werden.

Quantitativer Umfang der Jobrotation in der EU:

Verglichen mit Dänemark ist die Anzahl der Jobrotationsprojekte und der Teilnehmer in anderen Mitgliedstaaten immer noch niedrig. Es ist offensichtlich, dass sich die Jobrotation in allen Partnerstaaten außer Dänemark noch in der Erprobungsphase (wenn auch in einigen Staaten in der Endphase der Erprobung) befindet und weder ökonomisch noch im Bereich von Gesetzgebung, Arbeitsmarkt und Weiterbildung eine größere und allgemeine Bedeutung erlangt hat. Es besteht kein klarer Zusammenhang zwischen der Anzahl der Jobrotationsprojekte und der politischen Aufmerksamkeit, die diesem Thema entgegengebracht wird. In Portugal ist die Zahl der Jobrotationsprojekte relativ hoch, doch war es generell bemerkenswert, dass in Portugal im Februar 1999 das erste Gesetz über die Jobrotation verabschiedet wurde ⁽⁴⁵⁾.

Tabelle 3: Jobrotation in Europa 1996-99 ⁽⁴⁶⁾

Land	Zahl der Unternehmen	Zahl der Mitarbeiter	Zahl der Stellvertreter
Österreich	66	2 677	302
Belgien	22	42	27
Dänemark	1 802	80 287	16 957
Finnland	23	400	150
Frankreich	38	476	166
Deutschland	740	2 032	968

⁽⁴⁵⁾ Ministerium für Arbeit und Solidarität, Portaria [Verwaltungsvorschrift] Nr. 328/99 vom 12. Mai; Ministerium für Arbeit und Solidarität, gesetzesvertretende Verordnung Nr. 51/99 vom 20. Februar

⁽⁴⁶⁾ Die Statistik erfasst nur Jobrotationsprojekte, die von den EU-Jobrotationspartnern durchgeführt werden (mit Ausnahme von Dänemark), das heißt, sie deckt nicht alle Jobrotationsmaßnahmen ab, die in den Mitgliedstaaten durchgeführt wurden. Wir haben keinen vollständigen Zugang zu statistischen Angaben über Jobrotationsprogramme, die insbesondere in Schweden, Deutschland, England und Frankreich entwickelt wurden, wo einige Jobrotationsprogramme von Nicht-Mitgliedern des Netzwerks erarbeitet wurden.

Land	Zahl der Unternehmen	Zahl der Mitarbeiter	Zahl der Stellvertreter
Griechenland	10	10	30
Irland	1	40	12
Italien	18	58	80
Niederlande	60	600	300
Portugal	214	648	396
Schweden	46	1 032	286
Vereinigtes Königreich	85	537	208
Insgesamt:	3 125	88 839	19 882

- (a) Aus den in Tabelle 3 aufgeführten Zahlen geht hervor, dass die Jobrotation in anderen Ländern als Dänemark in sehr kleinen Betrieben erprobt wird. So wurden Jobrotationsmaßnahmen in den meisten EU-Mitgliedstaaten und insbesondere in Deutschland, Portugal, Schottland, England, Italien (Sizilien), Finnland und Griechenland in sehr kleinen Unternehmen durchgeführt, während in Dänemark, Österreich und Frankreich überwiegend größere Unternehmen auf das Mittel der Jobrotation zurückgriffen, obwohl in den meisten der genannten Mitgliedstaaten auch Ausnahmen zu verzeichnen sind.
- (b) Große Unterschiede bestehen hinsichtlich des Zahlenverhältnisses zwischen Stellvertretern und fest eingestellten Mitarbeitern (siehe Tabelle 3)
- (c) Ein Überblick über die Jobrotation in Deutschland⁽⁴⁷⁾, der 22 Organisatoren von Jobrotationsprojekten und 26 Projekte berücksichtigt, hebt die Unterschiede zwischen Jobrotationsmaßnahmen in Deutschland und in Dänemark sehr deutlich hervor:
- (i) Die durchschnittliche Zahl von Mitarbeitern, die in Deutschland an Jobrotationsmaßnahmen teilnehmen (2,8 - 740 Unternehmen von 1997-99) wird mit den durchschnittlichen Zahlen in Dänemark verglichen (100 – 592 private und 612 öffentliche Unternehmen von 1996-99). Die Erklärung für diese Unterschiede liegt in erster Linie darin, dass in Deutschland Jobrotationsmaßnahmen von weitaus

⁽⁴⁷⁾ Jobrotation in Deutschland. Eine bundesweite Auswertung, Januar 2000

kleineren Unternehmen durchgeführt werden. Der Untersuchung zufolge haben etwa 45% dieser Unternehmen höchstens 50 Mitarbeiter.

- (ii) Der Prozentsatz der Facharbeiter, die an Jobrotationsmaßnahmen teilnehmen, liegt in Deutschland weitaus höher als in Dänemark (Deutschland 77%, Dänemark 50%), während es sich bei den ungelerten Arbeitskräften umgekehrt verhält (Deutschland 8%, Dänemark 40%).⁽⁴⁸⁾
- (iii) Die Anzahl der Mitarbeiter aus dem Managementbereich, die an Jobrotationsmaßnahmen teilnehmen, liegt in Deutschland bei 14%. Für Dänemark liegen hierzu keine Zahlen vor, und die Definition von "Manager" ist nicht eindeutig genug, um klare Rückschlüsse zu erlauben.
- (iv) Die Fortbildungsprogramme für die Arbeitnehmer in Deutschland sind weitaus individueller gestaltet als (89%) als in Dänemark, wo überwiegend Gruppenlehrgänge angeboten werden.
- (v) In Deutschland erhalten die meisten Stellvertreter lediglich eine Vergütung in Höhe des Arbeitslosengeldes oder der Sozialhilfe. In Dänemark beziehen alle Stellvertreter normale Gehälter mit Ausnahme einer kleinen Gruppe von Stellvertretern im öffentlichen Sektor. Diese Stellen könnten von den Arbeitsämtern bezuschusst werden, doch war dies 1998 nur bei 17% davon der Fall, wobei die Zuschüsse vor allem im privaten Sektor in Anspruch genommen wurden (83%).
- (vi) In Deutschland werden Jobrotationsprojekte durch eine Mischfinanzierung ermöglicht, die sich aus regionalen und nationalen Programmen zur Beschäftigungsförderung und Mitteln des ESF zusammensetzt, während Jobrotationsmaßnahmen in Dänemark durch eine Kombination ausschließlich nationaler und regionaler Mittel zur Beschäftigungsförderung finanziert werden.
- (vii) In Deutschland betragen die Kosten für das Projektmanagement knapp 24% der Gesamtmittel für die Jobrotationsprojekte, was teilweise eine Investition zum Aufbau des nötigen Know-how und der nötigen Erfahrungen darstellt, aber hauptsächlich als Investition zur Erprobung, Durchführung und allgemeinen Verbreitung von Jobrotationsmaßnahmen insbesondere für KMU anzusehen ist.

Der Vergleich zwischen Deutschland und Dänemark belegt, dass es viele Unterschiede in der generellen Gestaltung der Jobrotationsprojekte insbesondere im Hinblick auf die KMU gibt. In Dänemark nutzen vor allem Unternehmen mittlerer Größe die Jobrotation, um Gruppenlehrgänge zur Personalentwicklung durchzuführen, sowie als Mittel der Einstellungspolitik. In Deutschland hingegen werden sehr kleine Betriebe unterstützt, damit einzelne Mitarbeiter freigestellt werden können, um benötigte Kompetenzen und neue Qualifikationen zu erwerben.

⁽⁴⁸⁾ DTI, Jobrotation- et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?, Erhvervsanalyser, März 1999

Andererseits sind an dieser Stelle zwei Anmerkungen zu machen:

- (a) Die Entwicklung in Deutschland bietet Dänemark die Chance, die Gestaltung von Jobrotationsmaßnahmen in Kleinunternehmen zu untersuchen. Das Jobrotationsmodell wurde zwar in Dänemark erfunden, doch könnte das Land von den deutschen Erfahrungen profitieren.
- (b) Die Jobrotation ist lediglich ein Instrument, das es ermöglicht, Maßnahmen in anderen Bereichen zu intensivieren; hierzu zählen die Kompetenzentwicklung in KMU, die Bekämpfung von Engpässen, das lebenslange Lernen und ein integrativ ausgerichteter Arbeitsmarkt.

Wir werden nun versuchen, einen kurzen Überblick über die Jobrotationsmodelle in den EU-Mitgliedstaaten zu liefern.

2.2. Jobrotationsmodelle

Wie oben erwähnt unterscheiden sich die Jobrotationsmodelle in vielerlei Weise, was die Art und Größe der an solchen Maßnahmen teilnehmenden Unternehmen betrifft, die Art der Weiterbildungsmaßnahmen, die Zielgruppen, aus denen die Stellvertreter ausgewählt werden, usw.

Im Rahmen des EU-Jobrotationsnetzwerkes beruhte die Entwicklung der Jobrotation in den verschiedenen Regionen eher auf praktischer Erfahrung als auf theoretischen Grundlagen.

- (a) Der Partnerorganisation wurde die Planung und Initiierung eines Jobrotationsprojekts übertragen, das in der Regel durch (beträchtliche) ADAPT-Mittel finanziert wurde.
- (b) Eine lokale Partnerschaft wurde aufgebaut oder eine bestehende lokale Partnerschaft erhielt einen entsprechenden Auftrag.
- (c) Eine lokale oder nationale Kofinanzierung wurde erwogen.
- (d) Verschiedene Arten von Unternehmen oder Branchen wurden erörtert.
- (e) Obwohl kein länderübergreifender, umfassender Gesamtplan darüber vorlag, in welchen Branchen die Jobrotation vorgestellt und erprobt werden sollte, trugen das Wissen und die Erfahrungen aus der länderübergreifenden Partnerschaft dazu bei, dass die lokalen Partner bei ihrem Projektmanagement eine stabile Zielrichtung und dessen Qualität sicherstellen konnten.

Diese Komplexität hat zur Folge, dass der Partnerorganisation eine zentrale Rolle zukommt. Diese Rolle wird in dem gleichen Maße anspruchsvoller wie die Erfordernisse, die sich bei der Durchführung der Jobrotationsmaßnahmen ergeben:

- (a) Die Partnerorganisation hat die Verpflichtung (und es wird vonseiten des EU-Jobrotationsnetzwerkes von ihr erwartet), für die Durchführung der Jobrotationsmaßnahme zu arbeiten, wobei sie die gesetzlichen Rahmenvorgaben, die

Richtlinien des ESF und die regionalen beschäftigungspolitischen Verfahrensweisen und Strategien zu berücksichtigen hat. Die Partnerorganisation muss sich an ihre Aufgabe des "Programmmanagements" und ihre Funktion als "Informationsabteilung" ebenso anpassen wie an ihre frühere Aufgabe des "Projektmanagements". Zudem scheint ihre Funktion als Koordinator verschiedener Arten von Netzwerken in dem Maße an Bedeutung zu gewinnen, in dem die Jobrotation zunehmende Akzeptanz findet.

- (b) Die Partnerorganisation ist sehr häufig eine Organisation, die den Fortbildungsbedarf analysiert und Fortbildungsmaßnahmen anbietet. Sie verfügt über umfassende länderübergreifende Erfahrungen, die häufig in einer länderübergreifenden oder europäischen Abteilung basiert sind. Im Zuge der erfolgreichen Erprobung und wiederholten Durchführung von Jobrotationsprojekten beschließen die Partner in vielen Fällen, in ihrer eigenen Organisation eine für die Jobrotation zuständige Abteilung einzurichten. Andere Beispiele belegen, dass es sehr schwierig ist, Jobrotationsmaßnahmen in der Organisation selbst durchzuführen, wenn diese Maßnahmen zu kompliziert sind oder ihre Ergebnisse erst längerfristig sichtbar zu werden scheinen. Sich auf engagierte Einzelpersonen innerhalb der Organisation zu stützen, ist eine kurzfristige Strategie, die gleichwohl in der langen Anfangsphase des Aufbaus länderübergreifender und regionaler Netzwerke allgemein üblich ist.

Diese Hintergrundinformation ist nötig, um zu verstehen, warum die Entwicklung der Jobrotation in Europa nicht nur durch einige allgemeine Bedürfnisse wie dem lebenslangen Lernen und der Schaffung von Zugangsmöglichkeiten zu Arbeitsplätzen auf dem primären Arbeitsmarkt für Erwerbslose bedingt war.

Sie hing auch in hohem Maße von der Existenz starker Partner ab, die in der Lage sind, einen Dialog und eine Zusammenarbeit zwischen lokalen und nationalen Partnern aus allen Bereichen von Politik und Verwaltung zu initiieren, zwischen Sozialpartnern, Arbeitsverwaltungen, Wirtschaftsförderungsorganisationen, Einrichtungen für allgemeine und berufliche Bildung, Arbeitgebern und betrieblichen Gewerkschaftsvertretern, Forschungseinrichtungen, usw. ⁽⁴⁹⁾

Wie unterschiedlich Jobrotationsmodelle sein können, lässt sich anhand einiger Beispiele belegen:

- (a) Südengland, wo die Jobrotation im Tourismus- und Gastgewerbesektor als Reaktion auf das schlechte Image des Sektors mit den höchsten Wachstumsraten in Großbritannien (voraussichtlich 8% im Jahr 2000) eingeführt wurde. Die Imageprobleme sind durch schlecht bezahlte Arbeitsplätze mit niedrigem Qualifikationsniveau bedingt, so dass Weiterbildung und neue Qualifikationen als der beste Weg zur Bewältigung der Probleme angesehen werden.

⁽⁴⁹⁾ Dieser Aspekt wurde vom dänischen Arbeitsminister Ove Hygum in seinem Referat bei der Jobrotationskonferenz im dänischen Parlament am 14. Februar 2000 deutlich hervorgehoben.

- (b) Obwohl die Jobrotation in einigen Unternehmen (kleine Hotels) erfolgreich erprobt wurde, setzte sie sich in Südengland erst durch ihre Einbeziehung in das in Entstehung begriffene "New Deal"-Programm richtig durch. Seither verbreitet sich die Jobrotation von einer Region zur anderen, was mithilfe einer Zellstruktur erfolgt, bei der lokale Lenkungsausschüsse von der Partnerorganisation, dem Milton Keynes College, unterstützt werden.
- (c) In Frankreich wurden mit großem Einsatz Untersuchungen angestellt und Vorbereitungsarbeiten unternommen, um die Jobrotation in der gesamten Branche des Kraftfahrzeughandels und der Kraftfahrzeugreparatur einzuführen. Als Initiator wirkte hierbei die ANFA, ein Branchenverband, der sowohl mit der Verwaltung der für Weiterbildung zur Verfügung stehenden Mittel als auch mit der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Sektor betraut ist.
- (d) Das Profil des Sektors ist geprägt durch sehr kleine Betriebe, in denen einerseits ein großer Bedarf an neuen (technikbezogenen) Kompetenzen vorhanden ist und für die es andererseits problematisch ist, ihre Mitarbeiter zeitweilig für Weiterbildungsmaßnahmen freizustellen.
- (e) Parallel zu diesem sektoralen Ansatz wurde in Frankreich eine andere Strategie zur Entwicklung der Jobrotation erprobt, und zwar von einem anderen Partner, von E2I in Lille. Durch die Auswahl und Weiterbildung neuer Projektmanager, die lokale Partnerschaften aufbauen, werden in verschiedenen Regionen Jobrotationsmaßnahmen geplant und durchgeführt, wie beispielsweise derzeit in Korsika.
- (f) In Deutschland wurden 1998 und 1999 sehr viele Jobrotationsmaßnahmen durchgeführt. In allen Bundesländern wurden Projekte initiiert, und zwar insgesamt über 35. Die meisten Projekte zielten auf Kleinunternehmen (unter 50 Beschäftigte) ab. In Berlin wurden Jobrotationsprojekte in Handwerksbetrieben durchgeführt, um Betriebsschließungen zu vermeiden, die erfolgen, wenn der alte Eigentümer in den Ruhestand tritt (Generationswechsel). 1998 wurde ein Verband von Jobrotationsorganisationen und -förderern gegründet, der sich mit großem Engagement für die Verbesserung des gesetzlichen Rahmens für die Jobrotation einsetzte.
- (g) In vielen Regionen wurde die Jobrotation eingesetzt, um benachteiligte Gruppen in den Arbeitsmarkt (wieder)einzugliedern. In Irland wurde auf dem Flughafen von Aer Rianta ein Versuchsprojekt durchgeführt, in dessen Rahmen Berufsrückkehrerinnen weitergebildet wurden, die dann als Stellvertreterinnen einsetzbar waren. Im schottischen Ayre dienen Jobrotationsmaßnahmen dazu, der sozialen Ausgrenzung auf dem örtlichen Arbeitsmarkt zu begegnen. In Kopenhagen war 1998 unter den Stellvertretern ein hoher Prozentsatz (24%) von Zuwanderern zu finden, und in Südengland sind in manchen Bereichen bis zu 70% der Stellvertreter ehemalige Straftäter. In Portugal wurde die Jobrotation als Motivierungsmaßnahme eingesetzt, um zurückkehrenden Migranten den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern, und in Sizilien wurden bis zu einem gewissen Grad weibliche Erwerbslose bei der Auswahl der Stellvertreter bevorzugt. Wichtig ist, dass in allen Fällen die für die Unternehmen bestehende Notwendigkeit, ihre eigenen

Mitarbeiter zu qualifizieren, der ‐Aufhänger‐ für die Durchführung einer Jobrotationsmaßnahme war. Der ‐Zugeffekt‐, der dadurch bewirkt wird, dass Arbeitslose aufgrund eines speziellen Arbeitskräftebedarfs dazu aufgefordert werden, sich weiterbilden zu lassen und Beschäftigte auf einem echten Arbeitsplatz zu ersetzen, bildet die Grundlage für die beeindruckende Einstellungsquote bei den Stellvertretern von durchschnittlich 70 bis 75%.

Fast alle Jobrotationsprojekte führten dazu, dass die vorhandenen Weiterbildungsangebote in einem gewissen Umfang überprüft und angepasst wurden. Einige Beispiele dafür wären:

- (a) Lehrgänge für Einzelpersonen oder Kleingruppen, falls für den vereinbarten Zeitraum der Freistellung von der Arbeit keine Lehrgänge angeboten wurden.
- (b) Zeitlich oder inhaltlich maßgeschneiderte Lehrgänge für Gruppen aus einem Unternehmen oder aus einem Netzwerk von Unternehmen. Die Bedürfnisse des Kunden werden umso stärker berücksichtigt, wenn ein Unternehmen im Rahmen des Projekts die erforderliche vergleichende Analyse der aktuell vorhandenen und der zukünftigen Qualifikationen vornimmt.
- (c) Weiterbildung, die einen Mangel an allgemeinen oder Kernkompetenzen ausgleicht, der oftmals ein Hindernis für die Teilnahme an fachspezifischer Weiterbildung und generell für das lebensbegleitende Lernen darstellt. Dies wird um so deutlicher, wenn die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Jobrotation häufiger den Arbeitnehmern ohne Angestelltenstatus angeboten wird, wie dies die Entwicklung in Dänemark von 1989 bis heute zeigt.
- (d) Fortbildung als Kombination von Ausbildung am Arbeitsplatz und schulischer Ausbildung.

In Dänemark hatte die Jobrotation einen indirekten Einfluss auf die Reform der Berufsschul- und ‐Arbeitsmarktzentren‐, da sie in hohem Maße die Bedürfnisse der Kunden berücksichtigte.

In Sizilien, Finnland und Südengland und später auch in Niedersachsen in Deutschland und in Portugal umfassten die Jobrotationsprojekte im Tourismus- und Gastgewerbesektor länderübergreifende Aktivitäten: Erleichterung von Studienbesuchen für Hotelbesitzer und Projektmitarbeiter, Entwicklung gemeinsamer Ausbildungsmodule, Angebot von Weiterbildung und betrieblichen Praktika für ausländische Arbeitnehmer, die an den Projekten teilnehmen. Hierbei sind zwei Typen von länderübergreifender Jobrotation zu unterscheiden:

- (a) ‐Doppelt-gemoppelte‐ Jobrotation, bei der Beschäftigte dank ausländischer Stellvertreter in einem Unternehmen in einem anderen Land als Stellvertreter eingesetzt werden können, wodurch die Beschäftigten dort die gleiche Möglichkeit erhalten.
- (b) Grenzüberschreitende Jobrotation, bei der zwei Nachbarregionen Erwerbslose aus einer der Regionen weiterbilden, damit diese als Stellvertreter in Unternehmen in der anderen Region eingesetzt werden können, während ihre Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können. Zwei Beispiele hierfür sind Projekte,

deren Durchführung in Kürze bevorsteht, nämlich zwischen Kopenhagen und Malmö (Einzelhandelssektor) und zwischen Westflandern und Nordfrankreich (Textilindustrie). In beiden Fällen bestand der Grund für die Jobrotationsmaßnahmen in dem sektorenspezifischen Bedarf nach qualifizierten Arbeitskräften und in den unterschiedlichen Arbeitslosenquoten in den betroffenen Regionen und Sektoren.

Diese Beispiele belegen die große Flexibilität des Instruments Jobrotation und zeigen auf, dass die Jobrotation in sehr vielen Bereichen verbessert wird. Sie machen auch deutlich, dass die Jobrotation kein Selbstzweck ist, sondern ein Instrument, um die Verwirklichung anderer Ziele zu erleichtern: den Ausbau der beruflichen Weiterbildung, echte Beschäftigungsmöglichkeiten für benachteiligte Gruppen, usw.

2.3. Zukunft und Perspektiven

2.3.1. Hauptstärken und -schwächen

Die Hauptstärken und –schwächen der Jobrotation liegen in den gleichen Aspekten begründet:

Die Jobrotation berührt (mindestens) drei Politikbereiche gleichzeitig: Wirtschaftsförderung, Beschäftigungsstrategien und lebenslanges Lernen.

In diesem Sinne wirkt die Jobrotation als ein Katalysator für Innovationen und die Unterstützung neuer “ganzheitlicher” Strategien auf dem Arbeitsmarkt wie

- (a) lokaler und regionaler Netzwerke, die alle Arten von Partnern einbinden,
- (b) die Einstellungspolitik der Unternehmen: enge Zusammenarbeit mit Organisationen, die sich mit dem Bereich Arbeit und Beschäftigung befassen; Mentoren, die die Eingliederung von Stellvertretern und Anfängern sicherstellen,
- (c) Strategien für das Personalmanagement: Qualifikationsprofile, Bildungsplanung und maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen
- (d) gemeinsame Kampagnen (integrativer Arbeitsmarkt, lebenslanges Lernen, regionale Beschäftigungspakte usw.)

Andererseits wird genau dadurch dieses einfache Konzept auch sehr verkompliziert:

Wer kommt für die Kosten der Jobrotation auf und wie soll der Erfolg der Jobrotation bewertet werden?

- (a) Im arbeitsmarktpolitischen Bereich bestünde, wenn die Arbeitsverwaltungen für die Kosten der Jobrotation aufkommen, die Tendenz, nur die Beschäftigungsquote der Projekte zu bewerten. Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit wäre nur ein sekundäres Ziel, und die Innovationen in den lokalen, mit Arbeit und Beschäftigung befassten

Organisationen könnten sogar eine Bedrohung für die Beschäftigungszentren darstellen, da sie ihre gewohnten Verfahrensweisen und tägliche Praxis in Frage stellen würden.

- (b) Wenn die Unternehmen die Kosten für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und/oder teilweise für die Stellvertreter tragen, dann würden sie das Hauptentscheidungsrecht nicht nur über den Inhalt der Weiterbildungsprogramme, sondern auch über die Einstellung der Stellvertreter verlangen, was bereits zu beträchtlichen Konflikten mit den Beschäftigungszentren geführt hat.

Dies könnte zu einem “Stiefmutterparadox” führen, das darin besteht, dass der Nutzen für einen bestimmten Bereich (Wirtschaftsförderung, Beschäftigung und Weiterbildung) im Verhältnis zum Zeitaufwand und zu den erforderlichen Veränderungen der Standards zu niedrig ist, so dass niemand sich um das “Kind” kümmern möchte.

Das heißt, dass Veränderungen des gesetzlichen Rahmens für die Erleichterung der Jobrotation zwar nötig sind, aber nicht ausreichen würden. Für die Einführung der Jobrotation auf breiter Ebene bedarf es der Einbeziehung der entscheidenden Akteure wie Arbeitgeberorganisationen, Verbände und Kammern, Ausbildungseinrichtungen, Ministerien und Lenkungsgruppen und Arbeitsverwaltungen, die die Jobrotation zum Teil ihres regulären Instrumentariums machen müssen. Dies ist hier und da auf lokaler, regionaler und sektoraler Ebene bereits geschehen, aber eine generelle Aktivierung steht noch aus.

2.3.2. Gemeinsame Kampagnen

Die Jobrotation sollte nicht isoliert von bestimmten Trends auf dem europäischen Arbeitsmarkt betrachtet werden. Im folgenden werden wir versuchen, die Jobrotation zu einigen aktuellen, allgemeinen Trends auf dem europäischen Arbeitsmarkt in Bezug zu setzen:

- (a) Der gespaltene Arbeitsmarkt und die Qualifikationslücke.

Das Hauptziel der Jobrotation besteht darin, zur Anhebung des Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte in Europa beizutragen. Indem die Jobrotation die “Rotation” auf dem Arbeitsmarkt betont, zeigt sie Möglichkeiten auf, wie an den Arbeitsplätzen in den Betrieben eine Nachfrage nach Erwerbslosen erzeugt werden kann. Jedoch sollte die Jobrotation nicht zum beschäftigungspolitischen Instrument reduziert werden, sondern sollte vor allem durch den Bedarf nach neuen Kompetenzen und einer Anhebung des Qualifikationsniveaus in den Unternehmen motiviert sein.

- (b) Der integrativ ausgerichtete Arbeitsmarkt.

Auf einem in rascher Entwicklung befindlichen Arbeitsmarkt existieren viele Hürden für die Eingliederung von Langzeitarbeitslosen und anderen benachteiligten Gruppen wie zum Beispiel Vorurteile und gestiegene Qualifikationsanforderungen. Hier gibt es keine einfachen Lösungen, doch stellt die Jobrotation eines der Arbeitsmarktinstrumente dar, die den Zielgruppen eine echte Aussicht auf einen Arbeitsplatz eröffnen. Sie erfordert Vereinbarungen über die Qualität der von den Stellvertretern erbrachten Leistungen, die durch eine sorgfältige Netzwerkplanung, eine angemessene und maßgeschneiderte

vorausgehende Weiterbildung und durch Mentorenprogramme sichergestellt werden kann. Hinzu kommen "Dominoprogramme", bei denen die Jobrotation mit innerbetrieblicher Rotation am Arbeitsplatz kombiniert wird, wodurch sichergestellt wird, dass die Stellvertreter die Arbeitsaufgaben erfüllen können.

(c) Regionale Entwicklungsansätze.

Wie Erfahrungen in den Niederlanden (Brabant) und Schottland zeigen, wird die Jobrotation als Teil der regionalen und lokalen Entwicklungsstrategien eingesetzt.

Die Jobrotation hat sich als sehr flexibles Instrument erwiesen, das sich an alle möglichen Gegebenheiten anpassen lässt.

Für die Zukunft wird erwartet, dass die Jobrotation in groß angelegten Projekten erprobt wird, wie beispielsweise in den beiden kommenden Jahren in allen Wirtschaftszweigen Siziliens und in der Branche Kraftfahrzeughandel und -reparatur in Frankreich. Die Ergebnisse werden uns zeigen, über welches Potential die Jobrotation verfügt.

(d) Förderung der Arbeitszufriedenheit und der Entwicklungsarbeit.

Laut einer Untersuchung von Time Manager International interessiert sich die große Mehrheit (rund 80%) der Beschäftigten in europäischen Unternehmen nicht für die Marktlage des Unternehmens, in dem sie arbeiten. Sie sind nicht der Auffassung, dass das wirtschaftliche Abschneiden des Unternehmens in ihrer Verantwortung liegt, und nur jeder fünfte empfindet Stolz auf seinen Arbeitsplatz. Für diese Zahl könnte es viele Erklärungen geben. Das Verantwortungsgefühl der Beschäftigten hängt oft stark davon ab, inwieweit sie Einfluss auf ihre eigene Arbeitssituation haben, inwieweit sie den Inhalt ihrer täglichen Arbeit weiterentwickeln können und inwieweit sie sich als Person entwickeln können. Insbesondere die Gewerkschaften in Skandinavien messen diesem Punkt seit einiger Zeit wesentliche Bedeutung bei ⁽⁵⁰⁾, womit sie alte Aufgabenmuster wie den ausschließlichen Kampf um Gehälter und Arbeitszeiten hinter sich lassen.

⁽⁵⁰⁾ Der Dänische Gewerkschaftsbund (LO) führte zusammen mit seinen Partnergewerkschaftsorganisationen in fünf anderen Mitgliedstaaten ein äußerst interessantes Projekt, ADAPT 1997.2000, durch, bei dem der "entwicklungsfähige Arbeitsplatz" in knapp 2000 Unternehmen erprobt wird.

3. Erfahrungen mit Jobrotation in Deutschland: Fallstudie

Monika Kammeier ⁽⁵¹⁾

3.1. Die Firma

Die Firma *sks...* ist seit 20 Jahren als Druckvorstufenbetrieb am Markt tätig, mit ca. 20 qualifizierten Mitarbeitern, davon 3 Auszubildenden. Durch konsequente und kontinuierliche Entwicklung von einer Layoutsetzerei zu einem Fullservice-Mediendienstleister hat die Firma *sks...* in Bielefeld/ Ostwestfalen eine feste Marktposition gewinnen können.

3.2. Der Unternehmensgegenstand

Von der werblichen Gesamtkonzeption, über Gestaltung und Produktion bis zur Druckabwicklung bieten wir unseren Kunden das gesamte Leistungsspektrum der Druckvorstufe. Elektronische Bildbe- und verarbeitung, Bilddatenbanken, Belichtungs- und Proof-Service, sowie bereits seit 1996 die Multimedia-Produktion, vervollständigen unser Dienstleistungsangebot.

Das bedeutet, wir konzipieren, produzieren und liefern je nach Anforderung unserer Kunden Printprodukte, wie Kataloge, Broschüren, Plakate, Anzeigen, Kalender und Nonprintprodukte z.B. Kataloge auf CD-ROM oder Internetseiten.

3.3. Der Markt

Unsere Kunden sind neben Druckereien, Verlagen, kleineren Werbeagenturen und Grafikern, zum überwiegenden Teil regional mittelständische Industrie-, Handels- und Produktionsbetriebe. Die räumliche Nähe zu unseren Kunden sehen wir als Dienstleister, trotz der digitalen Kommunikationsmöglichkeiten, von entscheidender Bedeutung. Kurze Wege und persönliche Kundengespräche ermöglichen erst eine flexible, individuelle Betreuung und Beratung.

Daraus resultierende partnerschaftliche, teilweise gegenseitige, Geschäftsbeziehungen erfordern jedoch ein hohes Maß an Beratungs- und Dienstleistungskompetenz. Und dieses vor

⁽⁵¹⁾ *sks...* die Druckvorstufe GmbH

dem Hintergrund, dass für eine dauerhafte Kundenbeziehung, die technische wie auch personelle Innovation entsprechend der Marktentwicklung, selbstverständlich ist.

3.4. Die technologische Entwicklung

Als am 1.1.1981 die Firma „SKS Layoutsatz GmbH“ gegründet wurde, lag das 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 bei uns eingestellt und bisher ausgebildet wurden, hatten die Ausbildung zum Schriftsetzer.

Mit Verbreitung des PC's Anfang der 90-er Jahre begann eine rasant fortschreitende technologische Revolution. Unsere bisherigen Kunden wurden in Teilbereichen zu Mitbewerbern. Sie erfassen seither Textbestandteile selbst und übermittelten uns die Daten lediglich zum Aufbau, 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 neuentwickelten Technik und komplexen Softwareprogramme begann ein Strukturwandel in der Druckbranche. Die klassische Abgrenzung von Werbeagentur, Lithoanstalt, Layoutsetzereien und Druckereien mit klar definierten Aufgabenbereichen, weichte auf. Die Entwicklung der Druckvorstufenbetriebe zu Mediendienstleistern für Print- und Multimedia-Objekte wurde überlebensnotwendig. Diese verschärfte Konkurrenz-Situation auf einem Markt der sich erst neu formierte, löste einen allgemeinen Preisverfall aus, der teilweise bis zum ruinösen Wettbewerb führte.

3.5. Die Anforderung an Unternehmen und Arbeitnehmer

Das hatte jedoch zur Folge, dass den Unternehmen finanzieller Spielraum fehlte, einerseits die technisch notwendigen Investitionen durchzuführen und zusätzlich 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 langjährig angestammte Mitarbeiter (Schriftsetzer) innerhalb weniger Jahre komplett auf die neue Technik des Appel-MacIntosh und des PC's 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 wir oder unsere Mitarbeiter bei dem notwendigen Anpassungsprozess Unterstützung bekommen könnten, wurde nur darauf verwiesen, dass lediglich für Arbeitslose teils mehrmonatige Umschulungsmaßnahmen finanziert würden.

Für jedoch noch aktive Beschäftigungsverhältnisse bestand hier keine Möglichkeit: „da müssten die entsprechenden Mitarbeiter erst arbeitslos sein...“. Danach bestände 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 und teilweise jünger, wurden gegen hohe Abfindungen freigesetzt und jüngere, die mit der neuen Technik aufwachsen, für wesentlich geringere Entlohnung eingestellt oder auf dem Markt „eingekauft“. Firmen die Mitarbeitern erst Schulungen ermöglichen 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.

Gerade dieses doch unsoziale Vorgehen praktizierten die größeren Unternehmen, die sich die Abfindungen finanziell erlauben konnten. Kleinere Firmen, bei denen häufiger die persönliche Verbundenheit zu ihren Mitarbeitern anzutreffen ist und die obendrein nicht über den finanziellen Spielraum verfügten, verloren ihre Existenz und die Mitarbeiter ihren 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 50-Jährigen.
- (d) Für kleinere und mittelständische Firmen: Konkurse und Betriebsschließungen

3.6. Die Qualifizierungsmaßnahmen

3.6.1. Ziel

Bereits in der Vergangenheit waren wir stets bemüht, die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter langfristig zu sichern. Neben der strategischen Unternehmensausrichtung waren dafür die hinreichend beschriebenen Fortbildungsmaßnahmen von Bedeutung. Jedoch unter den geschilderten Umständen, konnten wir unserer Zielsetzung nur in äußerst bescheidenem Rahmen Rechnung tragen. Weiterbildung kam in erster Linie den Mitarbeitern zu, die ein hohes Maß an Engagement, Flexibilität und Lernbereitschaft zeigten. Bei allen übrigen Arbeitnehmern konnten nur die unbedingt notwendigen Kenntnisse vermittelt werden. Das heißt, wer den Anschluss verlor, für den verringerte sich damit auch der Wert seiner Arbeitskraft.

Daher konnten wir die Fördermöglichkeiten mit dem Projekt Job-Rotation nur begrüßen. Wir empfanden dieses als für unsere Branche und deren Bedürfnisse als äußerst praktikabel und längst überfällig, denn für viele Unternehmen samt ihren abhängig Beschäftigten kam das Projekt bereits zu spät. Aufmerksam auf das Projekt Job-Rotation geworden, bedeutete dieses für uns eine Initialzündung für Mitarbeiterqualifikation über das bisherige Maß hinaus.

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

3.6.2. Umsetzung

Wir planten die Durchführung in 3 Projekt-Abschnitten.

1. Schritt: „Qualifizierung der älteren Schriftsetzer zum DTP-Mediengestalter“

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

Teilnehmer: 3 Produktionsmitarbeiter mit Ausbildungen als: Fotosetzerin, Schriftsetzer

Ausbildungsumfang: 19 Seminar-Tage im Schulungsinstitut zzgl. Praxis im Unternehmen

in einem Zeitraum von: 7 Wochen

Stellvertretung: 2 Arbeitslose
Zeitraum von: 6 und 4 Wochen

2. Schritt: **„Qualifizierung im Bereich Internet- bzw. Multimediaproduktion“**

Ziel: Erwerb von umfassenden Grundlagenkenntnis für die Internet-Produktion. Erwerb von Beratungskompetenz gegenüber den Kunden

Teilnehmer: 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

Ausbildungsumfang: 64 Seminar-Tage im Schulungsinstitut zzgl. Praxis im Unternehmen
in einem Zeitraum von: 11 Wochen

Stellvertretung: 1 Arbeitslose

Zeitraum von: 12 Wochen

3. Schritt: **„Qualifizierung im Bereich Internet- bzw. Multimediaproduktion“**

Ziel: Erwerb von Schnittstellen Kompetenz der Betriebsabteilungen Integration und Aufbereitung der vorhandenen Kundendaten für die Neuen Medien
Erwerb von Beratungskompetenz gegenüber den Kunden

Teilnehmer: 3 Produktions Mitarbeiter 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: 16 Seminar-Tage im Schulungsinstitut zzgl. Praxis im Unternehmen

in einem Zeitraum von: 7 Wochen

Stellvertretung: 1 Arbeitsloser

Zeitraum von: 8 Wochen

Unsere Mitarbeiter besuchten wechselweise verzahnt 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 in unserem Unternehmen ermittelt und konkret definiert. Nach den ersten Angeboten der Bildungsträger, wurde schnell deutlich, dass wir ein individuell auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenes Kursprogramm benötigten. Damit war es möglich jedem einzelnen Arbeitnehmer je nach Auffassungsgabe und bisherigem Ausbildungsstand zu schulen und 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 unsere Mitarbeiter und uns als Arbeitgeber erbringen können. Die teureren Individualschulungen haben sich dadurch mehrfach bezahlt gemacht.

3.6.3. Finanzierung

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

Die Maßnahme der Stellvertreter erfolgte als Trainingsmaßnahme für Arbeitslose gemäß § 48 Sozialgesetzbuch (SGB III) mit Förderung durch das Arbeitsamt:

„Zur Verbesserung der Eingliederungsaussichten als DTP-Mediendesignerin“ (Texterfassung, Tabellensatz, Satzaufbau, Text-Bildintegration, Grafik- und Logoerstellung, Dateiübergreifendes Arbeiten mit den gängigen Softwareprogrammen, Belichtungsarbeiten, Multimedia-Produktion).

Als Anerkennung für die erbrachten Leistungen der Stellvertreter/innen konnten wir ihnen DM 300,00 im Monat zahlen, bei einem höheren Entgelt wäre das Unterhaltsgeld der Arbeitslosen in gleichem Umfang gekürzt worden.

Die Übernahme des Unterhaltes der Arbeitslosen ist aufgrund Definition der Maßnahme im Einzelfall nur für maximal 8 Wochen möglich. Eine Stellvertreterin (2. Stepp), die für 12 Wochen in unserem Unternehmen war, erhielt für die letzten 2 Wochen keine Unterhaltsleistungen mehr vom Arbeitsamt. Sie beendete ihr Training dennoch in unserem

Unternehmen jedoch nunmehr auf eigene Kosten, weil sie erkannt hatte, dass die Erlangung der praktischen Fertigkeiten für sie von größerer Bedeutung war.

3.6.4. Erfolg

Allgemein: Nach Abschluss von 3 Job-Rotation Maßnahmen im Jahr 1999 können wir uns bei der Kreishandwerkerschaft als Koordinator ganz herzlich für die vorbildliche kooperative Abwicklung und ihre unbürokratische Unterstützung bedanken.

Gleichzeitig möchten wir betonen, dass unsere Erwartungen voll und ganz erfüllt wurden und unserer Einschätzung nach, das Job-Rotation Angebot seiner Aufgabe gerecht wird.

Mitarbeiter: Fast sämtlichen unserer Mitarbeiter konnten wir, mit Hilfe der finanziellen und personellen Entlastung, eine zukunftsfähige Fortbildung ermöglichen, die ohne das Job-Rotation Programm nicht in diesem Umfang möglich gewesen wäre.

Wir können beobachten, dass die Qualifizierungsoffensive zu einer deutlichen Verbesserung des Betriebsklimas beigetragen hat. 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.

Arbeitslose/ Stellvertreter: Insgesamt waren 4 Stellvertretern/innen über einen Zeitraum von jeweils 4 - 12 Wochen bei uns in der Firma um praktische Fertigkeiten zu erlangen. Bevor sie zu uns 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.

Uns ist bekannt, dass eine bisher Arbeitslose umgehend im Anschluss an die Maßnahme eine Festanstellung, ihrer Qualifikation entsprechend, antreten konnte. Die Stellvertreterin die sich im 2. Stepp so hoch motiviert zeigte, haben wir anschließend in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen.

Unternehmen: Wir als Unternehmen, können 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 ausdrücklich Anerkennung bei unseren Mitarbeitern und trägt mit dem Image-Gewinn dazu bei, das die Fluktuationsrate äußerst gering gehalten werden kann. Die Folge ist, das gut ausgebildete Mitarbeiterpotential verbleibt im Unternehmen als existenziell wichtiger Produktionsfaktor.

Auch für die neuen Aufgabenfelder im Bereich Internet- und Multimedia-Produktion, welches zunehmend das bisherige Dienstleistungsangebot ersetzt, musste entsprechend qualifiziertes Personal eingesetzt werden. Eine derartig aufwendige Weiterbildung oder gar

Umschulung für die neuen Multimedia-Berufe, neben den notwendigen technischen Investitionen, hätte ohne zusätzliche externe Unterstützung von unserer Firma alleine 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 uns als Firma der Druckvorstufe, bzw. als Mediendienstleister haben wir nunmehr dennoch die Möglichkeit den Kundennachfragen entgegenzukommen und so für die Zukunftsfähigkeit der Firma samt der bestehenden Arbeitsplätze zu sorgen.

Kritisch ist anzumerken, dass wir auf das Projekt Job-Rotation 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 Jobrotation-Maßnahmen in Betrieben der Druckbranche unserer Region. Wie bereits erwähnt, kam das Engagement für viele kleine Unternehmen samt ihrer ehemaligen Mitarbeiter schon zu spät.

3.7. Resümee

Das jetzige JOB-Rotationsmodell sehe ich, als z.Zt. ideale Präventionsmaßnahme zur Erhaltung von Arbeitsplätzen, für die vom Strukturwandel betroffenen Unternehmen und gleichzeitiger Integration von schwer wieder eingliederungsfähigen Arbeitslosen.

Deutlich möchte ich jedoch betonen, dass Subventionen, wie sie die Maßnahme bei zusätzlicher finanzieller Unterstützung nun mal darstellt, nicht zur Regel werden sollten.

Jedoch so lange die ausbildenden Arbeitgeber alleine das geschilderte Qualifizierungsrisiko tragen, sehe ich mit dem JOB-Rotationsmodell eine sinnvolle Qualifizierungsoffensive:

- (a) Prävention - zur Bestandssicherung von Arbeitsplätzen auch für ältere Mitarbeiter, nicht zu vergessen der psychologische Aspekt, des „noch etwas Wert sein“ auch über das 50. Lebensjahr hinaus.
- (b) eine bessere Integrationschance für Arbeitssuchende durch die zusätzlich erworbene Praxis als Stellvertretung
- (c) Ein positiver wirtschaftlicher Effekt für Bildungsinstitute durch verstärkte Nachfrage
- (d) Überlebensfähigkeit der Klein- und Mittelständischen Betriebe sichern, durch Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

Meiner Meinung nach müsste dem Aspekt der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens, in der Tarifpolitik Rechnung getragen werden. Qualifizierungsmaßnahmen sollten als

verbindlicher Leistungsbestandteil somit 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, Vollfinanzierung der Umschulungen durch staatliche Stellen bei gleichzeitigem Arbeitskräftemangel in den neuen Berufsfeldern, bestehen bleiben.

Für folgende Szenarios und Situationen ist mit Hilfe von Job-Rotation eine zukunftsweisende Entwicklung des Arbeitsmarktes vorstellbar:

- (a) krisengeschüttelte Branchen
- (b) bei Technologischen Entwicklungssprüngen, wie z.B. Einführung EDV-gestützter Prozesse oder beim Maschinenbau, mit der Umstellung auf CNC/ CAD-Systeme
- (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.

Wir können nur appellieren: „Weiter so!“. Danke.

4. Erfahrungen mit Jobrotation in Dänemark: Fallstudie

Ghita Vejlebo ⁽⁵²⁾

Der vorliegende Beitrag wurde auf der Grundlage eines Referats verfasst, das am 20. März 2000 von Ghita Vejlebo auf der Sitzung I der Agora VIII gehalten wurde: "Die Umsetzung der Jobrotation in Europa".

In diesem Beitrag werden wir versuchen, die bei einem Fallbeispiel von Jobrotation gesammelten Erfahrungen zu vermitteln, und, so hoffen wir, einige allgemein anwendbare Überlegungen zur Jobrotation als politischem Instrument im Bereich von Arbeitsmarkt und Berufsbildung anzubieten.

Das Fallbeispiel beschreibt einen Jobrotationszyklus für Mitarbeiter der Firma Maersk Medical Business Unit Infusion Devices (MM-BUID) in Osted/DK und für Stellvertreter/innen, die beim Arbeitsamt des Amtsbezirkes Roskilde gemeldet waren. Diese Jobrotationsmaßnahme, die sich insgesamt über den Zeitraum 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 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 von Roskilde (AF, Arbejdsformidlingen)
- (e) die Abteilung Projekte und Entwicklung von AOF Greve

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

⁽⁵²⁾ Braun & Vejlebo. E-mail: bv@braun-vejlebo.dk

4.1. 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, die 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 ungelernter Arbeitskräfte deutlich wird, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und/oder erwerbstätig sind. Konkret heißt das, dass beispielsweise im Amtsbezirk Roskilde 1999 rund 70% der Mittel für Jobrotationsmaßnahmen, die beim Regionalen Rat für den Arbeitsmarkt beantragt wurden, an den KAD flossen..

Der Beitrag des KAD bestand in innovativen und kreativen Maßnahmen, in Weiterbildungsmaßnahmen und in verschiedenen Informationsveranstaltungen für Erwerbslose.

Die Firma MM-BUID, in der die beiden in diesem Artikel beschriebenen Jobrotationsmaßnahmen durchgeführt wurden, gehört zur MM-Gruppe, die hauptsächlich medizinische Einwegartikel herstellt, in diesem Falle Infusionsbesteck 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 in Dänemark erhalten werden können, wenn man die klassische, auf dem Taylorsystem beruhende 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 - eine Entwicklung, die MM-BUID als Revitalisierung der Firma ansah. 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 Arbeiter 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.

4.2. 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.

4.2.1. 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⁽⁵³⁾. Die Bewilligung oder Ablehnung bezieht sich auf den Antrag für eine Jobrotationsmaßnahme (siehe unten), der von den daran beteiligten Parteien gestellt und auf den monatlichen Sitzungen des RAR geprüft wird.

Was die in dem vorliegenden Beitrag untersuchte Jobrotationsmaßnahme betrifft, so wurde folgendes Verfahren angewendet: Vor der Stellungnahme des Rates erarbeiteten das Unternehmen und die Ausbildungseinrichtung für die Jobrotationsprojekte ein entsprechendes Programm von Zielsetzungen und Verfahrensweisen. Nachdem der Vorschlag in der Lenkungsgruppe für die Jobrotationsmaßnahme vorgestellt und erörtert worden war, verfasste die Ausbildungseinrichtung einen Antrag für eine Jobrotationsmaßnahme, die den Partnern der Lenkungsgruppe in Form eines Vorprojekts übermittelt wurde, was die Möglichkeit schuf, Änderungsvorschläge anzubringen oder Korrekturen vorzunehmen. Erst als alle an dem

⁽⁵³⁾ Zur Zusammensetzung des RAR siehe:

www.af.dk/Region/Roskilde/information/kontorplysninger/arbejdsmarkedstraad.htm

Projekt beteiligten Parteien ihre Zustimmung geben konnten, wurde der Antrag dem RAR vorgelegt.

Natürlich stellen die Mitglieder der Lenkungsgruppe keine Anträge für Jobrotationsmaßnahmen, ohne sich zuvor abzusichern. Dazu gilt es gewisse Rahmenvorgaben zu beachten, von denen einige, die einen mehr oder weniger offiziellen Charakter haben können und mehr oder weniger flexibel handhabbar sind, an dieser Stelle zu erwähnen sind:

- (a) die Jobrotationsmaßnahme findet innerhalb des Unternehmens breite Unterstützung: sie 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: das heißt, eine echte Verbesserung der Qualifikationen muss wahrscheinlich sein;
- (c) die Maßnahme muss den besonders von Arbeitslosigkeit betroffenen Gruppen die Möglichkeit einer vorübergehenden Beschäftigung bieten (Arbeitslose in der "Reaktivierungsphase" ⁽⁵⁴⁾ (mindestens anderthalb Jahre arbeitslos), ausländische Arbeitslose und Arbeitslose über 45 Jahre);
- (d) die Chancen der Arbeitslosen, nach der Jobrotationsmaßnahme einen Arbeitsplatz zu finden (sei es aufgrund einschlägiger Berufserfahrung, die an dem während der Jobrotationsmaßnahme besetzten Arbeitsplatz erworben wurde, sei es durch eine Einstellung durch die betreffende Firma) 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.

Wie aus dem gemeinsamen Antrag für eine Jobrotationsmaßnahme hervorgeht, wurde all diesen Rahmenvorgaben auf verschiedene Weise Rechnung getragen.

Der letzte Punkt, der finanzielle Aspekt, ist häufig von entscheidender Bedeutung und sollte daher ausführlicher behandelt werden.

⁽⁵⁴⁾ Anm. d. Übers: Erwerbslose über 25 Jahre haben fünf Jahre Anspruch auf Arbeitslosengeld. Während der ersten beiden Jahre (Leistungsphase) können sie sich um eine Arbeitsstelle bemühen oder nicht. Während der drei darauffolgenden Jahre (Reaktivierungsphase) haben sie das Recht und die Pflicht, sich Arbeitsstellen anbieten zu lassen. Ein Erwerbsloser, der eine geeignete Arbeitsstelle ablehnt, verliert den Anspruch auf Arbeitslosengeld.

Siehe Website <http://www.am.dk>

(Veröffentlichung Nr. 805 vom 23.8.2000 des Gesetzes Nr. 666 vom 19. August 1999 über eine « aktive Arbeitsmarktpolitik », abgeändert bezüglich Artikel 1 durch das Gesetz Nr. 1082 vom 29. Dezember 1999 und bezüglich Artikel 2 durch das Gesetz vom 31. Mai 2000).

4.2.2. Finanzierung

Zur Durchführung einer Jobrotationsmaßnahme können mehrere Finanzierungsquellen in Anspruch genommen werden: Es handelt sich um eine Kofinanzierung durch Staat, Amtsbezirk und Arbeitgeber⁽⁵⁵⁾. Aus diesen Mitteln müssen finanziert werden 1) die Weiterbildungsmaßnahme (das heißt, das der Ausbildungseinrichtung geschuldete Entgelt), 2) die volle Höhe des Gehalts der Erwerbslosen, die die an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmenden Mitarbeiter ersetzen .

Der vorliegende Beitrag hat nicht den Zweck, alle Möglichkeiten öffentlicher Beihilfen für Weiterbildungsmaßnahmen ausführlich darzulegen, sondern soll lediglich die gesetzliche Regelung für Bildungsurlaub und die VUS (Beihilfe für Erwachsenenbildung) erläutern, die vom Staat finanziert werden, sowie die Weiterbildungsvergütung für Erwerbslose, die Vergütung für die Ausbildung am Arbeitsplatz und die Weiterbildung für Erwerbslose und Arbeitnehmer mit unbefristeter Beschäftigung, die auf regionaler Ebene finanziert werden.

Um die Struktur einer Jobrotationsmaßnahme zu verdeutlichen, fügen wir eine Übersicht der wichtigsten Finanzposten des zweiten Rotationszyklus des untersuchten Fallbeispiels an:

Beispiel eines Finanzierungsplans für ein Projekt (siehe den Antrag für eine Jobrotationsmaßnahme im Anhang)

A.1 Weiterbildung der Mitarbeiter	
16 Wochen Lehrgänge X 33 500 DKK	536 000 DKK

A.2 Öffentliche Beihilfen	
Bildungsurlaube:	
100 Pers. X 2 Wochen Lehrgänge X 2760 DKK	552 000 DKK

VUS: Beihilfe für die berufliche Weiterbildung von Erwachsenen:	
30 Pers. X 2 Wochen Lehrgänge X 2760 DKK	165 600 DKK
30 Pers. X 2 Wochen Lehrgänge X 825 DKK	(49 500 DKK)

A.3 Gesamtkosten für die Mitarbeiter, die an Lehrgängen teilnehmen	
536 000 DKK (Erwerb von Weiterbildungsleistungen für die Mitarbeiter)	
- 717 600 DKK (Erstattungen)	
NB: Die VUS-Beihilfe dient zur Deckung der Kosten der Weiterbildung der Mitarbeiter (A.1)	- 181 600 DKK

B.1 Weiterbildung für die Erwerbslosen	
2 Wochen Lehrgänge X 31 500 DKK (AOF Greve P&D)	63 000 DKK
2 Wochen Lehrgänge X 43 360 DKK (AMU Vestsjælland)	86 720 DKK

⁽⁵⁵⁾ Bei den Rotationsmaßnahmen, die dieser Beitrag beschreibt, wurde die Planung und Koordinierung des Projekts auf indirektem Wege – durch ATTAK-Mittel – durch EU-Gelder unterstützt.

B.2 Gehälter für die Stellvertreter/innen

18 Stellvertreter/innen X 21 Wochen X 37 Stunden 2 153 844 DKK
X 145 DKK (Bruttolohn ⁽¹⁾)

- Zuschuss für die Ausbildung am Arbeitsplatz

18 Stellvertreter/innen X 10 Wochen X 37 Stunden X 48,84 DKK 325 274 DKK
(Zuschuss)

- Erstattung des Bildungsurlaubs

18 Stellvertreter/innen X 8 Wochen X 2760 DKK 397 440 DKK
(Erstattung des Bildungsurlaubs + Weiterbildungsvergütung)

B.3 Gesamtkosten für Erwerbslose, die zu Stellvertreter/innen werden

1 431 130 DKK

Kofinanzierung durch das Unternehmen

Gehälter der Stellvertreter/innen 2 153 844 DKK

Abzüglich:

Zuschuss für die Ausbildung am Arbeitsplatz 325 274 DKK

Erstattung des Bildungsurlaubs für die Stellvertreter/innen (4 Wochen) 198 720 DKK

Erstattungen für die Mitarbeiter 717 600 DKK

Insgesamt

912 250 DKK

⁽¹⁾ Der Bruttostundenlohn wird auf der Grundlage der durchschnittlichen Lohnkosten für die fünf Schichten errechnet; Wochenend- und Nachtschichten verursachen hierbei besonders hohe Kosten.

Wie aus dem Finanzierungsplan für das Projekt hervorgeht, ermöglichen mehrere Parameter eine Anpassung der Beträge. Hier sei insbesondere auf die Phase der Ausbildung am Arbeitsplatz für die Erwerbslosen verwiesen. Während dieser Phase erhält der Arbeitgeber einen Zuschuss in Höhe von 48,84 DKK pro geleisteter Arbeitsstunde (Zahlenangaben für 1999). Durch eine Verlängerung der Phase der Ausbildung am Arbeitsplatz lässt sich daher die Kofinanzierung durch das Unternehmen reduzieren und umgekehrt.

Wird die Ausbildung am Arbeitsplatz privat finanziert, 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 von vornherein zu einer großzügigen Kofinanzierung bereit war, doch wird 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 sehr gering ist, die Frage des Verhältnisses zwischen subventionierter Arbeit (Ausbildung am Arbeitsplatz) und regulärer Arbeit eine entscheidende Rolle spielen.

4.3. 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. Im Amtsbezirk 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. Der vorliegende Beitrag wurde von der Abteilung Projekte und Entwicklung der AOF in Zusammenarbeit mit dem KAD verfasst und beruht auf langjährigen Erfahrungen in diesem Bereich.

4.3.1. Jobrotationsprojekte – Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Lenkungsgruppe

Die Lenkungsgruppe ist als Verwaltungsrat des Projekts anzusehen, der die beteiligten Parteien repräsentiert. Die Lenkungsgruppe legt die allgemeinen Ziele und die Erfolgskriterien für die Jobrotationsmaßnahme fest. Sie befasst sich darüber hinaus mit Fragen, die folgende Aspekte betreffen: Zielgruppen, kohärenter Ablauf des Arbeitsalltags, pädagogische Ansätze, Inhalt des Weiterbildungsteils der Jobrotation, Organisation des Projekts und Auswahl der Partner.

Die Lenkungsgruppe besteht immer aus Vertretern des/der Unternehmen(s), der Gewerkschaft(en), des Arbeitsamtes und der Ausbildungseinrichtung. 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"/die 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 lassen sich folgendermaßen beschreiben:

Sekretariat

- (a) P&D beruft die Sitzungen ein und erstellt den Entwurf einer Tagesordnung für die Lenkungsgruppe, der mindestens drei Arbeitstage vor Beginn der Sitzung fertiggestellt sein muss. Die Beschreibung des Projekts, die Anträge, die Pläne und andere wichtige Dokumente werden zusammen mit der Tagesordnung verschickt, sofern nichts anderes vereinbart wurde;
- (b) P&D übernimmt den Vorsitz der Sitzungen;
- (c) P&D erstellt Protokolle der Sitzungen der Lenkungsgruppe, die spätestens zwei Wochen nach den Sitzungen verschickt werden.

Vorbereitungsphase

- (a) P&D erledigt die für die allgemeine Beschreibung des Projekts notwendigen Vorarbeiten. Dies umfasst die Vereinbarungen mit den beteiligten Parteien (einschließlich eventueller Parteien, an die Aufträge weitervergeben wurden) über Inhalte, Zielgruppen, Finanzierung, usw.;
- (b) P&D verfasst eine allgemeine Beschreibung des Projekts und legt sie der Lenkungsgruppe vor;
- (c) P&D formuliert die notwendigen Anträge und Vereinbarungen über finanziellen Beihilfen (RAR, usw.) und legt sie der Lenkungsgruppe vor;
- (d) P&D erstellt (in Graphikform) einen Arbeitsplan, einen Strukturplan, einen Finanzplan und ein Fälligkeitsverzeichnis für das Projekt;
- (e) P&D erarbeitet das notwendige Informationsmaterial für die Zielgruppen des Projekts und unterstützt das Arbeitsamt und das/die Unternehmen bei den Informationsveranstaltungen;
- (f) P&D organisiert die Weiterbildungsmaßnahmen gemäß den Zielen der Jobrotationsmaßnahmen und den pädagogischen Methoden, die für den Weiterbildungsbedarf der Zielgruppe(n) geeignet sind.

Durchführungsphase

- (a) P&D unterstützt das/die Unternehmen bei der Verwaltung und Durchführung der mit dem Projekt in Zusammenhang stehenden Erstattungen;
- (b) auf der Grundlage der Zielsetzungen des konkreten Projekts ist P&D für die Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen und der Projektleitung verantwortlich. Dies beinhaltet insbesondere die Einstellung qualifizierter Projektleiter und Ausbilder und die Koordinierung mit eventuellen Parteien, an die Aufträge weitervergeben wurden;

- (c) der Lenkungsgruppe wird kontinuierlich eine Bilanz des Projekts einschließlich einer Bewertung übermittelt. Während der Ausbildungsphase der Stellvertreter/innen erstellt P&D einen Bericht für die Lenkungsgruppe, in dem ein eventuelles Fernbleiben von Stellvertreter/innen bzw. ein Abbruch der Maßnahme durch diese dokumentiert wird;
- (d) P&D stellt die – vereinbarte - Verbindung zwischen Weiterbildungsmaßnahmen und Berufsleben sicher.

An das Projekt anschließende Phase

- (a) Es wird eine Zwischen- sowie eine Schlussbewertung vorgenommen – gegebenenfalls mit Unterstützung eines externen Evaluierenden. Diese Bewertung erfolgt im Hinblick auf die Ziele und Erfolgskriterien des Projekts;
- (b) Die Projektteilnehmer müssen die Möglichkeit erhalten, den Inhalt der Weiterbildungsmaßnahmen kontinuierlich zu bewerten;
- (c) P&D unterbreitet einen Vorschlag für Folgemaßnahmen und die Fortführung des Projekts an der/den betreffenden Arbeitstelle/stellen. Dieser Vorschlag muss möglichst früh erfolgen, damit sowohl für die Arbeitnehmer als auch an der Arbeitsstelle insgesamt eine kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung sichergestellt ist.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten der in der Lenkungsgruppe vertretenen Gewerkschaft(en)

- (a) Die in der Lenkungsgruppe vertretene Gewerkschaft benennt für jedes Projekt mindestens eine Kontaktperson in der örtlichen Gewerkschaftssektion und bei der Arbeitslosenkasse;
- (b) diese beiden Personen nehmen je nach Bedarf an den Sitzungen der Lenkungsgruppe in der Vorbereitungsphase teil;
- (c) die Gewerkschaften sind verantwortlich für eine systematische und gründliche Suche nach potentiellen Stellvertreter/innen unter ihren erwerbslosen Mitgliedern;
- (d) die Gewerkschaften nehmen an den Informationsveranstaltungen für Erwerbslose und Beschäftigte teil;
- (e) die Gewerkschaften sammeln sachdienliche Informationen (Stundenlohn, Zulagen, Arbeitszeiten, usw.) für ihre erwerbslosen und ihre erwerbstätigen Mitglieder;
- (f) die Gewerkschaften haben die Aufgabe, ihre Mitglieder über die möglichen Auswirkungen der Jobrotationsmaßnahme zu informieren (neue Berechnung der Tagessätze im Fall von Arbeitslosigkeit, Prämiensysteme, Zulagen für Abend- und Nachtarbeit, usw.).

Aufgaben und Verantwortlichkeiten des/der Unternehmen(s)

- (a) Das/die Unternehmen erläutert/erläutern vor der Lenkungsgruppe die kurz- und langfristigen Ziele und Erfolgskriterien für die Jobrotationsmaßnahme;
- (b) es erstellt mit Unterstützung der Mitarbeitergruppe, in die die Stellvertreter/innen eingliedert werden, das/die Qualifikationsprofil(e) für die Stellvertreter/innen;
- (c) es bezieht Personalvertreter und gegebenenfalls andere Vertreter der Mitarbeitergruppen ein, die direkt von der Jobrotationsmaßnahme betroffen sind;
- (d) es achtet darauf, allen Mitarbeitergruppen und Personalvertretern, die direkt oder indirekt von der Jobrotationsmaßnahme betroffen sind, zu gegebener Zeit sachdienliche Informationen zu liefern;
- (e) es gewährleistet, dass die Geschäftsführung dem Projekt ausreichende Aufmerksamkeit entgegenbringt, damit das Projekt die Unterstützung der gesamten Geschäftsführung des Unternehmens erhält.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Arbeitsamtes (AF)

- (a) Das AF unterstützt das Unternehmen bei der Erstellung eines Qualifikationsprofils für die Stellvertreter/innen;
- (b) das AF bildet für die Suche nach Stellvertreter/innen eine Partnerschaft mit den jeweiligen Arbeitslosenkassen (auf Gemeindeebene, usw.);
- (c) das AF setzt Informationsveranstaltungen an und kommt für die damit verbundenen Kosten auf;
- (d) das AF gibt die Jobrotationsmaßnahme in den geeigneten Medien bekannt;
- (e) das AF sucht zu Beginn der Jobrotationsmaßnahme und bei vorzeitigem Abbruch der Maßnahme nach 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. So verhält es sich zumindest bei den in diesem Beitrag untersuchten Maßnahmen. Gleichwohl vermittelt die Beschreibung der Rolle der Gewerkschaft ein falsches Bild, wenn man die Gesamtdauer des Jobrotationsprojekts von seinen bescheidenen Anfängen bis zu seinem Abschluss betrachtet. Die sehr zentrale Rolle der Gewerkschaft wird an den formellen Maßnahmen deutlich, die einem Rotationszyklus vorausgehen müssen.

4.3.2. Die besondere Rolle der Gewerkschaft

Vor der Bildung einer Lenkungsgruppe und der Durchführung einer umfassenden Jobrotationsmaßnahme wurde eine breit angelegte Motivierungsinitiative zur

Vertrauensbildung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern lanciert. In diesem konkreten Fall spielten die Gewerkschaften dabei eine entscheidende Rolle.

Der KAD betrachtete die Jobrotation als ein Instrument, mit dessen Hilfe sich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen ließen: Der KAD konnte seinen erwerbstätigen Mitgliedern Informationen zukommen lassen und seine zahlreichen erwerbslosen Mitglieder in den Arbeitsmarkt eingliedern (oder neue Mitglieder gewinnen, wenn die eingestellten Stellvertreter/innen keine Mitglieder des KAD waren).

Wie wir erwähnt haben, nahm der KAD die Unterstützung einer großen Zahl von lokalen Ausbildungsberatern in Anspruch, die die Mitglieder informierten, und die Geschäftsführung des Unternehmens leitete einen Sensibilisierungsprozess ein, der mehrere Aspekte umfasste: 1) eine informelle Zusammenkunft in der Kantine, bei der der Ausbildungsberater vorhandene Weiterbildungsmöglichkeiten erläuterte, während die Beschäftigten ein Sandwich aßen, 2) interne Maßnahmen wie Weiterbildungstage oder Fragebögen, Befragungen und abendliche Zusammenkünfte, mittels derer die Mitglieder ihre Bedürfnisse formulieren konnten, 3) die Teilnahme an Sitzungen des Betriebsrates. Durch letztere wurden häufig Prozesse angestoßen, die zu einem Jobrotationsprojekt führten. Der typische Entwicklungsverlauf ist folgender: Der lokale Personalvertreter schlägt vor, den Ausbildungsberater des KAD zu einer Sitzung zum Thema Weiterbildung einzuladen – ein Vorschlag, der in der Regel die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung erregt. Während der Sitzung kann der Ausbildungsberater dank seiner Sachkenntnis Fragen stellen, um den Weiterbildungsbedarf zu klären, er kann mögliche Weiterbildungswege aufzeigen (einschließlich der Jobrotation) und Kontakte mit den entsprechenden Ausbildungseinrichtungen herstellen.

Falls allgemeines Einverständnis herrscht und eine Nachfrage vorhanden ist, besteht die Aufgabe der Gewerkschaft darin, das notwendige politische Netzwerk zu knüpfen und zu pflegen, damit das Projekt die Zustimmung des RAR erhält (Kontakte mit anderen Gewerkschaften sowie mit der Gemeinde und dem Arbeitgeber).

Die örtliche Gewerkschaftsvertretung muss auch Verhandlungen über die Bedingungen führen, unter denen die Mitglieder ihre Weiterbildungsmaßnahme absolvieren werden, da Mitarbeiter und Geschäftsführung anfangs sowohl gemeinsame als auch divergierende Interessen im Hinblick auf das Ziel einer Weiterbildungsmaßnahme haben.

Bei MM-BUID führte dies vor dem zweiten Rotationszyklus zu Verhandlungen darüber, ob die Mitarbeiter während ihrer Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme (zusätzlich zu ihrem Gehalt) eine Prämie erhalten sollten oder nicht. Dem KAD gelang es, die Bewilligung einer Prämie sowie verschiedene andere Vergünstigungen wie Verköstigung, die Übernahme von Transportkosten und Zulagen für Abend- und Wochenendarbeit auszuhandeln. Die Gewerkschaften haben darauf zu achten, dass die Geschäftsführung von den Wünschen und Forderungen der Mitarbeiter Kenntnis erhält und dass diese nicht übersehen oder vernachlässigt werden. Letztlich gehört es zu den selbstverständlichen Aufgaben der Gewerkschaft, die Forderungen ihrer Mitglieder durchzusetzen.

Als Folgemaßnahme nach einer Jobrotation kann der Ausbildungsberater auch an das Unternehmen herantreten, um Weiterbildungsvereinbarungen zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern, die Gewerkschaftsmitglieder sind, anzubahnen. Diese Vereinbarungen ermöglichen die Teilnahme an einer längerfristigen Weiterbildungsmaßnahme, die sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen von Nutzen ist.

4.4. Durchführung des ersten Zyklus der Jobrotationsmaßnahme

4.4.1. Warum Jobrotation?

Wie wir erläutert haben, waren die im vorliegenden Fall untersuchten Jobrotationsmaßnahmen Teil eines ATTA-K-Projekts. Obwohl die im Rahmen dieses EU-Projekts realisierte Weiterbildungsmaßnahme nicht notwendig in Form einer Jobrotation hätte durchgeführt werden müssen, hatte das Unternehmen drei spezielle Gründe, diese Lösung als naheliegend anzusehen: 1) MM-BUID konnte nicht hinnehmen, dass die Weiterbildungsmaßnahme einen merklichen Produktionsrückgang zur Folge hatte. Mit anderen Worten, das Unternehmen musste Arbeitskräfte einstellen, um die Lücken zu füllen, die von den Produktionsarbeiter/innen, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen, hinterlassen worden waren. 2) Das Unternehmen konnte finanzielle Beihilfen erhalten (Finanzierung der Weiterbildung und Beihilfe zur Ausbildung am Arbeitsplatz), indem sie das Weiterbildungsprogramm im Rahmen der Jobrotationsmaßnahme durchführte. 3) Das Unternehmen expandierte und war bereit, einige der Stellvertreter/innen nach Abschluss des Jobrotationsprojekts einzustellen. Das Unternehmen sicherte sich auf diese Weise die Möglichkeit, Arbeitskräfte wiedereinzustellen, 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 AF: einigen Gruppen von Erwerbslosen "in schwacher Position" die Möglichkeit zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt zu bieten. Das AF 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.

4.4.2. Zielsetzungen

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

Gemäß dem ATTA-K-Verfahren waren die Mitarbeiter zu befragen, wie sie sich die Arbeit und Zusammenarbeit bei MM-BUID in der Zukunft vorstellten, um einen Prozess einzuleiten, der zu einer Veränderung der Arbeitsorganisation mit dem Ziel einer erweiterten Mitbestimmung sowie neuer 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.

4.4.3. 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. Bei den meisten von ihnen erklärt sich dies durch schlechte 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.

Anfangs obliegt der Geschäftsführung die Aufgabe, 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, vorsichtig auf den Abbau von Widerständen hinzuwirken, um die schwachen Gruppen in den umfassenden Weiterbildungsplan einzubeziehen.

Neben Informationsveranstaltungen für eine große Zahl von Mitarbeitern, bei denen die Vertreter der Ausbildungseinrichtungen und die Arbeitslosenkasse die Weiterbildungsmaßnahme erläutern, bediente sich die Abteilung Projekte & Entwicklung von AOF Greve, bei dieser Weiterbildungsmaßnahme wie bei anderen, 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 Auszubildenden/Beratern hervorrufen oder verstärken kann, die die analytische Distanz zur Weiterbildungsmaßnahme und zum Unternehmen erschweren kann (eine wohlbekanntere Problematik, die in methodischen Berichten über die Aktionsforschung ausführlich beschrieben wird).

Obwohl das Praktikum ein häufig benutztes Instrument war, um die Mitarbeiter zu motivieren, wurden bei der hier beschriebenen Weiterbildungsmaßnahme ganz besondere Anstrengungen unternommen, da das gesamte Personal von MM-BUID (Produktionsarbeiter, Büroangestellte, Techniker und Geschäftsführung) an der Weiterbildung teilnehmen sollte. Es handelte sich also um eine zu große Zielgruppe, als dass sie mit erprobten Methoden hätte erreicht werden können, und daher wurden sogenannte Unterstützungsgruppen für jede Mitarbeiterkategorie gebildet. So gab es Unterstützungsgruppen für die Produktionsarbeiter, die Techniker und die Büroangestellten. Ein Plan für die Ziele und Inhalte der Weiterbildungsmaßnahme wurde den Gruppen vorgestellt und von ihnen erörtert. Die Gruppen waren für die Verbreitung von Information über die Weiterbildungsmaßnahme in ihrem jeweiligen Umfeld verantwortlich. Die Unterstützungsgruppen wurden nicht nur über Zielsetzungen und Inhalte informiert, sondern waren auch an deren Erarbeitung beteiligt. Einerseits entsprach 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.

Der letzte positive 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 berichten konnten, dass die Maßnahme nicht "völlig daneben" sei, nahm die Motivation der Mitarbeiter deutlich zu.

Die oben beschriebene Motivierungsmaßnahme wandte sich ausschließlich an fest angestellte Mitarbeiter von MM-BUID. Die Bemühungen des Unternehmens um die Stellvertreter/innen waren weniger kompliziert, da Arbeitslose nicht die gleichen Ansprüche an die Aktivitäten stellen können, an denen teilzunehmen sie das Recht und die Pflicht haben. Die Motivierungsmaßnahme bestand in drei Informationsveranstaltungen (40 bis 50 Personen pro Sitzung), die vom AF organisiert worden war 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 Motivierungsfaktor die gute Chance auf eine Festanstellung nach Abschluss der Jobrotationsmaßnahme sei.

4.4.4. Ablauf

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

Die Weiterbildungsmaßnahme für die Stellvertreter/innen bestand aus sechs aufeinanderfolgenden 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. Während des ersten Moduls befassten sich die Stellvertreter/innen mit Fragen der Arbeitsmarktsituation und der Arbeitsorganisation, die das Unternehmen näher berührten, beispielsweise die Arbeitsmarktsituation auf drei Ebenen: regional, national und international. Bezüglich der regionalen Ebene berichtete ein Vertreter des AF über die aktuelle Beschäftigungssituation im Amtsbezirk Roskilde. Bezüglich der nationalen Ebene erläuterte ein Vertreter des KAD seine Sicht der Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Art und Weise, wie der KAD auf diese Entwicklung 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 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 arbeitgeberorientierten 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 ihre Arbeitsergebnisse in Form eines Theaterstücks den Vertretern von MM-BUID, des AF und der Arbeitslosenkasse.

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.

4.5. Veränderungen zwischen dem ersten und zweiten Jobrotationszyklus

Verfahrensmäßig verlief die Durchführung des zweiten Rotationszyklus nach den gleichen Rahmenvorgaben wie der erste Zyklus ab. Wir werden daher nicht weiter auf diesen Punkt eingehen, sondern uns auf den Aspekt konzentrieren, der sich verändert hat, nämlich das Verfahren zur Einstellung von Stellvertreter/innen.

Einstellung der Stellvertreter/innen

Seit Durchführung des ersten Jobrotationszyklus war die Arbeitslosenquote im Amtsbezirk Roskilde deutlich gesunken. Gleichzeitig zeigte die Arbeitsverwaltung noch weniger Bereitschaft, Ausnahmen von der Regel zu machen, dass die Stellvertreter/innen aus der Gruppe der in der Reaktivierungsphase befindlichen Arbeitslosen ausgewählt werden mussten. Diese beiden Faktoren sowie die generelle Verschärfung der für Eingliederungsmaßnahmen 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 für AOF Greve eine so angespannte Situation, dass die Jobrotationsmaßnahme abgesagt werden musste.

Angesichts dieser Situation hielten es die beteiligten Parteien für erforderlich, anderweitig nach Möglichkeiten zur Einstellung von Stellvertreter/innen zu suchen. Man wurde auf mehreren Ebenen tätig: das AF 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, potentiellen Stellvertreter/innen einen möglichst umfassenden Eindruck von dem Unternehmen zu vermitteln.

Die Informationsveranstaltungen liefen folgendermaßen ab: Das AF informierte einleitend 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 mittels einer Präsentation seiner Produkte (Warenmuster waren mitgebracht worden), einer Beschreibung seiner Zielsetzungen usw. 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 kurz von einem Ausschuss (aus Produktionsarbeitern) befragt, der beurteilte, ob der Erwerbslose von dem Unternehmen zu einem Einstellungsgespräch eingeladen werden sollte oder nicht. Trotz dieser großangelegten Initiative, die sich aus Sicht der betroffenen Parteien als erfolgreich erwies, war es lediglich möglich, 17 der 18 Stellen für Stellvertreter/innen zu besetzen.

4.6. Abschließende Überlegungen

4.6.1. Welche Qualifikationen/Kompetenzen haben die Mitarbeiter erworben?

Der dem Projekt Medstyr 2 zugrundeliegende Gedanke war, eine engere Verbindung zwischen dem Unternehmen und den Lehrgängen zu schaffen, damit die Akteure in diesen beiden Welten die Verantwortung für die Qualifizierungsmaßnahme gemeinsam übernehmen können. 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 zum Lehrgang 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 des Lehrgangs erfolgen musste. Gleichwohl können wir feststellen, dass der Lehrgang 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, und die Teilnehmer bemühten sich vor allem, die Ursachen der Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten kennen zu lernen und zu verstehen. Es steht fest, dass der Lehrgang die Produktionsarbeiter/innen zu gemeinsamen und – in etwas geringerem, aber nicht unerheblichen Maße – individuellen Überlegungen über die Zukunft des Unternehmens anregte.

Jeder vierte Lehrgangsteilnehmer 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 Potential, das durch die Lehrgänge offengelegt wurde.

Im allgemeinen liegt die Hauptverantwortung dafür, was in den Lehrgängen geschieht, 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, 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.

4.6.2. Kann eine Jobrotationsmaßnahme spezielle Weiterbildungsangebote schaffen?

Hinsichtlich Inhalt und Pädagogik/Methoden sind nicht alle Jobrotationsprojekte gleich. Sie können diesen oder jenen Inhalt haben, nach diesem oder jenem pädagogischen 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 folgende Frage 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 nicht einen bedeutenden finanziellen Beitrag dazu geleistet hätten. In diesem Zusammenhang gilt es darauf hinzuweisen, dass es sich bei den Gruppen, an die sich unsere Maßnahmen richteten, zumeist um ungelernete Frauen handelte. Diese Zielgruppe ist also sozusagen per definitionem von Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt bedroht und erhält

paradoxerweise nur in geringem Umfang öffentliche (und private) Unterstützung. Wir werden daher drei Argumente zugunsten des Modells Jobrotation als Rahmen für die berufliche Weiterbildung ins Feld führen.

Die Jobrotation ist ein besonders geeignetes Instrument für die Einführung organisatorischer Veränderungen am Arbeitsplatz. Wir haben festgestellt, dass zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen von Nutzen sind, wenn eine Verflachung der Unternehmenshierarchien und eine Stärkung der Selbstverwaltung der Beschäftigten in der Produktion angestrebt wird. Es reicht nicht aus, dass einige wenige Personen die entsprechende Weiterbildung erhalten, denn 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 Mitarbeiter mit Festanstellung 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 "fassen" und zu erfüllen.

Antrag auf Beihilfe für ein Jobrotationsprojekt in der Region des Arbeitsamtes Roskilde

1. PROJEKT BESCHREIBUNG	
1.1 Antragsteller: Maersk Medical A/S, Osted	1.2 <u>Name</u> des Projekts: Jobrotation im Rahmen von Medstyr 2 – 2 ^e Teil Projekt "Zusammenarbeit der Zukunft "
1.3 <u>Hintergrund und Zielsetzung</u> des Projekts: Die in diesem Antrag auf Beihilfe beschriebene Maßnahme soll im Anschluss an die <i>Jobrotation im Rahmen von Medstyr 2 – 1. Teil</i> erfolgen, die 1997 vom Rat bewilligt wurde. Ihre allgemeine Zielsetzung besteht darin, <i>den Produktionsarbeitern von Maersk Medical, Osted, (MMO) die notwendigen Kenntnisse über die Arbeitsweise des Unternehmens zu vermitteln, damit schließlich neue, geeignetere Verfahrensweisen entwickelt werden können, die eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter und eine Zusammenarbeit zwischen allen Abteilungen des Unternehmens umfassen.</i> Der vorliegende Antrag tritt an die Stelle von zwei anderen Anträgen, die sich nicht konkretisiert haben: Einer davon wurde im Juni 1998 vom Rat geprüft und bewilligt, der andere wurde bei der Sitzung des Rates am 28. Januar 1999 zurückgezogen. <u>Bilanz der Jobrotation im Rahmen von Medstyr 2 – 1. Teil</u> Die Ergebnisse der ersten Jobrotationsmaßnahme entsprachen in vollem Umfang den Erwartungen, und zwar sowohl der Stellvertreter als auch des Unternehmens (siehe Bewertung der Maßnahme). Was die Stellvertreter betrifft, <i>so erhielten 12 der 13 Stellvertreter, die im Rahmen der ersten Jobrotationsmaßnahme vom Unternehmen eingestellt wurden, eine Festanstellung.</i> Das Unternehmen hat – auf der Grundlage der vorangegangenen Maßnahmen, die im Zuge der ersten Jobrotationsmaßnahme ergriffen wurden – drei Aktionsbereiche festgelegt: 1. Die Notwendigkeit, die Produktionsgruppen mittels der Bildung von Teams und durch die Lösung von Konflikten zu stärken 2. Die Intensivierung und Verbesserung von Zusammenarbeit und Verständnis auf berufsübergreifender Ebene 3. Erweiterung des allgemeinen Verständnisses der Produktionsarbeiter für Produkte, Abläufe und Rahmenbedingungen bei MMO. Die beiden ersten Aktionsbereiche fallen in einen Zusammenhang, der einer Jobrotationsmaßnahme nicht entspricht. Der letzte ist Gegenstand des vorliegenden Antrags. <u>Zielsetzungen des Projekts Jobrotation im Rahmen von Medstyr 2- 2. Teil</u> Das Projekt verschafft den Mitarbeitern in der Produktion die Möglichkeit, ihre Kenntnis des Zusammenwirkens aller Bereiche im Unternehmen zu erweitern und auf diese Weise einen Überblick zu gewinnen, der ihre Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeiterkategorien, einschließlich der Geschäftsführung, stärkt. Das Projekt basiert auf dem Grundsatz, dass es einen engen Zusammenhang gibt zwischen den Kenntnissen, die die Mitarbeiter in der Produktion über Abläufe, Produkte und Unternehmensstrukturen besitzen, und ihren Möglichkeiten, kontinuierlich an organisatorischen Veränderungen mitzuwirken, die auf eine Verflachung der betrieblichen Hierarchien abzielen. Ein Jobrotationsmaßnahme bei Maersk Medical, Osted, bietet den Stellvertretern gute Chancen, ein Unternehmen kennen zu lernen, das in vieler Hinsicht eine Vorreiterposition einnimmt in der Entwicklung hin zu einer <i>Verflachung der betrieblichen Hierarchien, einer verstärkten Beteiligung der Mitarbeiter und einer berufsübergreifenden Zusammenarbeit</i> , die sich im industriellen Sektor vollzieht. Da Maersk Medical, Osted, stark expandiert, ist die Annahme realistisch, dass alle Stellvertreter, die sich in die Arbeitsrhythmen und –abläufe des Unternehmens einfügen, nach Ende der Maßnahme fest eingestellt werden können.	
1.4 Anzahl der von dem Jobrotationsprojekt betroffenen <u>Personen</u>: Mitarbeiter: 130 Erwerbslose: 18	

1.5	<u>Zeitpunkt von Beginn und Ende des Jobrotationsprojekts:</u> Beginn: 6.9.1999 Ende: 27.2.2000
1.6	<u>Betroffene Unternehmen:</u> Firmenname: Maersk Medical A/S, Osted Branche: Medizinzubehör aus Kunststoff
1.7	<u>Organisation der Projektleitung:</u> Partner: Kontaktpersonen (Verantwortliche): KAD Roskilde Laila Jensen/ Morten Ledskov/Helle Reuber AF Roskilde Kirsten Høyer Rasmussen/Hanne Tvede AOF Greve Thomas Braun Maersk Medical, Osted Sanne Hentze/Anne-Marie Krog/Lis Glennild/Vibeke Brandt

Es wurde eine Lenkungsgruppe ernannt, die sich aus den obenstehenden Personen zusammensetzt. Diese Gruppe wird während der Laufzeit des Projekts nach Bedarf, mindestens aber alle drei Monate, zusammentreten.

2.	BESCHREIBUNG DES PROJEKTVERLAUFS
2.1	<u>Betroffene Mitarbeiter:</u> Zahl: <u>130</u> insgesamt Mitarbeiterkategorien (Vorbildung/Aufgaben): Produktionsarbeiter
2.2	<u>Stellvertreter:</u> Zahl: <u>18</u> insgesamt Die Stellvertreter werden einer von 4 Schichten (Tag/Abend/Nacht/Wochenende) zugeteilt. Folgende Qualifikationen (Berufserfahrung) werden von Vorteil sein: a) andere nationale Herkunft als die dänische b) Beherrschung des Dänischen in Wort und Schrift c) M/F zwischen 45 und 59 Jahren
2.3	<u>Verlauf:</u> <u>Mitarbeiter:</u> Weiterbildung: 16 Wochen Beginn: 4.10.1999 Ende: 27.2.2000 Die 16 Lehrgangswochen bestehen aus 8 Weiterbildungsmaßnahmen von jeweils 2 Wochen Dauer. <u>Stellvertreter:</u> Produktionsarbeiter Vorausgehende Weiterb.: 4 Wochen (2 Wochen Weiterb.und 2 Wochen Praktikum) Beginn: 6.9.1999 Ende: 3.10.1999 Ausb. am Arbeitsplatz: 10 Wochen Beginn: 4.10.1999 Ende: 19.12.1999 Reguläre Beschäftigung: 11 Wochen (einschl. B.-Urlaub) Beginn: 20.12.1999 Ende: 27.2.2000 <u>Planung und Koordinierung des Projekts:</u> Die Auswahl der Stellvertreter erfolgt partnerschaftlich zwischen dem AF Roskilde, dem KAF Roskilde und Maersk Medical, Osted.
2.4	Erwartungen hinsichtlich der <u>Beschäftigungswirkung</u> (mögliche Einstellung von Stellvertretern) Es ist vorgesehen, dass allen Stellvertretern, die sich in die Arbeitsrhythmen und –abläufe einfügen, nach Ende der Maßnahme eine Festanstellung angeboten wird.

3. WEITERBILDUNG IM RAHMEN DES PROJEKTS		
3.1 <u>Weiterbildung der Mitarbeiter:</u>		
Weiterbildungsmodul:	Anzahl der Lehrgangswochen:	Ausbildungseinrichtung:
Verständnis des Unternehmens: Produkte, Abläufe und Strukturen des Unternehmens	2 Wochen	AOF Greve P&D
3.2 <u>Weiterbildung der Erwerbslosen:</u>		
Die Weiterbildung der Erwerbslosen besteht aus 4 Maßnahmen:		
1. Praktikum bei MMO mit Ausbildung am Arbeitsplatz	(2 Wochen)	
2. Lehrgang über die Situation auf dem Arbeitsmarkt	(2 Wochen)	
3. Lehrgang zum Verständnis des Unternehmens (mit den Mitarbeitern)	(2 Wochen)	
4. Lehrgang für Produktionsarbeiter (AMU)	(2 Wochen)	
Die Themen und die dafür aufgewendete Wochenzahl		
Weiterbildungsmodul:	Zahl der Lehrgangswochen:	Ausbildungseinrichtung:
Kommunikation und Unternehmenskultur:	1 Woche	AOF Greve P&D
Einfluss der Mitarbeiter im Unternehmen: Vorgeschichte und Bedingungen	1 Woche	AOF Greve P&D
Verständnis des Unternehmens: Produkte, Abläufe und Strukturen	2 Wochen	AOF Greve P&D
Weiterbildung zum Produktionsarbeiter in der verarbeitenden Industrie – Phase I	2 Wochen	AMU-Zentrum in Køge
3.3 <u>Erwerb von Weiterbildungsleistungen:</u>		
Mitarbeiter	Erwerbslose:	
Preis pro K.-Woche/Team:	Preis pro K.-Woche/Team	
a) 33 500 DKK	a) 31 500 DKK (AOF Greve P&D)	
	b) 44 025 DKK (AMU-Zentrum in Køge)	
A) Insgesamt 536 000 DKK	B) Insgesamt 151 050 DKK	
3.4 <u>Weitere Angaben zum Weiterbildungsteil der Jobrotationsmaßnahme:</u>		
Die Stellvertreter nehmen an den Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter teil. Es wird versucht, erstere gleichmäßig auf die sechs letzten Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter aufzuteilen, damit sie die Möglichkeit erhalten, differenziertere Kenntnisse über das Unternehmen zu erwerben.		

4. BEWERTUNG DES PROJEKTS

4.1 Verfahren zur Bewertung des Projekts:

Es wird eine Standardbewertung der Jobrotationsmaßnahme vorgenommen sowie eine externe Bewertung des gesamten Projekts ATTAK- Medstyr 2, die anschließend dem Rat vorgelegt wird.

Für die Bewertung verantwortlich:

AOF Greve, Abteilung Projekt & Entwicklung und TI-Arbejdsliv.

4.2 Vorlagetermin der Bewertung

Die Standardbewertung des RAR wird im April 2000 vorgelegt.

Die Bewertung von ATTAK wird im Frühjahr 2000 vorgelegt.

5. ANTRAG AUF BEIHILFE		
Ausgaben/Einnahmen:	Insgesamt (DKK)	Davon Beitrag des Rates:
A.1 Erwerb von Weiterbildungsleistungen für die Mitarbeiter (siehe 3.3)	536 000	486 500*
A.2 Öffentliche Beihilfen (verschiedene)		
+ Beihilfe zum Bildungsurlaub	552 000	
+ VUS	165 600	
+ Zuschuss zur Erwachsenenbildung (VUS)	(49 500*)	
+ (ergänzend) Beihilfe für Mitarbeiter (§ 88a)		
A.3 Gesamtsumme für die in Weiterbildung befindlichen Mitarbeiter	- 181 600	486 500*
B.1 Erwerb von Weiterbildungsleistungen für die Erwerbslosen (siehe 3.3)	149 720	63 000
B.2 Gehälter der Stellvertreter	2 153 844	
+ Zuschuss für die Ausbildung am Arbeitsplatz und Erstattungen für den Bildungsurlaub	722 714	325 274
B.3 Gesamtsumme für die als Stellvertreter beschäftigten Erwerbslosen	1 431 130	388 247
C.1 Beihilfe zur Planung des Projekts (siehe 2.3)	Siehe 5.2	---
C.2 Beihilfe zur Koordinierung des Projekts (siehe 2.3)	---	---
Insgesamt (A.3 + B.3 + C.1 + C.2)	1 200 030	874 774*
5.1 Beziehen die Mitarbeiter während der vom Projekt vorgesehenen Weiterbildung ihr volles Gehalt ? Ja Gehälter der in Weiterbildung befindlichen Mitarbeiter (insgesamt): 1 481 480,- DKK		
5.2 Zusätzliche Angaben zu den Finanzmitteln für das Projekt: * Der Zuschuss für die Erwachsenenbildung (VUS) beträgt 49 500,-DKK. Dieser Betrag wird von der für den Erwerb von Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter aufgewendeten Summe abgezogen (Posten A.1) und der Kofinanzierung durch das Unternehmen zugerechnet. Es ist darauf hinzuweisen, dass dieser Betrag auf einer Schätzung beruht und der tatsächliche Betrag anders lauten kann. Vom Unternehmen getragener Anteil an den Gesamtkosten: 912 250,- DKK Die Koordinierung und Planung des Projekts (C.1 und C.2) werden aus ATTAK-Mitteln finanziert. Zum Posten B1 "Erwerb von Weiterbildungsleistungen für die Erwerbslosen" wird zunächst beim Rat keine Beihilfe für die Kosten der Weiterbildung im AMU-Ausbildungszentrum beantragt, die sich auf 88 050 DKK belaufen. Wenn es jedoch wider Erwarten unmöglich wäre, diese Kosten im Rahmen des AMU-Systems zu finanzieren, würde dem Rat außerdem ein Antrag auf Beihilfe über den Lehrgangsteil zugehen.		

6. UNTERSCHRIFTEN

Vertreter des Unternehmens – Geschäftsführung:

Datum: _____ / _____

Sanne Hentze / Produktionsleiterin, Maersk Medical A/S, Osted

Personalvertreter:

Datum: _____ / _____

Anne-Marie Krog / Gewerkschaftsvertreterin des KAD, Maersk Medical A/S, Osted

Gewerkschaft:

Datum: _____ / _____

Laila Jensen / KAD Roskilde

Ausbildungseinrichtung:

Datum: _____ / _____

Lynn Elizabeth Hansen / Abteilungsleiterin, AOF Greve Abteilung P&D

Datum: _____ / _____

Thomas Braun / Ausbildungsberater, AOF Greve Abteilung P&D

5. Die Effizienz von Jobrotationsmaßnahmen: Vergleich zwischen Kleinbetrieben und Großunternehmen

Lizzi Feiler ⁽⁵⁶⁾

Zusammenfassung:

Die Jobrotation wurde 1996 im Rahmen eines ADAPT-Projekts in Österreich eingeführt und zum regulären Instrument einer aktiven Arbeitsmarktpolitik gemacht. Seither wurden in verschiedenen Branchen und Regionen entsprechende Programme durchgeführt, die verschiedene Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt und Unternehmen unterschiedlicher Größe einbezogen. Der Hauptvorteil für kleine Unternehmen besteht darin, dass die innerbetrieblichen Strukturen und Instrumente zur Personalentwicklung verbessert werden, indem der Geschäftsführung und den Mitarbeitern mehr Informationen und Wissen über Weiterbildungsmethoden und Weiterbildungsanbieter zur Verfügung gestellt werden. Projekte mit großen Unternehmen zeigen eine hohe quantitative Wirkung, wobei eine bessere Anpassung zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt erzielt wird. Ein zusätzlicher Faktor ist der Stand der Organisationsentwicklung in einem Unternehmen: Das Potenzial für die Schaffung von Arbeitsplätzen ist in innovativen Unternehmen und Wachstumsbranchen am größten. Die Jobrotation kann sich als hocheffizientes beschäftigungspolitisches Instrument erweisen, wenn die für das Programm-Management zuständige Stelle bei der Auswahl der Unternehmen einen strategischen Ansatz verfolgt.

5.1. Einleitung: Erfahrungen mit der Jobrotation in Österreich

Die Jobrotation wurde in Österreich 1996 im Rahmen eines ADAPT-Projekts eingeführt, das den Transfer und die Anpassung bewährter Verfahrensweisen der aktiven Arbeitsmarktpolitik in Dänemark und die Bildung eines länderübergreifenden Netzwerks mit zunächst 12 Partnern zum Ziel hatte. Seither wurden in Österreich in verschiedenen Branchen und Regionen Jobrotationsprogramme durchgeführt, die verschiedene Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt einbezogen. Insgesamt 66 Unternehmen nahmen daran teil, wobei 2677 Mitarbeiter für

⁽⁵⁶⁾ Unternehmensberaterin und Expertin für aktive Arbeitsmarktpolitik; seit 1985 für ÖSB-Consultants tätig. Programmentwicklung und Durchführung von Jobrotationsmaßnahmen in Österreich. Einschätzung des Qualifikationsbedarfs und der Arbeitskräftenachfrage im IKT-Sektor in Österreich. Projekt Leonardo da Vinci: "Dissemination of JobRotation Methods in Pre-Accession Countries". Promoter für das länderübergreifende EU-Jobrotationsnetzwerk. (l.feiler@oesb.at)

Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt wurden und 302 zuvor erwerbslose Personen als Stellvertreter eingesetzt wurden, während die freigestellten Mitarbeiter Weiterbildungsmaßnahmen absolvierten. 80% der Stellvertreter erhielten anschließend in dem Unternehmen, in dem sie tätig waren, eine reguläre Festanstellung.

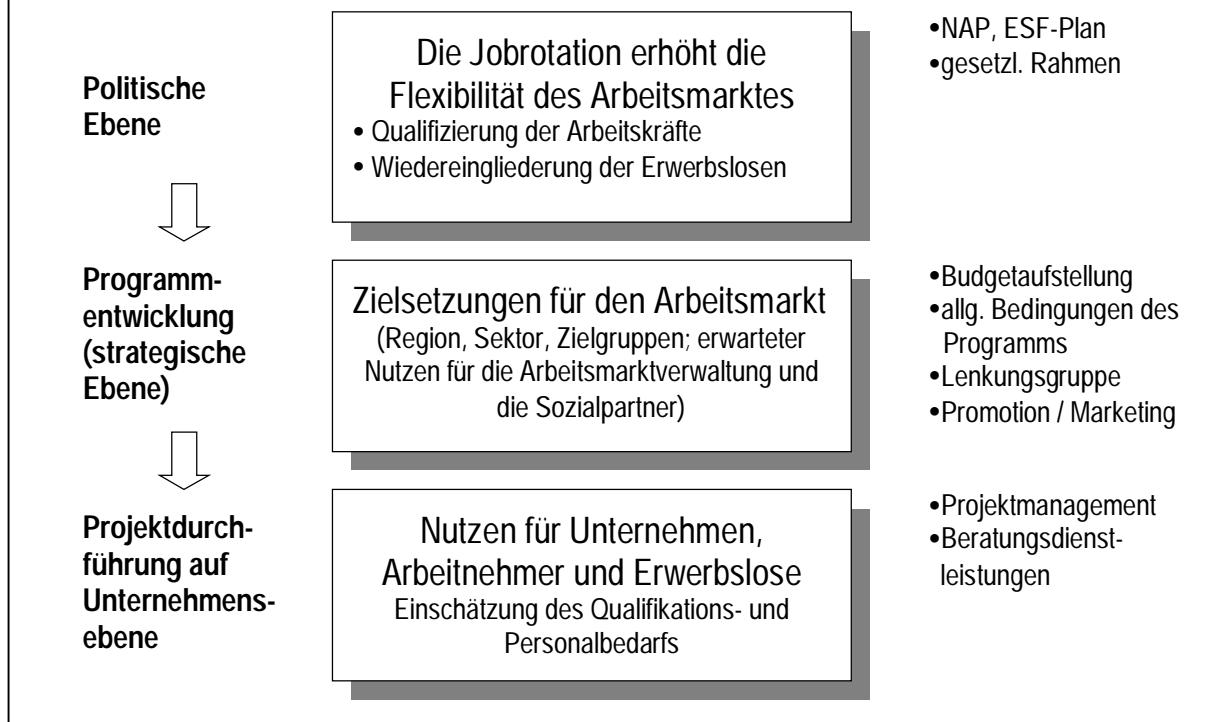
Die Jobrotation ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Im Sinne des übergeordneten Zieles, Arbeitslosigkeit durch die Aktualisierung und Anhebung des Qualifikationsniveaus zu verhindern und zu bekämpfen, konzentrierten sich die Programme auf bestimmte Branchen und prioritäre Zielgruppen für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen. Beispiele für diesen zielorientierten Ansatz sind: ein Programm, das die bevorzugte Weiterbildung weiblicher Arbeitnehmer vorsah; ein Programm zur Schaffung von Arbeitsplätzen für Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen und ein Programm zur Eingliederung von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt.

5.1.1. Programmentwicklung, Durchführung und Ergebnisse

Programmentwicklung:

Die Jobrotation wurde zum regulären Instrument einer aktiven Arbeitsmarktpolitik gemacht und wird vom Europäischen Sozialfonds und dem Arbeitsmarktservice (AMS) finanziert. Die allgemeinen nationalen Richtlinien legen die Grundvoraussetzungen für die Durchführung der Jobrotation auf regionaler Ebene fest. (Die Qualifizierungskosten werden in Höhe von zwei Dritteln des anfallenden Betrags bezuschusst, und Lohnkostenzuschüsse können auch für Langzeitarbeitslose gewährt werden. Das Unternehmen trägt ein Drittel der Weiterbildungskosten seiner Mitarbeiter und die Lohnkosten für die Stellvertreter). Die regionalen Dienststellen des AMS verwalten die Finanzmittel und erstellen die Jobrotationsprogramme gemäß den jeweiligen Zielen für den regionalen Arbeitsmarkt. Eine für das Programm-Management zuständige Stelle wird ernannt. Sie koordiniert die Tätigkeiten und Aufgaben der Partner und bietet den Unternehmen Beratungsdienstleistungen an. Es wird eine Kampagne zur Information der Unternehmen lanciert.

Einführung der Jobrotation auf breiter Ebene

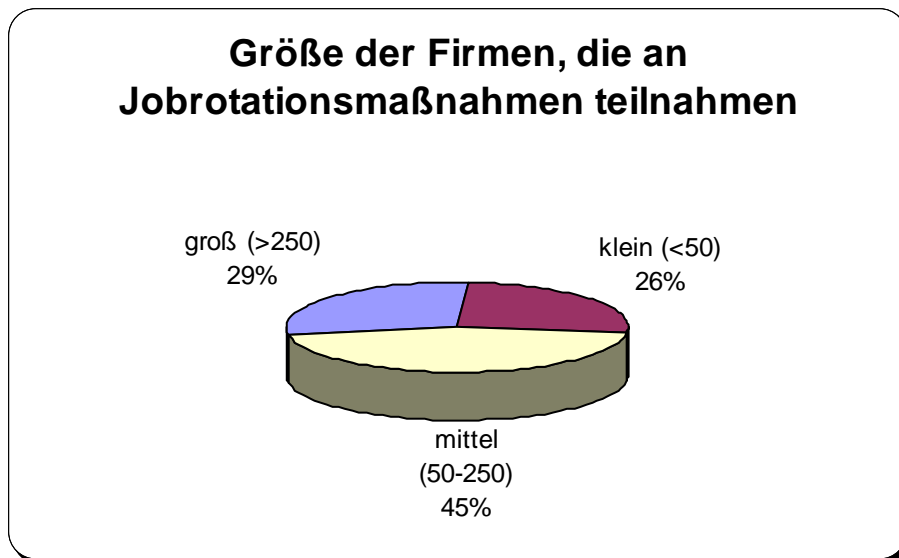


Projektdurchführung:

An der Durchführung des Projekts ist ein Netzwerk von Partnern beteiligt, das von der für das Programm-Management zuständigen Stelle koordiniert wird. Die Aufgabe des Unternehmens besteht darin, Qualifizierungspläne für seine Beschäftigten zu erarbeiten und den Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften festzustellen (Profil der Arbeitsplätze, für die Stellvertreter gesucht werden). Die lokale Dienststelle des Arbeitsmarktservice ist für die Vorauswahl und Vermittlung der Arbeitslosen zuständig. Es sind verschiedene Ausbildungseinrichtungen an dem Projekt beteiligt, um die ganze Bandbreite des Qualifikationsbedarfs abzudecken. Die regionale Dienststelle des AMS bezuschusst das Projekt auf der Grundlage einer Projektbeschreibung. Die Aufgabe von ÖSB, der für das Programm-Management zuständigen Stelle, besteht darin, die Unternehmen zu informieren und für das Projekt zu gewinnen, ihnen Beratungsdienstleistungen anzubieten, die Tätigkeiten der Partner zu koordinieren und den Prozess der Durchführung zu lenken.

An dem Jobrotationsprogramm waren Unternehmen unterschiedlicher Größe beteiligt: 26% der Unternehmen hatten unter 50 Mitarbeiter, 45% hatten zwischen 50 und 250 Mitarbeiter und 29% beschäftigten über 250 Arbeitnehmer.

Schaubild 1: Größe der Firmen, die an Jobrotationsmaßnahmen teilnahmen



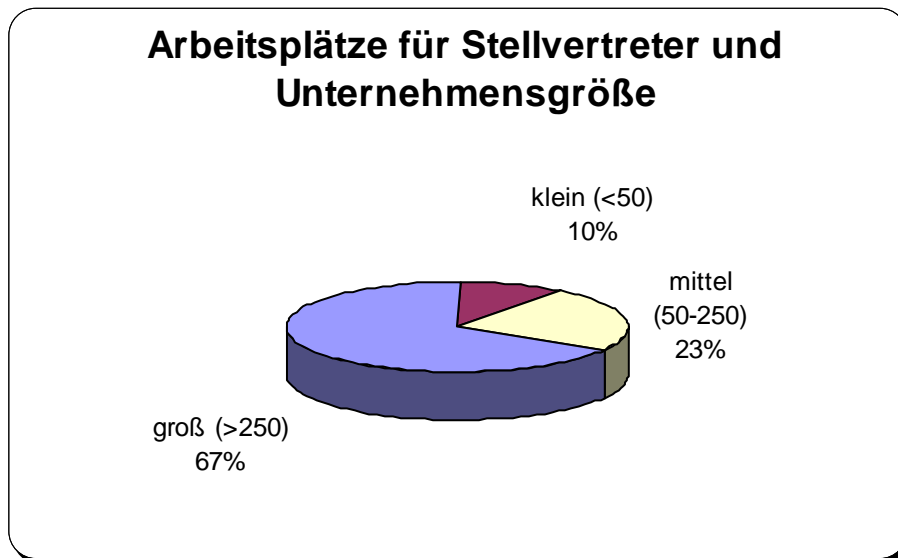
Wie erwartet waren die meisten Arbeitnehmer (70%), die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen, Mitarbeiter von großen Unternehmen. Doch während die Teilnahmequote an Qualifizierungsmaßnahmen in großen Unternehmen 9% betrug, belief sie sich in mittleren Betrieben auf 14% und in Kleinbetrieben auf 23%. Das heißt, dass in kleineren Betrieben ein höherer Prozentsatz des Gesamtpersonals an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahm.

Kleinbetriebe beschäftigten im Verhältnis zu den in Weiterbildung befindlichen Mitarbeitern mehr Stellvertreter als Unternehmen mittlerer Größe und Großunternehmen. Das Verhältnis zwischen den in Weiterbildung befindlichen Mitarbeitern und den Stellvertretern betrug in Kleinbetrieben 4 : 1 und in mittleren und großen Betrieben 7 : 1. Was die Eingliederungsquote der Stellvertreter betraf, so gab es keine bedeutenden Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größe: 80% der Stellvertreter erhielten nach der Stellvertretungsphase von sechs Monaten eine Festanstellung.

Verteilung der Stellvertreter nach Unternehmensgröße:

10% aller Stellvertreter waren für Kleinbetriebe tätig, 23% für Mittelbetriebe und 67% für Großunternehmen.

Schaubild 2: Arbeitsplätze für Stellvertreter und Unternehmensgröße



5.2. Die Effizienz von Jobrotationsmaßnahmen: ein Vergleich zwischen Kleinbetrieben und Großunternehmen

Jede Beurteilung von Effizienz erfordert eine vorherige Definition der angestrebten Ziele: einerseits der Ziele der aktiven Arbeitsmarktpolitik und andererseits der Unternehmensziele. Eine aktive Arbeitsmarktpolitik strebt die Vermeidung und den Abbau von Arbeitslosigkeit an. Unternehmen streben eine kostenwirksame Qualifizierung an, die den strategischen Zielen der Geschäftsentwicklung dienen. Für die meisten Unternehmen ist es ein Problem, das richtige Personal zu finden, das die Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes erfüllt.

5.2.1. Kleinbetriebe oder Großunternehmen?

Vergleicht man die Effizienz von Jobrotationsmaßnahmen in Kleinbetrieben und Großunternehmen, so gelangt man zu folgenden Schlüssen:

	Kleinbetriebe	Großunternehmen
Beschäftigungspolitische Ziele (makroökonomisch)	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Beteiligung von Kleinbetrieben an Weiterbildungsmaßnahmen • Sichere Arbeitsplätze und Schaffung von Arbeitsplätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmte Gruppen von Mitarbeitern können gezielt erfasst werden • Eine größere Anzahl von Erwerbslosen kann eingegliedert werden • Engere Kontakte zwischen Unternehmen und AMS <p>Mitnahmeeffekte sind aufmerksam zu beobachten</p>
Unternehmensziele (mikroökonomisch)	<ul style="list-style-type: none"> • Engpässe können mithilfe von Stellvertretern überwunden werden • Instrumente und Methoden der strategischen Personalentwicklung werden eingeführt • Die Einstellungsverfahren werden verbessert 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungsprobleme können mithilfe verbesserter Dienstleistungen des AMS gelöst werden • Stellvertreter werden benötigt, wenn Schichtarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen • Das Unternehmen erwirbt auf dem Arbeitsmarkt ein positives Image

Einschätzung des Qualifikationsbedarfs: ein innovatives Instrument für Kleinbetriebe

Großunternehmen mit Personalmanagern verfügen häufig bereits über Erfahrung mit Verfahren zur Qualifikationsplanung. Kleinbetrieben fehlt es häufig an den personellen Ressourcen für die Personalentwicklung. Diese ist eine der vielen Aufgaben des Geschäftsführers oder Besitzers einer Firma. Die Einführung und der Einsatz neuer Instrumente zur strategischen Personalplanung wirken sich positiv auf die nachhaltige Entwicklung der Humanressourcen und des Unternehmens insgesamt aus.

Die Einschätzung des Qualifizierungsbedarfs sollte bedarfsorientiert sein, wobei

- die strategischen Ziele des Unternehmens und sein Bedarf an Humanressourcen sowie
- der Qualifizierungsbedarf und die beruflichen Pläne des einzelnen Beschäftigten berücksichtigt werden sollten.

Es sollte eine unternehmensinterne Einschätzung des Qualifikationsbedarfs vorgenommen werden, wobei die Hilfe externer Berater (die für das Programm-Management verantwortliche Stelle) in Anspruch genommen werden sollte. Diese Einschätzung sollte drei Schritte umfassen:

- Engagement der Geschäftsführung

Ausgangspunkt ist ein Gespräch mit der Geschäftsführung des Unternehmens: Welche Erfahrungen wurden in der Vergangenheit mit Weiterbildungsmaßnahmen gemacht?

Welche Veränderungen der Märkte, der Produktion und welche technologischen Innovationen stehen bevor? Welches sind die entscheidenden Personen, die an dem Einschätzungsprozess beteiligt werden sollten? Wie können die Mitarbeiter einbezogen werden? Und schließlich: Ist Jobrotation die richtige Lösung?

(b) Einbeziehung der Mitarbeiter

Der zweite Schritt besteht in Workshops mit dem mittleren Management (oder, in sehr kleinen Unternehmen, mit Mitarbeitergruppen oder der gesamten Belegschaft).

Die Geschäftsführung informiert die Mitarbeiter über die strategischen Unternehmensziele. Einbezogen werden können die Mitarbeiter entweder durch einen Workshop oder persönliche Gespräche zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten, bei denen es in der Regel um folgende Punkte geht:

- (i) Welche Qualifikationen und Kompetenzen benötigen wir, um die Unternehmensziele zu erreichen?
- (ii) Welche Elemente der Weiterqualifizierung können die Qualifikationslücke schließen?
- (iii) Welches sind die effizientesten Lernmethoden (Bewertung von vergangenen Erfahrungen mit Weiterbildungsmaßnahmen?)
- (iv) Gibt es Engpässe bei den personellen Ressourcen am Arbeitsplatz/in der Abteilung?

Die Ergebnisse werden in einem Synthesebericht mit einem Entwurf für einen Qualifizierungsplan zusammengefasst.

(c) Erstellung eines Projektplans mit der Geschäftsführung

Ein endgültiger strategischer Qualifizierungsplan mit Kostenkalkulation, Arbeitsplan und Angabe der Personen, die darin einbezogen werden sollen (sowohl Mitarbeiter als auch Anforderungsprofile für Stellvertreter), wird erstellt.

5.2.2. Unternehmen an der Schwelle zum nachhaltigen Wachstum

Die Effizienz der Jobrotation und anderer betrieblicher beschäftigungswirksamer Maßnahmen hängt nicht nur von der Größe eines Unternehmens ab, sondern auch vom Stand seiner Organisationsentwicklung.

Innovative Unternehmen und Wachstumsbranchen verfügen über ein höheres Potenzial zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Innovative Unternehmen mit einem Potenzial zu nachhaltigem Wachstum finden sich vor allem unter Betrieben mittlerer Größe.

Es lassen sich drei Hauptstadien der Unternehmensentwicklung unterscheiden:

Tabelle 1: Effekte der Jobrotation je nach Stand der Unternehmensentwicklung:

	Kleinbetriebe	Großunternehmen
Innovative, expandierende Unternehmen	Hohe Indikation für Jobrotation: Hohe qualitative Effekte	Hohe quantitative Effekte (Mitnahmeeffekte sind aufmerksam zu beobachten)
Unternehmen an der Schwelle von Wachstum und Innovation	Hohe Indikation für Jobrotation: Unterstützung der Unternehmensentwicklung und Potenzial zur Schaffung von Arbeitsplätzen	Hohe Indikation für Jobrotation: Unterstützung der Unternehmensentwicklung und Potenzial zur Schaffung von Arbeitsplätzen
Traditionelle Unternehmen; Unternehmen in Krisen	Andere Instrumente (strategische Umorientierung, Umqualifizierung)	Andere Instrumente (Mobilitätszentren, Arbeitsstiftungen)

Unternehmen an der Schwelle zu Wachstum und Innovation:

Diese Unternehmen könnten neue, expandierende Unternehmen sein, aber auch Unternehmen, die eine Krise überwunden haben (im Zuge eines Prozesses der Umstrukturierung und strategischen Umorientierung). Sie haben sich erfolgreich an den Wandel des Marktes angepasst oder sind gerade im Begriff, dies zu tun. Diese Veränderungen erfordern neue Kompetenzen und höher qualifizierte Mitarbeiter, die den Übergangsprozess bewältigen können. Es können Arbeitsplätze gesichert und das Potenzial zur Schaffung neuer Arbeitsplätze aktiviert werden.

5.2.3. Zusammenfassende Darstellung der Effizienz von Jobrotationsmaßnahmen

Die Jobrotation kann sich als hocheffizientes beschäftigungspolitisches Instrument erweisen, wenn das Programm-Management bei der Auswahl der Unternehmen einen strategischen Ansatz verfolgt. Dabei werden makroökonomische Forschungsdaten über die Wirtschaftsbranchen auf regionaler Ebene benötigt ("Prognose des Qualifikationsbedarfs"). Mikroökonomische Daten können durch Gespräche mit den Geschäftsführungen gewonnen werden.

Nachhaltige Effizienz in kleinen Unternehmen und Unternehmen mittlerer Größe beinhaltet:

- (a) Ausbau der Strukturen und Instrumente für die individuelle berufliche Entwicklung innerhalb des Unternehmens
- (b) Verbesserung der Information und Erweiterung der Kenntnisse über die auf dem Markt vorhandenen Weiterbildungsmethoden und –anbieter
- (c) Verbindung strategischer Unternehmensziele mit individuellen beruflichen Zielen
- (d) Verbesserung der Verfahren zur Einstellung und Eingliederung neuer Mitarbeiter

Positive nachhaltige Effekte können sowohl in kleinen als auch in großen Unternehmen erreicht werden durch:

- (a) Verbesserte Methoden zur Planung des Personalbedarfs (Anforderungsprofile mit Schlüsselqualifikationen), die die notwendigen Informationen für eine bedarfsorientierte Vorqualifizierung von Erwerbslosen liefern
- (b) Bessere Abstimmung des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt
- (c) Engere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Arbeitsämtern

Literaturverzeichnis

Feiler, Lizzi. *JobRotation Austria : ADAPT 1996-99 : final report*. Vienna: 1999

Schömann, Klaus; Mytze, Ralf; Gülker, Silke *Institutional and financial framework for Jobrotation in nine European countries*. Berlin: WZB, 1998

Slupetzky, Walter. Ressourcenorientierte Arbeitsmarktpolitik. In *Europa ohne Arbeit? : Beiträge zur Zukunft der Arbeitsmarktpolitik*. Stuttgart: Kohlhammer, 1997

6. Beitrag von Athanasios 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 Flexibilisierungspotential 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

- (a) die fehlende Verbindung zwischen der beruflichen Weiterbildung der Erwerbslosen einerseits und dem Produktionsprozess und der Beschäftigung andererseits;
- (b) 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 erscheinen, 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

- (a) den Mitarbeitern eines Unternehmens die Möglichkeit zur lebensbegleitenden allgemeinen und beruflichen Bildung bieten, ohne dass die Produktivität des Unternehmens dadurch beeinträchtigt wird;
- (b) den Arbeitnehmern ausreichend Zeit und Mittel zur Verfügung stellen, damit sie ohne Beeinträchtigung ihres Berufs- und Privatlebens an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können;
- (c) die Langzeitarbeitslosigkeit bekämpfen, indem es die Beschäftigung und Weiterbildung von Erwerbslosen unter realen Arbeitsbedingungen fördert;
- (d) das Missverhältnis zwischen den verfügbaren Fähigkeiten und Kompetenzen und dem Qualifikationsbedarf abbauen;
- (e) 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.

6.1. 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:

- (a) Auswahl der Mitarbeiter, die an der betreffenden Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen;

- (b) 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;
- (c) Ersetzung der Mitarbeiter durch die speziell zu diesem Zweck ausgebildeten Erwerbslosen;
- (d) 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.

6.1.1. 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.

6.1.2. 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:

- (a) 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;
- (b) die Weiterbildungsmaßnahme für den Arbeitnehmer muss einen innovativen Charakter aufweisen;
- (c) die Phase, während der ein Stellvertreter benötigt wird, muss relativ kurz sein;
- (d) 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:

- (a) Die Auswahl des Stellvertreters muss eher unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Personalplanung als unter Berücksichtigung des Weiterbildungsbedarfs der Erwerbslosen erfolgen;
- (b) 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;
- (c) die Weiterbildungsmaßnahme für den Erwerbslosen muss hochspezifische Fachkenntnisse beinhalten;

- (d) die praktische Ausbildung im Unternehmen vor der eigentlichen Stellvertretungsphase ist der kritische Zeitraum, in dem die Inhalte der spezifischen Aufgaben, die an dem Arbeitsplatz anfallen, unbedingt zu vertiefen sind;
- (e) 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.

6.1.3. 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 besonderer 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.

6.2. 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

- (a) ermöglicht die Verbindung von Lernen und beruflicher Tätigkeit;
- (b) dient in gleichem Maße den Interessen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Erwerblosen.

7. JobRotation aus Sicht der Betriebe, der Arbeitnehmer und der politischen Entscheidungsträger – Erwartungen und Leistungen am Beispiel „JobRotation für die Region Bremen“

Hubertus Schick ⁽⁵⁷⁾

JobRotation-Projekte wurden und werden auch heute noch mit großen Vorschußlorbeeren bedacht:

- (d) „JobRotation – ein gelungenes Beispiel für eine moderne Arbeitsmarktpolitik?“,
- (e) „JobRotation – eine Patentlösung für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt?“
- (f) „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 – wie ich gleich darstellen werde – durchaus auch für das Bundesland Bremen.

Seit 1997 hat die Universität Bremen an der Konzeption und Umsetzung des Bremer Modellprojekts mitgearbeitet. Ich selbst habe den Projekttyp mit seinen hohen Erwartungen und der schwierigen Verbindung so unterschiedlicher Zielsetzungen zunächst skeptisch betrachtet, habe aber dann mit Interesse die wissenschaftliche Begleitung des Projekts „JobRotation für die Region Bremen“ übernommen. In diesem Rahmen wurden bisher ca. 40 Betriebe untersucht, die an einer Kooperation interessiert sind oder bereits kooperieren.

7.1. Zur Konstruktion des Bremer Modellprojekts

Da JobRotation-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: ⁽⁵⁸⁾

⁽⁵⁷⁾ Universität Bremen, Kooperation Universität/Arbeiterkammer (KUA-BIWA)

⁽⁵⁸⁾ Als ausführlichere Darstellung dazu auch: Rehling, Heiner; Schick, Hubertus, JobRotation für die Region Bremen: Arbeitsmarktpolitik mit der Förderung von KMU verbinden!, in: BWP: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 1999, Nr. 5, S. 25-30.

- (a) 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.
- (b) Die Projektträgerschaft liegt beim alz Bremen-Nord, einem Beschäftigungsträger, der seit vielen Jahren Projekte betreut, die den Schwerpunkt Beschäftigung mit Qualifizierung verbinden.
- (c) Der Stellvertreterpool ist zusammengesetzt aus zwei 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.
- (d) Die Vorbereitung der Stellvertreter erfolgt durch informelle Lernstrategien im betrieblichen Arbeitsprozeß des Trägers.
- (e) Qualifizierungsbausteine für die Stellvertreter werden individuell mit den Betrieben abgestimmt und in Kooperation mit Weiterbildungsträgern durchgeführt.
- (f) Das Projekt kooperiert zur Zeit hauptsächlich mit KMU der Bereiche Metallverarbeitung, Elektro und Sanitär/Heizung/Klima.
- (g) Die Weiterbildung der Mitarbeiter der Betriebe erfolgt auf Grundlage selbständiger und unabhängiger betrieblicher Planung und Finanzierung. Das Projekt übernimmt für diesen Teil keine Kosten.
- (h) Die Bedarfe und Kooperationsmöglichkeiten der interessierten Betriebe werden permanent in wissenschaftlichen Einzeluntersuchungen durch die Universität erhoben. Die Ergebnisse werden laufend dem Büro JobRotation zusammen mit einer Beurteilung der Eignung des Betriebs zugeleitet.
- (i) Das Büro JobRotation wird in einer formativen Evaluation („Prozeßevaluation“) durch die Universität Bremen begleitet und beraten.

Diese Parameter des Bremer Modellprojekts werden – das kann hier schon im Vorgriff gesagt werden – so nicht bestehen bleiben, die Projektkonstruktion muß und wird sich gerade wegen dem erfolgreichen Verlauf seiner Pilotphase weiterentwickeln.

7.2. Erwartungen der beteiligten Akteure

7.2.1. Die regionalen Betriebe

Die Universität Bremen, Kooperation Universität/Arbeiterkammer (KUA-BIWA), führt seit ca. 10 Jahren Qualifikationsbedarfsanalysen in den unterschiedlichsten Branchen der Wirtschaftsregion Bremen durch und verfügt über einen ausgezeichneten Überblick sowie

detaillierte Branchenkenntnisse.⁽⁵⁹⁾ Insofern konnte der Rahmen der betrieblichen Bedarfe und Erwartungen an ein Projekt des Typs JobRotation im Vorfeld ziemlich genau abgesteckt werden:

- (a) 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.
- (b) 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.
- (c) Problematisch war allerdings, das machten die Befragungen auch deutlich,
 - (i) die Freistellung der Beschäftigten zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere bei Betrieben mit geringer Personaldichte
 - (ii) die Umsetzung der Bedarfe in betriebspezifische Fort- und Weiterbildungsaktivitäten und eine entsprechende Weiterbildungsplanung.

Dies entspricht der weithin bekannten Ausgangslage der meisten JobRotation-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:

- (a) Von den Betrieben, die sich vorläufig interessiert an JobRotation gezeigt hatten und die von mir daher auf ihre spezifischen Bedarfe, Interessen und Eignung hin untersucht wurden, haben etwa 60% einen Einstellungsbedarf.
- (b) Insbesondere handwerklich orientierte kleine und Kleinstunternehmen 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.
- (c) Dabei stehen zwei Erwartungen klar im Vordergrund und wurden von einem überwiegenden Teil der untersuchten Betriebe geäußert:
 - (i) Die Kooperation mit JobRotation-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.
 - (ii) Die Stellvertreter sollten am besten direkt aus Arbeitsverhältnissen kommen und nicht bei dem Betrieb unmittelbar aus einer längeren Arbeitslosigkeitsperiode

⁽⁵⁹⁾ Vgl. dazu neben anderen Veröffentlichungen z.B. die umfangreiche Studie von Benedix, U.; Knuth, J.; Wachtveitl, E. *Technologieentwicklung und Qualifikationsfolgen in Metallindustrie und Metallhandwerk: Repräsentativuntersuchung in Bremer und Bremerhavener Betrieben*. Bremen: EQUIB, 1997.

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 seiten der Arbeitgeberkammern geäußert wurde, die das Projekt anfänglich skeptisch beurteilt haben: Der Verbandsvertretung der Arbeitgeberseite war zu Beginn die Verbindung der Wirtschaftsstrukturförderung, die ja ein wesentliches Ziel des Projekttyps ist, mit der Arbeitsmarktpolitik „suspekt“, weshalb sie den Projekttyp zunächst eher als eine zu umständliche Wirtschaftsförderung kritisierte.

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

7.2.2. Die Arbeitnehmerseite

Da die Weiterbildung der betrieblichen Mitarbeiter sowohl von Bedarf und Planung aus gesehen wie 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. Bezüglich der betrieblichen Mitarbeiter können Ergebnisse daher erst im späteren Verlauf des Projekts erwartet werden.

Entscheidend waren hier aber zunächst die Erwartungen der arbeitslosen Teilnehmer des Projekts, die als Stellvertreter den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben suchen. Die Position eines Teilnehmers des Bremer Projekts wurde im Verlauf dieser Agora-Tagung bereits vorgestellt und diskutiert. Im folgenden sollen daher allgemeine Gesichtspunkte aufgezeigt werden, die sich mit den Erwartungen an das Projekt verbinden und teilweise bereits im Vorfeld formuliert wurden:

- (a) Die Qualifizierung 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.
- (b) 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 Arbeitsförderungsgesetz (AFG) abgelöst hat, stehen Spielräume für ausgedehnte Praktikumsphasen zur Verfügung. Diese bilden jetzt unter anderem auch den Rechtsrahmen für Stellvertretungen im Rahmen von JobRotation-Projekten.

- (c) Die Teilnehmer des Stellvertreterpools des Bremer Projekts sind zu 100% Langzeitarbeitslose, in diesem Fall sind sie durchschnittlich ca. 2 Jahre arbeitslos gewesen, bevor sie die „Chance“ JobRotation erhalten haben – wie viele Teilnehmer bei einer Befragung selbst formuliert haben. Ihre allererste 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 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.
- (d) 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 Pool 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.⁽⁶⁰⁾ Die Gewerkschaften in Deutschland haben dabei früh ihre Erwartungen an die Konstruktion des Projekts und vor allem des 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.

⁽⁶⁰⁾ Vgl. dazu auch: Rehling, Heiner; Schick, Hubertus. JobRotation: Baustein für mitarbeiterorientierte Personalentwicklung. In *Gewerkschaftliche Bildungspolitik*, 2000, Nr. 1/2, S. 4ff.

7.2.3. 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 Perspektiven 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 Relation zu diesen Zahlen sehr klar benannt:

- (a) Man verspricht sich bei dem neuen Projekttyp, bei dem ja – zumindest bislang - in der Konstruktion des Stellvertreterpools ABM eine wichtige Rolle spielt, 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.
- (b) Diesen Erwartungen wurde von Seiten des Arbeitsamtes auch durch eine etwas veränderte Zuweisungspraxis Rechnung getragen: Nach Aussage des Amtsleiters wurde „teilweise gar nicht das typische ABM-Klientel“ zugewiesen, sondern Fachkräfte mit einem für Langzeitarbeitslose überdurchschnittlichen Qualifikationsprofil und einer relativ besseren Motivationslage.
- (c) Dies wurde darüber hinaus durch eine der Maßnahme vorgeschaltete sogenannte Trainingsmaßnahme (§48 SGBIII) unterstützt. Damit wird erreicht, daß das Verfahren der Teilnehmerauswahl nicht in einem einfachen Test, sondern in einem 4-wöchigen Qualifizierungskurs besteht, der selbst Grundqualifikationen auffrischen bzw. vermitteln soll und dabei die Eignung des Teilnehmers über einen langen Zeitraum beurteilt.

An allen genannten Aspekten 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.

7.2.4. 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 Qualifikation und Förderung der Weiterbildung als zentrales Element zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit behandelt. Dies ist aus dieser Perspektive eng mit einer modernen Wirtschaftsstrukturförderung insbesondere für Klein- und mittlere Unternehmen verknüpft.

- (a) Die senatorische Behörde war von daher dem Projekttyp mit seinen Zielsetzungen prinzipiell aufgeschlossen. Allerdings wurde von ihrer Seite 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.
- (b) 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.
- (c) Um den erwarteten Schwierigkeiten besonders in der Startphase gegenzusteuern, wurde von Seiten der Behörde daher auf die Bildung eines Pools auf der Basis von ABM gedrungen. Dieser stellt mit einem festen Stellvertreterstamm für jeweils ein Jahr die Basis für eine schnelle und unbürokratische Abwicklung der Stellvertretung und einer eventuell nachfolgenden Einstellung dar. Das ist um so wichtiger, wenn – wie im Fall des Bremer Projekts – Vertretungen ausschließlich mit individueller Vorbereitung des Teilnehmers auf den jeweiligen Betrieb organisiert werden.
- (d) Die Landesverwaltung hat – besonders in der zweiten Phase des Pilotprojekts - erhebliche Anteile der ihr zur Verfügung stehenden Mittel in dieses Projekt investiert. Sie trägt damit dem hohen Aufwand an Leitungs- und Verwaltungsfunktionen Rechnung, die durch die vielschichtige Zielstruktur erforderlich werden. Man begegnet diesem Projekt daher auch mit einer entsprechenden Erwartungshaltung, die das Bremer Modell durchaus einem erheblichen Erwartungsdruck aussetzt: Bei diesem Aufwand werden weit überdurchschnittliche Ergebnisse erwartet.

7.3. Ein Zwischenfazit

Die skizzierte Erwartungsstruktur weist sowohl Vorstellungen allgemeinerer Art auf, die sich auf den Projekttyp insgesamt richten, als auch Erwartungen, die sich aus der spezifischen Konstruktion der Pilotphase des Bremer Projekts ergeben und daher unter anderen oder modifizierten Bedingungen eine andere Bedeutung erhalten.

Bei den genannten Erwartungen und Vorbehalten stehen meines Erachtens folgende Problemstellungen im Vordergrund, die sich mit dem Bremer Modell verknüpfen, aber zugleich Projekte des Typs JobRotation in ihrer Gesamtheit betreffen:

- (a) Die zunächst skeptische Stellung der Kammern 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. Eine solche Haltung des Verbandes wirkt natürlich nach, auch dann, wenn die Betriebe sich längst vom Wert eines Projekts

JobRotation überzeugt haben und sich zahlreiche und vor allem gute Kooperationsverhältnisse anbahnen.

Aber auch hier hat sich – nicht zuletzt unter dem Eindruck der guten Aufnahme des Projekttyps durch die Betriebe –zunehmendes Interesse eingestellt: So haben sich regionale Vertretungsgremien der Wirtschaft bereits für eine gemeinsame Veranstaltung mit dem Projekt entschieden, die dem Umstand Rechnung trägt, daß das Projekt zu einem festen Bestandteil regionaler Politik werden wird.

- (b) Die Frage der Entlohnung der beteiligten Arbeitnehmer ist ein nach meiner Ansicht 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 JobRotation-System bieten.

Entscheidend für *alle* Formen der finanziellen Abwicklung wird sein, inwieweit man den Erwartungen der Betriebe gerecht wird, unbürokratische und kostenmäßig unaufwendige Stellvertretungsverfahren zu institutionalisieren. Dies steht besonders bei handwerklich ausgerichteten 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 ist eine schwierige Anforderung.

- (c) Das Erfolgskriterium der Arbeitsverwaltung ist eindeutig auf die erfolgreiche 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.
- (d) 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 – das kann hier im Vorgriff gesagt werden – dennoch nicht festzustellen. Da eine beträchtliche Anzahl von anderen JobRotation-Projekten gerade in der Pilotphase mit Finanzmitteln für die Weiterbildung der Betriebe ausgestattet wurden, sollten hier in Zukunft noch genauere Vergleichsuntersuchungen durchgeführt 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 wie viele andere in Deutschland oder Europa das Projekt mit überdurchschnittlich hohen Mitteln ausgestattet. Überlegungen zu einer Verstetigung werden daher von der Erwartung begleitet, daß die benötigten Mittel nicht linear ansteigen, d.h. die zukünftig ausgeweiteten Ziele des Projekts werden nur schwerlich mit einer genau parallel verlaufenden Ausweitung des Finanztopfs kalkuliert werden können.

7.4. Resultate der Umsetzung und ihre Bewertung durch die Akteure

Die Ergebnisse der Projektarbeit lassen sich in einigen kurzen Daten zusammenfassen, die ich im Anschluß durch Hinweise auf ihre Bewertung durch die Arbeitsmarktakteure erläutern werde:

Bilanz „JobRotation für die Region Bremen“ (Stand 01.03.00)

Stellvertretungen:	42
Davon abgebrochen	5
Durchschnittliche Laufzeit:	1-3 Monate
Durch JobRotation initiierte oder ermöglichte Weiterbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter der Betriebe	24
Erfolgte Festeinstellungen	25
Geplante Festeinstellungen	3

Zur Erläuterung: Die Zahl der Stellvertretungen geht über die Anzahl der Teilnehmer des festen Pools aus ABM geförderten Mitgliedern weit hinaus, denn schon nach einigen Monaten hat das Projekt die Entscheidung getroffen, neben

den Mitgliedern des bei dem Träger angesiedelten Pools auch andere geeignete „Kandidaten“ in das Stellvertreterverfahren einzubeziehen. Ausgangspunkt war dabei, daß die Nachfrage der Betriebe die Möglichkeiten auf Grundlage des Stellvertreterpools schnell überstiegen hatte. Dabei wurden Teilnehmer sonstiger Maßnahmen des Trägers ebenso einbezogen wie Teilnehmer von Bildungsmaßnahmen kooperierender Weiterbildungsträger.

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 - zumal innerhalb dieses Zeitraums - nicht erwartet wurde.

Die Zahl der Abbrüche von Stellvertretungen – ein entscheidender Indikator für die Qualität der Kooperationen – kann, bezogen auf die hohe Gesamtzahl der Stellvertretungen, als äußerst gering angesehen werden. Entscheidend dafür war und ist, daß die Vorbereitung und Zuordnung des Projektteilnehmers zu einer konkreten Stellvertretung als individueller Prozeß und nicht als Gruppenmaßnahme mit ihren Kalkulationen auf der Grundlage von Durchschnittsvoraussetzungen abläuft. 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.

Dabei kam es naturgemäß vor, daß Stellvertretungen abgebrochen werden mußten, weil die Erwartungen des Betriebs und die Erwartungen oder Leistungen des Stellvertreters in der Praxis nicht übereinstimmten und so trotz sorgfältiger Vorabklärung eine tragfähige Basis für eine Zusammenarbeit nicht vorlag. In den wenigen Fällen konnte aber i.d.R. auch hier auf Grund der günstigen Projektstruktur ein Ersatz relativ schnell und unbürokratisch gefunden werden.

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 seit längerer Zeit vakant sind und mangels geeignetem 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 eingefädelteten Stellvertretungen und sich daran anschließenden Einstellungen werden auch bei den anderen Projektteilnehmern die Erwartungen entsprechend hoch geschraubt. Hier wie auch in einzelnen Fällen der festeingestellten Teilnehmer wurde auf das Problem aufmerksam gemacht, daß es bei einzelnen Stellvertretungen Abweichungen von den Vorqualifikationen und Erwartungen der Stellvertreter gab. Dies ist gerade in der ersten Phase

des Projekts ein Problem gewesen, als mit einem relativ begrenzten Pool von 15 möglichen Stellvertretern auf die Nachfrage von Betrieben aus unterschiedlichen Branchen reagiert werden mußte. Die Erweiterung des Pools wird sicherlich dafür sorgen, daß sich das Deckungsverhältnis von geeigneten Stellvertretern und betrieblicher Nachfrage verbessert.

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 Erfolgszahlen traditioneller Beschäftigungsmaßnahmen bewertet werden. Hier ist zu erwarten, daß die Arbeitsverwaltung im Rahmen ihrer Gesamtkalkulation den Projekttyp in Zukunft 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 schon jetzt nicht mehr ausreichen.

7.5. Wege zur Verstetigung – neue Anforderungen an das Bremer Modell

7.5.1. Die Wege zur Ausweitung und Verstetigung, sind mit diesen letztgenannten Überlegungen bereits angesprochen:

- (a) 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 Bedarfe der Bereich der kaufmännisch-verwaltenden Bedarfe durch JobRotation abgedeckt werden.

Auf Grund der besonderen 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 den Anteil, 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

- (b) Damit einher gehen naturgemäß Überlegungen zur Ausweitung des Pools, da die jetzige Form mit der Ausweitung der Branchen und Sektoren den Bedarfen an Stellvertreterinnen und Stellvertretern nicht mehr gerecht wird.

Die künftige Konstruktion will das Potential möglicher Stellvertreter auf andere Maßnahmen ausweiten und daher andere Träger von Weiterbildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen einbeziehen. Damit entstehen neue Erwartungen an das Bremer Modell, die als Anforderungen an seine „Macher“ formuliert werden können:

- (i) Weg von der Verfügung über einen festen, dem Büro JobRotation bekannten Stellvertreterstamm – hin zu einem Einbezug auch bislang fremder Teilnehmer.
 - (ii) Weg von dem gesicherten Angebot eines festen befristeten Beschäftigungsverhältnisses – hin zur Organisation von Stellvertretungen unter ganz unterschiedlichen Statussituationen der Teilnehmer.
 - (iii) Weg von der gesicherten „Welt“ der Arbeitsverhältnisse in den eigenen Werkstätten – hin zu einem System unterschiedlicher Arbeitssituationen der Teilnehmer vor Übergang in die Stellvertretung.
 - (iv) Weg von einer relativ schnellen Verfügbarkeit einzelner Teilnehmer für einen ad-hoc-formulierten Bedarf eines Betriebs – hin zur permanenten Herstellung einer Deckung von erhobenen Bedarfen und Möglichkeiten, entsprechende Stellvertreter zur Verfügung stellen zu können.
 - (v) Weg von einer punktuellen Zusammenarbeit mit anderen Trägern – hin zu einer permanenten festen Kooperation mit ständigem Datenaustausch.
 - (vi) Weg von einer einzelprojektbezogenen Arbeit des JobRotation-Managements – hin zu einer Art Clearingstelle für alle Arten von Bedarfen und Kooperationen, die mit JobRotation zusammenhängen.
 - (vii) Weg von möglichen Konkurrenzen unter den Trägern - hin zu einem kooperativen Arbeitsstil der beteiligten Institutionen.
- (c) Auf Grund der formulierten sektorenbezogenen und räumlichen Ausdehnung entstehen neue Fragestellungen: Wie wird die künftige Konstruktion dieses Projekttyps in Bremen sein, der mit den getroffenen Entscheidungen bereits jetzt den Übergang von einem Projekt zu einem regional übergreifenden, weil vielen Akteuren zur Verfügung stehenden Instrument macht. Dabei wird zur Zeit die Frage ventiliert, welche Bezugspunkte die

künftige Struktur dieses Instruments in Bremen haben soll: räumlich oder sektoriell, wobei hier die spezifische Situation dieses Bundeslandes als Stadtstaat ebenfalls eine Rolle spielen wird.

Auch damit werden neue Anforderungen an Leitung und Verwaltung dieses Instruments entstehen, die über das bisherige Aufgabengebiet räumlich und sektoriell relativ begrenzter Projektziele weit hinausgehen.

- (d) 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:
 - (i) Für die Betriebe werden sich damit Veränderungen in der konkreten Kooperation ergeben, die möglicherweise die bisherigen Vorteile einer schnellen und für die Betriebe unaufwendigen Stellvertretung tangieren.
 - (ii) 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 kein reguläres sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis haben.

Dabei muß bei zukünftigen Konstruktionen darauf geachtet werden, daß die Entstehung von JobRotation-Karrieren bei den arbeitslosen Teilnehmern vermieden werden. Diesen ist nämlich nicht geholfen, wenn die bekannten biographischen Verläufe im Umfeld von ABM und Umschulung jetzt durch einen neuen Typus von Berufsbiographie am Rande des Arbeitsmarktes ersetzt werden.

In beiden Fällen bleibt zu hoffen, daß Bedingungen gewährleistet werden, bei denen die Motivation zur Teilnahme auch weiterhin eine tragfähige Grundlage für die Arbeit mit diesem neuen Projekttyp bleibt.

7.5.2. Aus Sicht der universitären Begleitforschung

und im Hinblick darauf, daß zur Zeit nicht nur in Bremen, sondern bei sehr vielen JobRotation-Projekten in Deutschland und Europa der Übergang zu neuen Aufgaben, Organisationszielen und –formen ansteht, erscheint es von Bedeutung, daß JobRotation ein offenes Instrument ist und bleibt, bei dem auf einem Sockel von gemeinsamen Prinzipien unterschiedliche Formen praktiziert werden können. Dabei muß jede gewählte Form und Finanzierung gewährleisten, daß ein möglichst hohes Maß an Flexibilität *für die einzelne Stellvertretung* gesichert bleibt. Darunter ist zu verstehen:

- (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 JobRotation-Organisation verstärkt auf die Weiterbildungsplanung der Betriebe einwirken zu können, ohne ihnen etwas vorzuschreiben. Denn erst in einer zwischen den drei Akteuren: Betriebe, Weiterbildungsinstitution und JobRotation-Organisation abgestimmten Planung betrieblicher Weiterbildung und ihrer Stellvertreterlösung liegt die Zukunft dieses Instruments

Mit diesem – an dieser Stelle nicht weiter auszuförmulierenden - Sockel an Anforderungen ist aus meiner Sicht ein Minimalkanon formuliert. Für die Einhaltung dieser Essentials sind zwei Fragen von Gewicht, die ein gutes Stück über die Qualität künftiger Arbeit im Rahmen von JobRotation entscheiden:

- (a) Wie können wir 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 können wir erarbeiten, um existierende Qualifikationen und erworbene Erfahrungen richtig zu beurteilen und einzuordnen?
- (c) Welche Qualitätskriterien können wir formulieren, mit denen Projekte oder Instrumente des Typs JobRotation künftig arbeiten und sich „ausweisen“ können?

Dies sind für mich entscheidende Fragestellungen und an diesen arbeitet die Begleitforschung des Projekts „JobRotation für die Region Bremen“ in der nächsten Zukunft.

8. Einige dänische Beobachtungen zum Konzept der „Jobrotation“

Jørgen Mørk

Einleitung

Es ist allgemein anerkannt, dass das Verfahren der Jobrotation in Dänemark sich sowohl im Hinblick auf die Schaffung von Arbeitsplätzen als auch aufgrund seiner positiven Auswirkungen auf die Weiterbildungskultur in den Unternehmen als Erfolg erwiesen hat. Ebenso, wenn auch weniger konkret, trug das Konzept zum sozialen Zusammenhalt bei, indem es innerhalb der Unternehmen einen Raum schuf, der Arbeitslosen und Erwerbstätigen die Möglichkeit zu einem Miteinander und zum Austausch bietet. Weniger bekannt sind indes unseres Erachtens nach die Grundsätze der dänischen Politik, auf denen das Verfahren der Jobrotation beruht. Dies stellt eine gravierende Lücke dar, die der vorliegende kurze Beitrag schließen helfen will. Im Folgenden werden wir versuchen, die wichtigsten Aspekte dieser Grundsätze zu beleuchten, wobei wir Statistiken und Faktenangaben beiseite lassen werden.

8.1. Beschäftigungspolitik

Erstens stellt die Jobrotation ein Instrument der Beschäftigungspolitik dar.

Diese Politik bemüht sich um die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder, technischer ausgedrückt, um die Wiederbelebung des Arbeitsmarktes, indem sie eine Nachfrage nach zusätzlichen Arbeitskräften erzeugt. Damit erkennt sie die Vorrangigkeit der Unternehmensinteressen an: Jeder neue Arbeitsplatz entspricht einem Bedarf, der vom Arbeitgeber geäußert wird, oder, mit gleicher Berechtigung, von den Arbeitnehmern, die an ihrem Arbeitsplatz so effizient wie möglich sein wollen. Ein hervorragendes Beispiel hierfür ist dasjenige, welches zur Entwicklung des Konzepts der Jobrotation geführt hat: die Nachfrage nach einer Flexibilisierung der Situation der Arbeitnehmer, die es ihnen ermöglicht, an einer zusätzlichen Weiterbildungsmaßnahme teilzunehmen, ohne dass die Produktionsabläufe im Unternehmen beeinträchtigt werden.

Genauer gesagt, will das Konzept der Jobrotation den Bedarf der Unternehmen decken, die die Notwendigkeit eines effizienten Wechsels zwischen Weiterbildung und Arbeitsplatz bei ihren Mitarbeitern erkennen. Die staatliche Arbeitsverwaltung bietet zu diesem Zweck Ersatzarbeitskräfte an, die unter den Arbeitslosen ausgewählt und denen die entsprechenden Basiskenntnisse vermittelt werden, durch die sie auf den vorübergehend unbesetzten Arbeitsstellen einsetzbar werden. Das Konzept der Jobrotation reicht jedoch noch weiter, denn

es setzt voraus, dass die Arbeitslosen in den genannten Kreislauf integriert werden, um schrittweise dieselben Kompetenzen zu erwerben wie die Stammebelegschaft des Unternehmens.

Auf volkswirtschaftlicher Ebene liegen die Vorteile der Jobrotationsprogramme in der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze, insbesondere in den großen staatlichen Unternehmen, aber bisweilen auch im Privatsektor. Unterschätzt werden darf aber auch nicht, dass die Aktivierung eines Arbeitslosen, auch wenn sie nur zeitlich befristet sein mag, ein positiver Aspekt ist, der mit Sicherheit dazu beiträgt, dem Einzelnen seine eigene Beschäftigungsfähigkeit bewusst zu machen. Auf dieser Ebene besteht das eigentlich Innovative am Konzept der Jobrotation darin, dass der Arbeitslose in den Kreislauf von Weiterbildung und Beschäftigung einbezogen wird. Ein Fortschritt, der sicherlich verteidigt werden wird.

Die Jobrotation ist ein Instrument, das zweifellos den Bedürfnissen der Unternehmen entspricht, doch je stärker diese auf Spitzenkompetenzen angewiesen sind, so scheint es, desto weniger attraktiv sind die Ersatzarbeitskräfte, auch wenn die Betriebe einen finanziellen Ausgleich erhalten. Die Schaffung von Arbeitsplätzen erfolgt daher überwiegend auf den unteren Kompetenzebenen, wo die Austauschbarkeit zwischen einem erfahrenen Arbeiter und einem unerfahrenen Arbeiter a priori keine Probleme bereitet. Es versteht sich von selbst, dass Unternehmen nicht bereit sind, Jobrotationsmaßnahmen durchzuführen, wenn sich dies negativ auf die Stabilität der gut ausgebildeten Stammebelegschaft, das heißt also des qualifizierten Personals, auswirkt. Folglich bleibt die Eingliederung der kompetentesten Arbeitslosen immer eine Herausforderung für die Beschäftigungspolitik.

8.2. Berufsbildungspolitik

Zweitens stellt die Jobrotation ein Instrument der Berufsbildungspolitik dar.

Diese Politik bemüht sich, den Kompetenzbedarf der Unternehmen oder genereller des Arbeitsmarktes zu decken, wobei letzterer auch die Weiterbildungsmaßnahmen für die Arbeitsuchenden zur Verfügung stellt. Es genügt jedoch nicht, den unmittelbaren Bedarf zu decken; die Politik muss auch versuchen, den Bedarf vorauszusehen, der neu entsteht, der sich für die Zukunft abzeichnet. Daher stellen Strukturveränderungen eine ganz besondere Herausforderung dar, denn sie treten im Produktionsbereich bereits auf, lange bevor sie als anerkannte und in Ausbildungsprogramme integrierbare Kompetenzen Gestalt annehmen.

Mit dem wirtschaftlichen Wiederaufschwung der letzten Jahre und der Beschleunigung des strukturellen Wandels sind die Unternehmen heute offenbar wieder zum bevorzugten Ausbildungsort geworden, so wie sie es zur Zeit der handwerklichen Produktion waren. Ein Arbeitsuchender kann sich heute kaum mehr für eine Arbeitsstelle qualifizieren, wenn er nicht seine Kompetenz zur Anpassung an Innovationen in einem modernen Unternehmen bewiesen hat. Ebenso muss ein Arbeitnehmer, obwohl dies widersprüchlich erscheinen mag, seine

Fähigkeit unter Beweis stellen, sich weiterzubilden und gleichzeitig produktiv zu bleiben, so als wäre er ein Handwerker aus dem letzten Jahrhundert. Aus vielerlei Gründen ist dies nicht möglich, aber eine der Teillösungen für dieses Problem bietet das Konzept der Jobrotation, die nicht nur ein Team von qualifizierten Ersatzarbeitskräften bereitstellt, sondern es auch ermöglicht, diese parallel zu den Kosten für nur einen Arbeitnehmer zu beschäftigen.

Das Konzept der Jobrotation fördert in sehr bemerkenswerter Weise die Anhebung des Kompetenzniveaus. Indem die Jobrotation den Kreislauf von Weiterbildung und Beschäftigung bei den Arbeitnehmern belebt, begünstigt sie eine Aufstiegsbewegung, die Lücken hinterlässt. Gewiss handelt es sich dabei um die einfachsten Aufgaben, doch können diese daher umso leichter von Arbeitslosen ausgeführt werden, die ausreichend weitergebildet wurden, um als Ersatzleute fungieren zu können.

Die Berufsbildungspolitik befasst sich zwar auf allgemeiner Ebene mit den Kompetenzen der Erwerbsbevölkerung, doch ist es gleichwohl von entscheidender Bedeutung, sowohl die kontinuierliche Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer als auch ihre Mobilität auf dem Arbeitsmarkt zu gewährleisten. Durch ihren Wechsel von einem Arbeitsplatz zum anderen hinterlassen sie die beschriebene Lücke, die zwar nur vorübergehend besteht, aber manchmal ausreicht, um eine Zufuhr neuer Arbeitskräfte zu bewirken. Eine der Besonderheiten des Konzepts der Jobrotation liegt daher darin, dass sie der Notwendigkeit einer maximalen Mobilität in der Gruppe der Arbeitnehmer, die neue Kompetenzen erwerben, Rechnung trägt.

8.3. Sozialpolitik

Drittens stellt die Jobrotation ein Instrument der Sozialpolitik dar.

Diese Politik bemüht sich, die gesellschaftliche Stabilität im Hinblick auf ein Ideal zu sichern, das in dem nationalen Bestreben nach Chancengleichheit, Solidarität mit den Schwächsten, der Gewährleistung eines angemessenen Lebensstandards, usw. besteht. Unter diesem Blickwinkel stellt die Arbeitslosigkeit eine perverse Auswirkung der durch die Marktwirtschaft geprägten Gesellschaft dar, eine Auswirkung, die uns an die größte gesellschaftliche Destabilisierung der Geschichte, an den Zweiten Weltkrieg, erinnert. Die Aktivierung der Arbeitslosen ist ein genuines Ziel der Sozialpolitik: eine vorbeugende Maßnahme, die nicht unbedingt zum Glück, aber zu der angestrebten Stabilität führt.

Das Konzept der Jobrotation setzt einen finanziellen Beitrag von staatlicher Seite voraus, die im Wesentlichen aufgrund der sozialen Wirkung der Jobrotation gerechtfertigt ist. So trägt die Aktivierung der Arbeitslosen dazu bei, den Gedanken ins allgemeine Bewusstsein zu rücken, dass der Einzelne sich mit seiner ganzen Person einsetzen muss, um ein Anrecht auf die in der Gesellschaft verfügbaren Konsumgüter und Dienstleistungen zu haben. Die Aktivierung durch das Konzept der Jobrotation stellt ein ideales Modell für die Rentabilisierung von Investitionen in den Arbeitsmarkt dar, denn sie scheint gleichzeitig die Erfordernisse von drei

Politikbereichen zu erfüllen, nämlich der Beschäftigungspolitik, der Berufsbildungspolitik und der Sozialpolitik.

In den Krisenjahren waren die Politiker der Auffassung, dass es beschäftigungslosen Erwerbspersonen an Ausbildung fehle und dass man ihnen einen individuellen Aktionsplan anbieten müsse, um ihre Kompetenzen an das von den Unternehmen geforderte Niveau anzupassen. Heute stellen wir fest, dass ein Zehntel der Erwerbsbevölkerung infolge der Unmöglichkeit, einen Arbeitsplatz zu finden, den Arbeitsmarkt verlassen hat, in den Vorruhestand gegangen ist und damit die Sozialhaushalte belastet. Da zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen nicht ausreichen, bedurfte es eines Wiedereingliederungsmodells, das einen echten Anschluss an die Unternehmen, das heißt an den Kreislauf von Weiterbildung und Beschäftigung ermöglicht, der die Grundlage einer kontinuierlichen Beschäftigungsfähigkeit ist. Der derzeitige wirtschaftliche Aufschwung ermöglichte eine Neuformulierung dieser Problematik.

Die Jobrotation stellt unbestritten eine außergewöhnliche soziale Errungenschaft dar, denn sie verlangt von allen Akteuren des Arbeitsmarktes eine entschlossene Solidarität: Arbeitgeber, die ihre Unternehmen für eine Art Experiment zur Verfügung stellen, Arbeitnehmer, die mit ihrer Ersetzbarkeit konfrontiert werden, Arbeitslose, die sich zwischen verschiedenen Rechtsstellungen zurechtfinden müssen, usw. In den besten Fällen hat die Jobrotation zum sozialen Zusammenhalt auf mikroökonomischer, das heißt lokaler, Ebene im Umfeld der Erwerbspersonen mit oder ohne Beschäftigung und der Arbeitgeber beigetragen, die auf diese sehr konkrete Weise ihr soziales Engagement beweisen konnten.

9. Innovations- und Beschäftigungsförderung durch Jobrotation. Ein Modell für kleine und mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen

Reiner Siebert ⁽⁶¹⁾

9.1. Das Modell Jobrotation

Jobrotation heißt, Qualifizierung und Innovation ermöglichen, ohne betriebliche Abläufe zu stören oder gar zu unterbrechen.

Konkret:

während Beschäftigte sich beruflich weiterbilden, übernehmen geeignete oder zuvor entsprechend qualifizierte und eingearbeitete Arbeitsuchende deren Aufgaben als Stellvertreter am Arbeitsplatz.

Jobrotation ist damit ein Kombinationsmodell, das beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitische Instrumente mit Aspekten der Strukturförderung sowie der beruflichen Bildung verbindet, denn

- (d) Unternehmen verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem sie sich durch qualifiziertere, kompetentere und motiviertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung anpassen und somit ihre Innovationskraft erhöhen.
- (e) Unternehmen sichern Kontinuität und erhalten ihre Produktivität, indem sie kostenfrei qualifizierte, eingearbeitete Ersatzkräfte an den Arbeitsplätzen der Stammebelegschaft einsetzen können.
- (f) Beschäftigte sichern ihren eigenen Arbeitsplatz, indem sie neue, bedarfsgerechte und innovationsfördernde Kompetenzen erwerben.
- (g) Arbeitslose verbessern ihre Vermittlungschancen, indem sie aktuelle berufliche Praxis erwerben sowie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse erweitern und am Arbeitsplatz unter Beweis stellen können.

⁽⁶¹⁾ Berufsförderungszentrum Essen e.V. (BFZ)

9.2. Die Zielsetzung

Jobrotation zielt auf eine deutliche Verbesserung des Qualifikationsniveaus aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen soll eine Weiterbildung der Beschäftigten ermöglicht werden, die an der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung und am betriebsspezifischen Bedarf orientiert ist.

Doch dies ist nicht selten problematisch, denn

- (a) gerade kleine und mittlere Unternehmen müssen die Fachkompetenz ihrer Beschäftigten kontinuierlich erneuern, um am Markt bestehen zu können, da sie keine eigenen Abteilungen für Forschung, Entwicklung und Ausbildung unterhalten können.
- (b) gerade kleine und mittlere Unternehmen können ihre Beschäftigten selbst für dringend nötige Weiterbildung nicht freistellen, da sie an ihrem Arbeitsplatz unabhkömmlich sind.

9.3. Die Folgen

- (a) Die erforderliche Anpassung an Markt und Entwicklung bleibt aus.
- (b) Die Wettbewerbsfähigkeit nimmt ab.
- (c) Arbeitsplätze werden gefährdet.

Dies zu verhindern, ist das Ziel von **Jobrotation in Nordrhein-Westfalen (NRW)**, dem mit ca. 18 Millionen Einwohnern größten Bundesland der Bundesrepublik Deutschland.

9.4. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Fachliches Know-how und berufliche Handlungskompetenz sind wesentliche Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Besonders die schnellen Entwicklungen im technologischen Bereich und die häufig damit verbundenen Veränderungen der Produktionsabläufe und betrieblichen Organisationsstrukturen machen eine angemessene und kontinuierliche berufsbegleitende Anpassung der Beschäftigten erforderlich, um die Innovationsfähigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf Dauer zu erhalten und zu verbessern.

Hier setzt Jobrotation an, indem es Betriebe bei der Entwicklung und Umsetzung zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien berät und unterstützt. Ziel ist die Entwicklung unternehmensspezifischer Konzepte für eine bedarfsorientierte und anwendungsbezogene Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

9.5. Aktive Arbeitsmarktpolitik

Die Durchführung und Verbesserung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten ist eine präventive arbeitsmarktpolitische Strategie, die auf die Sicherung vorhandener Arbeitsplätze zielt. Gleichzeitig verhindert das Stellvertretungsmodell eine Verfestigung von Langzeitarbeitslosigkeit.

Die *Schaffung* neuer Arbeitsplätze kann durch Jobrotation allerdings nicht unmittelbar, sondern nur mittelfristig erreicht werden, wenn der angeregte und erfolgte Qualifikations- und Innovationsschub und die folgende verbesserte Wettbewerbsfähigkeit Investitionen anregen und neue oder größere Marktanteile erschließen. Die beschäftigungsfördernde Wirkung von Jobrotation liegt vielmehr in der Aktivierung potenziell vorhandener, aber nicht besetzter Arbeitsplätze.

Die Stellvertretung bietet Arbeitslosen die Möglichkeit, durch vorbereitende Qualifizierung, Einarbeitung und anschließende Einbindung in betriebliche Arbeitsabläufe ihre berufliche Handlungskompetenz unter Beweis zu stellen, zu erneuern und zu erweitern. Ihre Chance auf eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt wird dadurch deutlich verbessert.

Es ist mehr als wahrscheinlich, daß ein Unternehmen, in welchem ein Bedarf an Fachkräften besteht oder entsteht, kein neues, aufwendiges Bewerbungsverfahren einleitet, sondern auf die eingearbeiteten Stellvertreterinnen und Stellvertreter zurückgreift. Insofern unterstützt Jobrotation das Personalmanagement der Unternehmen und nicht zuletzt auch die Vermittlungsbemühungen der Arbeits- und Sozialverwaltung.

Die Einbindung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung der Bundesanstalt für Arbeit bringt insofern einen Synergieeffekt als durch den direkten Bezug zum betrieblichen Bedarf der Übergang in den ersten Arbeitsmarkt erleichtert und die Qualität der Bildungsmaßnahmen gestärkt werden kann.

9.6. Jobrotation in Nordrhein-Westfalen

Vom 01.11.1996 bis 31.12.1999 führte das Berufsförderungszentrum Essen e.V. gemeinsam mit drei regionalen Partnern im Auftrag des Ministeriums für Arbeit des Landes NRW das Modellprojekt Jobrotation NRW durch. Die erfolgreiche Erprobung hat dazu geführt, dass Jobrotation im Rahmen des arbeitsmarktpolitischen Ziels der arbeitsorientierten Modernisierung von der Landesregierung weiterhin als innovatives Instrument eingesetzt wird und schrittweise in ein reguläres Instrument der Landesarbeitsmarktpolitik überführt werden soll. Auch die anstehende Einführung auf Bundesebene ist durch die positiven Ergebnisse der Modellprojekte in Nordrhein-Westfalen und anderen Bundesländern maßgeblich beeinflusst worden.

Die Vorgabe des Modellprojektauftrags, in nordrhein-westfälischen KMU - bei einer Öffnung für alle Wirtschaftsbereiche und Branchen - 180 Beschäftigte weiterzubilden und durch 100 Stellvertreter befristet zu ersetzen, war bis zum 31.12.1999 qualitativ erreicht und quantitativ deutlich überschritten: Bis Ende Dezember 1999 waren Jobrotation Pilotprojekte in 230 Unternehmen initiiert worden. 883 Beschäftigte wurden weitergebildet, 314 Arbeitsuchende befristet als Stellvertreter eingesetzt.

Insgesamt wurden im Rahmen des Projekts Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte in einer Größenordnung von 17.335,5 Tagen initiiert und umgesetzt. Dies entspricht finanziell einem Qualifizierungsvolumen von DM 2.582.754,00. Die beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, die diese Weiterbildungen absolvierten, konnten Zuschüsse zu den Weiterbildungskosten in Höhe von insgesamt DM 1.424.553,00 bzw. durchschnittlich DM 1.613,31 in Anspruch nehmen. Dies entspricht einer Förderungsquote von 55,2%. Der Eigenanteil von 44,8% wurde bis auf wenige Ausnahmen von den Arbeitgebern aufgebracht.

Ein durchschnittlicher Qualifizierungstag eines Teilnehmers bzw. einer Teilnehmerin kostete DM 148,99 und wurde mit DM 82,18 gefördert.

Eine durchschnittliche Qualifizierung in einer Jobrotation-Maßnahme dauerte knapp vier Wochen (19,6 Arbeitstage). Eine Maßnahme in einem Unternehmen involvierte im Mittel 3,8 Beschäftigte und 1,4 Stellvertreter.

9.7. Projektentwicklung

Die Zahlen der pro Quartal begonnenen Projekte zeigen im Projektverlauf eine Steigerung der Akzeptanz des Instruments Jobrotation, selbst wenn man von den Extremwerten des Jahres 1997 und dem außergewöhnlich umsatzstarken Quartal I/99 absieht. Die Entwicklung macht deutlich, dass es den vier Jobrotation NRW-Regionalstellen in Ahaus, Essen, Warendorf und Wuppertal gelingt, kontinuierlich zwischen 20 und 30 neue Jobrotation-Maßnahmen pro Quartal zu akquirieren und umzusetzen. Die beiden Quartale des Jahres 1997 müssen hierbei als Anlaufphase angesehen werden, in welcher die Umsetzungskapazität durch die noch schleppend anlaufende Akquirierung von Unternehmen nicht ausgelastet werden konnte. Dies veränderte sich in der Entwicklung des Projekts dahingehend, dass im Mittel etwa 25 Jobrotation-Maßnahmen akquiriert und umgesetzt werden können, wobei der Personal- und Zeitaufwand für Akquirierung und Umsetzung sich umgekehrt proportional entwickelt haben.

Über den gesamten Projektverlauf wurden durchschnittlich 3,8 Beschäftigte und 1,4 Stellvertreter pro Projekt involviert. Doch während die Zahl der Stellvertreter sich trotz deutlicher Schwankungen insgesamt relativ stabil um die Zahl 30 entwickelt hat, ist bei den beteiligten Mitarbeitern zunächst eine kontinuierliche Steigerung, dann ein schrittweiser Rückgang zu verzeichnen. Das dritte Quartal des Jahres 1999 bildet hier eine Ausnahme: Es

wurden ungewöhnlich viele Beschäftigte, aber wenig Stellvertreter einbezogen; das durchschnittliche Verhältnis zwischen Beschäftigten und Stellvertretern wuchs auf fast 5:1.

Der Umsetzungstrend für die Projektentwicklung zeigt demnach eine Steigerung der Projektzahlen insgesamt, wobei im Verlauf mehr Beschäftigte pro Projekt beteiligt werden, ohne dass entsprechend mehr Stellvertreter eingesetzt werden müssen bzw. angefragt werden.

Die tendenziell steigende Anzahl der Beschäftigten pro Projekt sowie der Projekte insgesamt spiegelt sich auch in der Entwicklung der Qualifizierungsförderung wider. Abgesehen vom letzten Quartal 1999 dessen Umsetzungsvolumen sicherlich durch das nahende Projektende und die stärkere Budgetkontrolle beeinträchtigt wurde, lässt sich für die vier Regionalstellen bei kontinuierlicher Entwicklung der Maßnahme- und Teilnehmerzahlen einen Mittelbedarf von circa 200.000 DM pro Quartal erwarten. Die Summe der pro Quartal abgerufenen Qualifizierungsmittel steigt jedoch angesichts des im Projektverlauf schrittweise auf durchschnittlich 55% reduzierten Zuschussanteils stärker an, als die steigende Zahl der teilnehmenden Beschäftigten dies erwarten ließe.

So zeigt ein Blick auf die Zuschussentwicklung pro Beschäftigten, dass der anfängliche (wenn auch nicht stetige) Rückgang auf bis zu etwa 1.000 DM sich nicht gefestigt hat, sondern dass ein durchschnittlicher Wiederanstieg zu verzeichnen ist, welcher nicht mit der Dauer, sondern mit dem Inhalt der Weiterbildung korrespondiert. Demnach ergeben sich für das letzte Quartal 1999 durchschnittliche Qualifizierungszuschüsse pro Beschäftigten von 1.545,99 DM bei einem Zuschussanteil von zuletzt deutlich unter 50%.

Die Kosten der Qualifizierung variieren folglich sehr stark und hängen im Wesentlichen von den inhaltlichen Schwerpunkten ab. Obwohl verlässliche Prognosen über die Kostenentwicklung der Qualifizierungsmaßnahmen kaum möglich erscheinen, ist nach den Ergebnissen der modellhaften Projektentwicklung von einem mittleren Qualifizierungszuschuss pro Beschäftigten in Höhe von etwa 50% bzw. 1.500 DM als Bezugsgröße für weitere Programmentwicklung auf dieser Basis auszugehen.

Die Entwicklung der Umsetzungskosten insgesamt (Regionalmanagement und Qualifizierungszuschuss pro Maßnahmeteilnehmer, also Beschäftigte und Stellvertreter), geben einen deutlicheren Trend wider: Die letzten vier Quartale des Beobachtungszeitraums zeigen eine Stabilisierung der Umsetzungskosten um etwa 3.200 DM (bei Unterbewertung des letzten Quartals), wobei der Anteil des Regionalmanagements sich an die Qualifizierungsmittel angeglichen hat. Eine weitere Reduktion dieser Managementkosten auf die Höhe der Qualifizierungskosten scheint projektbezogen möglich. Eine teilnehmerbezogene Pauschale statt monatlicher Fixbeträge kann die Kosteneffektivität erhöhen.

9.8. Beteiligte Unternehmen

Die angestrebte Öffnung für unterschiedlichste Branchen und Wirtschaftsbereiche kann im Sinne des als Modellversuch angelegten Pilotprojekts Jobrotation NRW als gelungen angesehen werden, obwohl Unternehmen des produzierenden und verarbeitenden Sektors, insbesondere im Bereich Metall, einen Schwerpunkt bilden und Firmen der Wachstumsbranchen IT und EDV unterrepräsentiert sind.

Eine gröbere Kategorisierung sowie deren Aufteilung nach Modellregionen zeigt einerseits, dass Unternehmen des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes im Bereich Metall / Elektro Jobrotation am weitaus stärksten genutzt haben. Andererseits wird deutlich, dass in den Modellregionen die Zugänge zu den einzelnen Branchen durchaus unterschiedlich waren, die Umsetzung von Pilotprojekten sich also auf drei, maximal vier Bereiche konzentrierte. Objektive Gründe für diese Konstellation lassen sich weder aus dem Zahlenmaterial noch aus den qualitativen Erkenntnissen ableiten. Es liegt nahe, dass sowohl die unterschiedliche Nähe der einzelnen Träger zu bestimmten Bereichen der Wirtschaft als auch regionale und – nicht zuletzt – in der subjektiven Herangehensweise der einzelnen Regionalmanager begründete Ursachen heranzuziehen sind.

Die gleichsam *zufällige* Variation der Schwerpunkte innerhalb der einzelnen Modellregionen spricht letztlich dafür, die Umsetzung von Jobrotation Projekten sowie die Akquirierung von Unternehmen durch möglichst viele einbezogene Akteure auf eine breite Basis zu stellen, um somit die Varianz und Vielfalt der Zugänge zu verbreitern.

Dies trifft ebenfalls für die - eher statistisch interessante - Aufteilung in die drei Kategorien Industrie, Handwerk und Dienstleistung zu, deren inhaltliche Ausprägungen ohnehin oft schwer zu trennen sind. Besonders auffällig ist hierbei die Konzentration der Dienstleistungsbranche in der Regionalstelle Ruhrgebiet, während die anderen Regionen, besonders im eher ländlich geprägten Münsterland sehr überwiegend Industriebetriebe ansprachen. Die institutionelle Nähe zweier Regionalstellen zum Handwerk wirkte sich bei der Projektumsetzung nicht aus. Insgesamt wurden mehr als die Hälfte aller Projekte in Betrieben umgesetzt, die ungeachtet ihrer Größe der Industrie zuzurechnen sind.

Betrachtet man die branchenbezogene Umsetzung von Jobrotation-Maßnahmen im Projektverlauf (hier die sechs Branchen mit der größten Projektbeteiligung), so zeigt sich für das Gesamtprojekt eine beachtenswerte Tendenz in zweierlei Hinsicht: Die Zahl der umgesetzten Projekte entwickelt sich für einzelne Branchen (hier Metall und Elektro) sehr kontinuierlich über den gesamten Projektverlauf hinweg, während andere eine entweder saisonale (Bau) oder temporäre (Druck, Pflege, Werkstoffprüfung) Häufung aufweisen. Dies deutet daraufhin, dass in bestimmten Branchen der Zugang über Multiplikatoren (z.B. auf Verbandsebene) einen schnellen oder auch gründlichen Einstieg in die Umsetzung verspricht, während andere auf Grund ihrer Auftragslage eher saisonal aktiviert werden können. Eine möglichst breit angelegte Trägerstruktur für Jobrotation kann auch hier Garant dafür sein, dass

die inhaltlichen und zeitlichen Bedarfe einzelner Unternehmen oder Wirtschaftsbereiche möglichst punktgenau getroffen werden.

Die im Rahmen der Modellphase an Pilotprojekten beteiligten Betriebe sind bezogen auf die Zahl ihrer Mitarbeiter sehr überwiegend kleine und mittlere Unternehmen im klassischen Sinne: Nahezu zwei Drittel aller Firmen haben nicht mehr als 50 Beschäftigte, ein Viertel aller Betriebe beschäftigt sogar nicht mehr als 10 Personen. Insgesamt 10 Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern hatten die Möglichkeit, über Verbundprojekte an Jobrotation-Maßnahmen teilzunehmen. Die regionale Aufteilung nach der Firmengröße folgt diesem Gesamtergebnis weitestgehend.

Weniger als 20% aller durchgeführten Maßnahmen involvierte mehr als drei Mitarbeiter eines Unternehmens, gut die Hälfte sogar nur eine Person. Noch deutlicher wird die Konzentration auf *Mikro-Projekte* beim Blick auf die pro Maßnahme eingesetzten Stellvertreter: Hier kamen fast 80% aller Projekte mit einem Stellvertreter aus, wobei – wie bereits oben erwähnt – die Mitarbeiter-Stellvertreter-Relation im Projektdurchschnitt pro Quartal tendenziell ansteigt. Die Zahl der 1:1-Maßnahmen ist also mit fortschreitender Projektentwicklung rückläufig. Die im Allgemeinen recht aufwendige und nicht immer erfolgreiche Rekrutierung geeigneter und motivierter Arbeitssuchender für eine Stellvertretung ist demnach zumindest kein primärer Hinderungsgrund für eine Teilnahme der Unternehmen an Jobrotation, vorausgesetzt mindestens eine Person kann gefunden werden, was bis auf wenige Ausnahmen stets gelingen konnte. Andererseits lässt diese Entwicklung vermuten, dass für viele beteiligte Betriebe der finanzielle Anreiz der Qualifizierungsförderung mindestens so hoch ist wie der Bedarf an Ersatzkräften. Schließlich ist aber auch nicht auszuschließen, dass der nach wie vor unzureichende finanzielle Anreiz für die Stellvertreter dazu führt, dass der potentielle Bedarf der Unternehmen an geeigneten Interessenten nicht gedeckt wird.

9.9. Die Stellvertreter

Jüngere Arbeitsuchende sind besonders unter den für die Stellvertreter wenig attraktiven Bedingungen eher bereit, sich auf eine Tätigkeit als Ersatzkraft einzulassen. Obwohl immerhin 42% aller eingesetzten Stellvertreter älter ist als 35 Jahre, kann die These als gültig angesehen werden, denn die Zahl der eingesetzten Stellvertreter sowie deren Bereitschaft zur Teilnahme nimmt mit zunehmendem Alter stetig ab. Etwa jeder fünfte beteiligte Stellvertreter war noch nicht 25 Jahre alt.

Knapp drei Viertel aller Stellvertreter sind männlich, nur eine Person von zehn hat keine deutsche Staatsangehörigkeit. Die Nachfrage der Unternehmen nach qualifizierten Ersatzkräften konnte insofern weitestgehend gedeckt werden als nur 17% der Beteiligten nicht über einen Berufsabschluss verfügt. 9% haben ein Diplom einer Hochschule oder Fachhochschule, 5% über einen Meister- oder Technikerbrief. Mit 44% ist die größte Anzahl der Stellvertreter weniger als sechs Monate arbeitslos, doch immerhin gelingt es den Regionalstellen in der Projektumsetzung 35% für eine Stellvertretung zu gewinnen, die mehr

als ein Jahr arbeitslos sind. Die überwiegende Zahl der Stellvertreter (63%) geht im Rahmen einer Trainingsmaßnahme in die Unternehmen, bezieht also weiterhin Arbeitslosengeld (50%) oder Arbeitslosenhilfe (13%). Der Anteil der über das Sozialamt vermittelten Personen, die Sozialhilfe beziehen, fällt mit 5% eher gering aus. Eine im Projektverlauf steigende Anzahl von Arbeitslosen bezieht Unterhaltsgeld während einer Maßnahme zur beruflichen Weiterbildung, von denen allerdings nur knapp die Hälfte die Stellvertretung im Rahmen einer berufspraktischen Weiterbildung (BPW) durchführen. Zunehmend werden Praktikumszeiten anderer Maßnahmen für die Rekrutierung von Stellvertretern genutzt, insbesondere dann, wenn Bildungsträger an der Projektumsetzung unmittelbar beteiligt sind.

Ein Drittel aller beteiligten Stellvertreter erhalten Zuschusszahlungen entweder vom aufnehmenden Betrieb (22%) oder in Form eines Qualifizierungszuschusses (in der Regel aus Mitteln des ESF).

Die Anwesenheit der Stellvertreter im Betrieb dauert in der Regel etwas länger als die Weiterbildung des Betriebsangehörigen, da Einarbeitungs- und Übergabezeiten meist in die Stellvertretung einbezogen werden. Im Sinne der Abstimmung der betrieblichen Interessen mit jenen der Stellvertreter sollte deren Anwesenheit im Betrieb mindestens vier, höchstens 12 Wochen dauern, um einerseits eine effektive und erfahrungsreiche Praxisphase während der Vertretung zu ermöglichen, andererseits um die Phase der betrieblichen Tätigkeit ohne entsprechende tarifliche Bezahlung nicht übermäßig auszuweiten. Dennoch fallen weniger als die Hälfte aller Stellvertreter in diese Kategorie, während 31% weniger als 4 Wochen als Stellvertreter im Unternehmen bleiben. Jeder vierte verbringt sogar mehr als 12 Wochen als Stellvertreter im Betrieb.

9.10. Die Beschäftigten

Die Annahme, dass jüngere Beschäftigte eher für eine betriebliche Weiterbildung im Rahmen von Jobrotation in Frage kommen bzw. herangezogen werden, hat sich nicht bestätigt. Auch die Bereitschaft älterer Mitarbeiter zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen ist nicht generell niedriger. Zwar sind gut zwei Drittel aller beteiligten Beschäftigten zwischen 25 und 45 Jahre alt und somit in der Altersspanne, in welcher die berufliche Sozialisation und Entwicklung weitgehend entschieden werden, in welcher also betriebliche und persönliche Interessen und Bedarfe an Weiterbildung am stärksten übereinstimmen. Dennoch ist fast jeder vierte an Jobrotation beteiligte Mitarbeiter älter als 45, aber nur jeder Zehnte unter 25 Jahre alt. Die für die Mitarbeiter eingesetzten Stellvertreter sind meist einige Jahre jünger.

Weibliche Beschäftigte sind mit 18% deutlich unterrepräsentiert, was die Branchenstruktur der beteiligten Unternehmen reflektiert, in denen von Männern dominierte Berufe deutlich stärker vertreten sind. Der höhere Frauenanteil bei den Stellvertretern (28%) spricht allerdings dafür, dass in vielen der zu vertretenden Positionen das Geschlecht kein entscheidendes Merkmal darstellt.

Der Anteil ausländischer Mitarbeiter ist mit 10% mit dem Anteil bei den Stellvertretern identisch, was allerdings hinsichtlich dieses Merkmals für die Auswahl der Ersatzkräfte keine Schlussfolgerungen zulässt.

Jobrotation erreicht unter den Beschäftigten in überwiegenderem Maße die Gruppe der Fachkräfte, während der Anteil der Un- und Angelernten mit 13% eher gering bleibt. Durch die Ausrichtung auf den betrieblichen Bedarf ist das in der Berufsbildungspolitik durchaus bedeutsame Ziel der beruflichen Nachqualifizierung von Beschäftigten ohne Berufsabschluss innerhalb des Projekts von untergeordneter Bedeutung. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass dieses Ziel nur in Ausnahmefällen mit den betrieblichen Interessen korreliert. 8% der Mitarbeiter verfügen über ein Diplom einer Hochschule oder Fachhochschule, 6% über einen Meister- oder Technikerbrief. Das Merkmal Berufsabschluss ist bei Beschäftigten und Stellvertretern nahezu identisch ausgeprägt, was dafür spricht, dass eine bedarfsorientierte Stellvertretervermittlung in den Pilotprojekten überwiegend gelungen ist.

Die berufliche Qualifikation der beteiligten Mitarbeiter reflektiert weitestgehend auch deren Position im Unternehmen, wobei einige mit Führungsaufgaben betraute Facharbeiter den Anteil der Führungskräfte an Jobrotation-Maßnahmen auf immerhin 20% anheben. Auch hier zeigt sich, dass die Qualifizierung von Hilfskräften nicht im primären beruflichen Interesse solcher Unternehmen steht, die Jobrotation für gezielte Qualifizierungsmaßnahmen nutzen. Es ist nicht anzunehmen, dass diese Zielgruppe außerhalb der Möglichkeiten, die Jobrotation bietet, stärker an Maßnahmen beteiligt wird.

9.11. Weiterbildungsinhalte

Die Art der gewählten und umgesetzten Weiterbildung der Beschäftigten lässt sich in fünf große Kategorien zusammenfassen: Vier von zehn Beschäftigten absolvierten eine Weiterbildung im Bereich EDV, der sowohl produktionstechnische als auch kaufmännische, organisatorische und spezialisierte Anwendungen beinhaltet. Ein Fünftel dieser Maßnahmen bezieht sich auf produktionsrelevante Anwendungen wie CNC und SPS. Ein zweiter Bereich beinhaltet fachlich-technische Qualifizierungen, hauptsächlich im Branchenbereich Metall und Elektrotechnik. Hierzu zählen unter anderen hauptsächlich schweißtechnische, prüftechnische und steuerungs-technische Inhalte. Eine dritte größere Kategorie bezieht sich schließlich auf Maßnahmen zum Qualitätsmanagement und Organisation im Betrieb, wobei zu berücksichtigen ist, dass die TQM-Qualifizierungen einen Sonderfall insofern darstellen als sehr wenige Pilotprojekte mit einer großen Anzahl von Beschäftigten durchgeführt wurden, da von Betriebsseite nahezu die komplette Belegschaft einbezogen wurde. Insofern sind die Zahlen zur TQM-Maßnahme mit 22% projektbezogen überbewertet. Kaufmännische (5%) und service- und dienstleistungsorientierte Weiterbildungen (10%) bilden schließlich einen relativ kleinen Teil der umgesetzten Maßnahmen.

Der größte Teil aller Maßnahmen für Beschäftigte waren kurz und sehr eng am spezifischen Bedarf der Unternehmen ausgerichtet. 45% aller Weiterbildungen dauerten maximal eine

Woche, was insbesondere auf Maßnahmen der Themen EDV, Management und TQM zutrifft. Ein Drittel der Qualifizierungen, besonders die produktionsorientierten EDV-Schulungen sowie metall- und elektrofachtechnische Themen, hatten eine eher niedrige Dauer von ein bis vier Wochen. Lediglich 5% aller Beschäftigten waren in langfristigen Qualifizierungen von mehr als 12 Wochen aktiv.

Die Weiterbildungen wurden von einer Vielzahl unterschiedlicher Träger und Anbieter beruflicher Bildung durchgeführt. Hierbei hatten die Betriebe im Regelfall selbst einen Anbieter ausgewählt oder vorgeschlagen. Eine Konzentration auf einen Träger war nur in der Regionalstelle Westmünsterland zu beobachten, was mit der herausgehobenen regionalen Bedeutung und wirtschaftlichen Verbindung der dortigen Berufsbildungsstätte erklärt wird.

Die Weiterbildungsabsolventen durchlaufen meist zielgruppenspezifische Weiterbildungen. So nehmen Facharbeiter mehrheitlich klar fachbezogene Themen in Anspruch, während Führungskräfte sich auf organisatorische Aspekte konzentrieren. EDV-orientierte Qualifizierungen finden bei einem deutlichen Schwerpunkt in der Druckbranche in allen Wirtschaftsbereichen statt, während im Dienstleistungssektor service- und managementorientierte Qualifizierungen deutlich überwiegen. In der Unternehmensgruppe der Ingenieur- und EDV-Büros werden hauptsächlich EDV und fachbezogene Inhalte des Metall- und Elektrobereichs nachgefragt. Die Häufung der fachtechnischen Maßnahmen in diesem Bereich ist mit der hohen Beteiligung von Firmen für Werkstoffprüfung zu erklären.

Die durchschnittlichen Gesamtkosten der einzelnen Themenbereiche der Weiterbildung weisen große Differenzen auf. So sind EDV- und TQM-Qualifizierungen überdurchschnittlich teuer, während die Preise für Kurse der produktionstechnisch orientierten EDV, also in der Hauptsache CNC und SPS Schulungen, vergleichsweise günstig angeboten wurden.

Die Aufteilung der Weiterbildungsinhalte nach Regionen zeigt starke Häufungen für einzelne Themenbereiche. In keiner der Regionen konnten alle Kategorien der Weiterbildung abgedeckt werden. In jeder Region hat sich offenbar ein Spezialfeld entwickelt, das immer wieder angeboten bzw. abgefragt wird. Der hohe Anteil der EDV- bzw. TQM-Schulungen in Warendorf bzw. Wuppertal ist allerdings durch einige Firmenprojekte mit hoher Teilnehmerzahl zu erklären.

9.12. Vermittlung in Arbeit

Die erzielten Beschäftigungseffekte gelten allgemein als ein wichtiger Erfolgsindikator bezüglich der arbeitsmarktpolitischen Relevanz des Instruments Jobrotation. Im Gegensatz zu vielen anderen Jobrotation-Programmen und Projekten innerhalb und außerhalb Deutschlands war die Entwicklung des Modellprojekts Jobrotation NRW jedoch von Beginn am betrieblichen Bedarf orientiert, also auf die innovations- und wirtschaftsfördernden Aspekte des Instruments ausgerichtet. Dennoch muss die erfolgreiche Vermittlung von Stellvertretern

in Arbeit über den erwünschten Nebeneffekt hinaus als wichtiges Kriterium für die erfolgreiche Entwicklung des Modells insgesamt angesehen werden.

Direkt nach Ende der Stellvertretung gehen 48% der Stellvertreter in ein Beschäftigungsverhältnis über, 34% bleiben arbeitsuchend. 18% der Stellvertretungseinsätze wurden von Praktikanten im Rahmen von Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung übernommen. Die Absolventen standen somit dem Arbeitsmarkt am Ende des Praktikums nicht zur Verfügung. Legt man die Anzahl der direkt vermittelbaren Teilnehmer zu Grunde, ergibt sich für die Jobrotation-Maßnahmen insgesamt eine Vermittlungsquote von 59%. Acht von zehn vermittelten Stellvertretern fanden eine Anstellung im gleichen Unternehmen, konnten also ihren Arbeitsplatz im Laufe der Stellvertretung kennen lernen bzw. ihre Fähigkeiten erfolgreich unter Beweis stellen. In einigen Fällen äußerten die Betriebe schon vor Beginn der Stellvertretung ihre Einstellungsbereitschaft, sahen also die Stellvertretung als eine Unterstützung ihrer Personalauswahl.

Die Entwicklung der Vermittlungsquote zeigt im Verlauf der Modellphase erhebliche Veränderungen. Nachdem in der Frühphase des Projekts um die 70% der Stellvertreter einen Arbeitsplatz finden konnten, ging die Zahl im Verlauf der Modellphase auf bis zu 30% im letzten Quartal 1998 zurück. Anfang 1999 stieg die Zahl der vermittelten Stellvertreter wieder deutlich an. Die Projektergebnisse geben keinen Aufschluss über mögliche Ursachen dieser Entwicklung.

Signifikante branchenbezogene Unterschiede sind für die Vermittlungsquoten nicht zu erkennen. Auffallend ist jedoch, dass die Unternehmen der EDV-Branche insgesamt die niedrigste Vermittlungsquote verzeichnen, das Wachstumspotential dieser Unternehmen im Rahmen von Jobrotation also nicht zu einem nennenswerten Beschäftigungseffekt geführt hat. Im Unterschied zu den beteiligten Branchen zeigt sich bezogen auf die Firmengröße eine schwache, aber signifikante Korrelation: Überraschenderweise sind die beteiligten Großunternehmen am wenigsten bereit oder in der Lage gewesen, Stellvertreter einzustellen. In Kleinstunternehmen ist hingegen eine überdurchschnittlich hohe Übernahme im Stellvertreterbetrieb erfolgt.

Die Beschäftigungseffekte geben in Bezug auf die persönlichen Voraussetzungen der Stellvertreter einen erwartungsgemäßen Trend wider: Demnach ist die Übernahme umso wahrscheinlicher je jünger, je besser ausgebildet und je kürzer arbeitslos ein Stellvertreter ist. Immerhin jedoch konnten von den beteiligten langzeitarbeitslosen Stellvertretern (über 1 Jahr) fast die Hälfte in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden.

Eine längere Stellvertretungsdauer erweist sich als günstigste Voraussetzung für eine Übernahme im Stellvertreterbetrieb. Besonders kurze Stellvertretungszeiten von unter vier Wochen sind offenbar für die Einarbeitung der Stellvertreter und deren Möglichkeit, ihre Kompetenzen im Betriebsalltag unter Beweis zu stellen, nicht ausreichend, um sich für eine Anstellung zu empfehlen. Allerdings ist die projektexterne Vermittlungsquote in diesen Fällen relativ hoch.

9.13. Schlussfolgerungen

Unter den gegebenen Bedingungen der Projektfinanzierung der Modellphase hat die flexible Gestaltung der Umsetzung und die schrittweise erfolgte Maßnahme-anpassung im Rahmen der Programmentwicklung dazu geführt, dass bei tendenzieller Reduzierung der Kosten pro Teilnehmer und pro Maßnahme eine schrittweise Steigerung der Akzeptanz des Instruments Jobrotation bei allen Beteiligten erreicht werden konnte.

Das Instrument Jobrotation wird von Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen genutzt, wobei die Akquirierung neuer Betriebe und Unternehmensgruppen maßgeblich von den Kontakten und Zugangswegen der Regionalakteure beeinflusst wird.

Die Begrenzung auf vier regionale Modellakteure und deren Umsetzungskapazität hat demnach eine weitergehende Diversifizierung der Branchen verlangsamt.

Die Integration verschiedener und neuer Branchen in die Maßnahmeumsetzung verläuft zum Teil zyklisch, zum Teil saisonal. Eine kontinuierliche Beteiligung ist - regional begrenzt - insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen des verarbeitenden und produzierenden Gewerbes, hier besonders im Bereich Metall zu konstatieren.

Zentrale Branchenzugänge und Multiplikatoren erleichtern die Integration verschiedener und neuer Branchen und Unternehmen bei gleichzeitiger Steigerung der Teilnehmerzahlen.

Eine projekt- bzw. teilnehmerbezogene Finanzierung der Umsetzungskosten bei gleichzeitiger Ausweitung der Zahl der Umsetzungsakteure lässt eine schnelle Verbreitung der Zielgruppen einerseits sowie eine weitere Reduzierung der Kosten pro Teilnehmer andererseits erwarten.

Ausgangspunkt der kontinuierlichen Umsetzung sind im Projektverlauf Mikro-Projekte mit weniger als fünf Teilnehmern. Die Entwicklung der Kosteneffektivität ist bei Mikro-Maßnahmen über ein Verhältnis von 1:1 (Qualifizierungskosten : Umsetzungskosten) hinaus kaum möglich.

Die Konzentration auf die betrieblichen Bedarfe hat bei gegebener Branchenentwicklung dazu geführt, dass Jobrotation-Maßnahmen überwiegend für deutsche, männliche Facharbeiter mittleren Alters für eher kurze, technikorientierte Bildungsmaßnahmen genutzt wurden. Eine Ausweitung auf andere Branchen verspricht eine stärkere Beteiligung auch anderer Zielgruppen.

Die Förderungs- und Rekrutierungsproblematik auf Seiten der Stellvertreter hat zwar die Umsetzungskapazität der Regionalstellen negativ beeinflusst, nicht aber die kontinuierliche, auch quantitative Programmentwicklung insgesamt.

Die erzielten Beschäftigungseffekte sind im Verlauf der Modellphase nicht konstant und erleichtern den Zugang zum ersten Arbeitsmarkt für Problemgruppen wie Langzeitarbeitslose, Jugendliche oder Ungelernte nicht grundsätzlich.

Die Aktivierung potenziell vorhandener, aber nicht ausgeschriebener Arbeitsplätze wird durch Jobrotation als *Brücke* insbesondere in Kleinbetrieben erleichtert.

Der Zugang zu Maßnahmen beruflicher Weiterbildung wird den Beschäftigten insgesamt, insbesondere den Facharbeitern kleiner Unternehmen erleichtert.

10. Synthesedarstellung

André Kirchberger

Im Unterschied zu den vorherigen Agoras, bei denen vor allem allgemeine Themen behandelt wurden (zum Beispiel Agora VII über „Arbeitszeit/Ausbildungszeit“) stand die Agora VIII ganz im Zeichen eines besonderen Ansatzes in Fragen der Ausbildung und Beschäftigung: der Jobrotation. Dieses Modell wurde ursprünglich in Dänemark entwickelt und hat, insbesondere dank der finanziellen Unterstützung durch die Europäische Union im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT, nach und nach auch in anderen Mitgliedstaaten Verbreitung gefunden. Es entstand sogar ein Netz für den Austausch von Erfahrungen und Verfahren zu dem ganz einfachen Prinzip, das der Jobrotation zugrunde liegt: Während sich ein Arbeitnehmer eines Betriebs weiterbildet, wird dafür gesorgt, dass er während dieser Weiterbildungszeit durch einen für die Stelle geschulten Arbeitslosen vertreten wird.

Die Fokussierung der Agora VIII auf ein sehr spezifisches Thema barg natürlich die große Gefahr, dass sich die Debatte innerhalb einer eng umrissenen Problematik bewegen und sich die Beiträge und Diskussionen auf die Verteidigung bzw. Würdigung oder aber die Kritik dieses Modells beschränken würden, ohne die entscheidende Frage nach dem Stellenwert der Ausbildung bei der Eingliederung und der Wiedereingliederung von Arbeitslosen eingehend zu untersuchen.

Dies trat glücklicherweise nicht ein. Zwar war ein großer Teil der Beiträge tatsächlich der Beschreibung von Beispielen für Jobrotation in verschiedenen Mitgliedstaaten gewidmet (Österreich, Spanien, Deutschland, Frankreich, Dänemark, Griechenland, Finnland usw.), die recht lebhaften Diskussionen beschränkten sich aber keineswegs auf methodologische Aspekte oder eine kritische Analyse dieser Erfahrungen.

Zunächst eine kleine Anmerkung, ausgehend vom einleitenden Beitrag von Patrick Guilloux : Das der Jobrotation zugrunde liegende Prinzip gibt es schon lange; in Frankreich war dieses Modell bereits Ende der dreißiger Jahre in mehreren Verwaltungsvorschriften und Regierungsverordnungen enthalten. Doch erst in den 80er Jahren zog es die Aufmerksamkeit der Verantwortlichen für Beschäftigung und Ausbildung auf sich, und zwar zunächst in Dänemark. Um es auf den Punkt zu bringen: Anhaltende Arbeitslosigkeit kann nur vermieden werden, wenn Arbeitslose nach einer vorherigen Schulung, sofern erforderlich, vorübergehend die Stelle eines zu Weiterbildungszwecken freigestellten Arbeitnehmers übernehmen können. Zu dieser einfachen Idee kommen noch zwei sehr wichtige Aspekte hinzu: zunächst die Tatsache, dass die Einführung in den Arbeitsplatz auch in Zusammenarbeit mit dem Arbeitnehmer erfolgt, der an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen wird (und so die Rolle des „Betreuers“ übernimmt), dann die Tatsache, dass diese Vertretungsstelle eventuell in eine Beschäftigung in demselben Unternehmen münden kann.

Die von den verschiedenen Teilnehmern genannten Zahlen sprechen für sich: zwischen 1996 und 1999 nahmen allein in Dänemark fast 100 000 Arbeitslose an Job-Rotations-Maßnahmen teil, und die Zahl der beteiligten Unternehmen im selben Zeitraum ist ebenso beeindruckend: etwa 1 850 Unternehmen, davon etwas mehr als 1 000 öffentliche und 800 private! Bei Betrachtung aller Mitgliedstaaten sind die erzielten Ergebnisse ebenfalls bezeichnend: Über 3 100 Unternehmen, etwa 90 000 Arbeitnehmer und 20 000 Arbeitslose, die so eine Vertretungsstelle gefunden haben - wobei zu betonen ist, dass das Modell bis heute im Wesentlichen in Dänemark zum Tragen kam.

Es sollen hier nicht alle in den Diskussionsunterlagen vorgelegten Zahlen sowie die sich daraus ergebenden Analysen wiedergegeben, sondern vielmehr die zentralen Fragen herausgearbeitet werden, die nach wie vor offen sind und weitere Überlegungen erfordern.

Zunächst ist festzustellen, wie auch einer der Teilnehmer (Jean-Claude Quentin) hervorhob, dass die Entwicklung dieses Modells in Dänemark kein Zufallsprodukt ist, ganz im Gegenteil! Durch ein im Jahre 1989 verabschiedetes Gesetz wurde nämlich für jeden Arbeitnehmer ein Anspruch auf Weiterbildung verankert (von einer Dauer von einem Jahr alle 5 Jahre); ferner wurde festgelegt, dass der Beitrag der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zur Arbeitslosenunterstützung und zur Ausbildung Teil eines Ganzen sind, das nicht zentral verwaltet wird, sondern durch dezentrale Einrichtungen - die Regionalen Beschäftigungsausschüsse, an denen die Gebietskörperschaften und die Sozialpartner beteiligt sind. Der Konsensansatz, der in Dänemark bei den Arbeitsbeziehungen vorherrscht, bildete zusammen mit dem Bemühen um die Verwirklichung einer aktiven Arbeitsmarktpolitik die geeignete Grundlage zur Entwicklung der Jobrotation - sowohl im Interesse der Unternehmen und ihrer Arbeitnehmer (die dadurch ihre Qualifikationen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen), als auch der Arbeitslosen, denen auf diese Weise ein Sprungbrett für die Wiedereingliederung in das Arbeitsleben geboten wird.

Anhand zweier Beispiele (ein deutsches Unternehmen der Druckindustrie (unter Berücksichtigung der neuen Technologien, die diese Branche verändern) und ein dänisches, auf medizinische Geräte spezialisiertes Unternehmen), die von Monika Kammeier und Ghita Vejlebo vorgetragen wurden, konnten sich die Teilnehmer ein Bild von den Möglichkeiten der Jobrotation, insbesondere ihrer Flexibilität, aber auch der bisweilen mit der Umsetzung verbundenen Hindernisse machen. Auch wenn tatsächlich eine große Zahl an „Stellvertretungsarbeitnehmern“ schließlich in Vollzeit eingestellt wird, so ist es doch nicht immer einfach, die in einem Unternehmen fest angestellten Arbeitnehmer zu motivieren, sich für dieses Modell zu melden und sich in erster Linie weiterbilden zu lassen und dabei gleichzeitig zur Schulung ihres „Stellvertreters“ beizutragen, weil die latente Befürchtung besteht, der Stellvertreter könne auf diese Weise die (vorübergehend) freigemachte Stelle einnehmen! Dies gilt ganz besonders für Job-Rotations-Maßnahmen für gering qualifizierte oder ungelernete Arbeitnehmer, die Weiterbildung nicht für notwendig halten.

Wie von mehreren anderen Teilnehmern besonders hervorgehoben wurde (Tuija Leminen, Hubertus Schick), setzt die Flexibilität der Jobrotation im Gegenzug eine recht genaue

Planung des Bedarfs an Fachleuten voraus, mit anderen Worten, ein vorausschauendes Kompetenz- und Personalmanagement des Unternehmens. Außerdem ist eine positive Einstellung zur Weiterbildung innerhalb des Unternehmens erforderlich, die nicht immer vorhanden ist!

Hinzu kommt, dass die Vielzahl staatlicher Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und zur Eingliederung bzw. Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt – die sehr oft nebeneinander bestehen statt zusammenzuwirken - im Allgemeinen nicht die Entwicklung neuer Modelle begünstigt. Dies gilt insbesondere für einige Länder, in denen beschäftigungsfördernde Maßnahmen nicht zusammen mit den Maßnahmen zur Ausbildung der betroffenen Personen durchgeführt werden können: Da die Jobrotation zwangsläufig zwischen den beiden Bereichen Beschäftigung und Ausbildung angesiedelt ist, können bisweilen ernsthafte verwaltungstechnische und verordnungsrechtliche Probleme entstehen – insbesondere, was die Dauer der Weiterbildung (und damit der Stellvertretung) anbelangt.

Warum sollte ein Unternehmen zudem lieber auf das System der Jobrotation als auf andere Möglichkeiten wie Zeitarbeit zurückgreifen, wenn ein Mitarbeiter an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt? Diese von einem der Teilnehmer (Juan María Menéndez Valdez) mehrmals gestellte Frage verlangt natürlich eine differenzierte Antwort im Hinblick auf das Qualifikationsniveau der entsprechenden Stelle, die Dauer der Weiterbildung (und damit der Stellvertretung), aber auch im Hinblick auf die entstehenden Kosten (in dem Bewusstsein, dass für die Versuche, die in mehreren Ländern der Europäischen Union mit Jobrotation durchgeführt werden, in der einen oder anderen Form Fördermittel zur Abfederung der objektiven Mehrkosten für die Arbeitgeber bereitgestellt werden). Überdies ist nicht gesagt, dass den zuständigen Arbeitsämtern zum gewünschten Zeitpunkt Arbeitslose (oder Freiwillige) mit der geforderten Berufserfahrung und den geforderten beruflichen Fähigkeiten „zur Verfügung stehen“, um den Arbeitnehmer in Weiterbildung zu vertreten. Die Antwort auf diese Frage ist von Fall zu Fall verschieden - wobei die bei dem Agora-Seminar von den Mitgliedern des nach und nach entstandenen europäischen Netzwerks EU-JobRotation vorgelegten Daten zeigen, dass Unternehmen, sofern ihnen das Modell anschaulich nahegebracht wird, im Grunde nicht abgeneigt sind, sich in dieser Richtung zu engagieren.

Von mehreren Teilnehmern wurde unterstrichen, dass es bei der Jobrotation nicht darum geht, sich auf eine „Verschiebung von Situationen“ (der Arbeitnehmer geht in Weiterbildung, der Arbeitslose vertritt ihn) zu beschränken: Hier ist pädagogische Begleitung unerlässlich, von der Vorbereitungsphase bis zum Abschluss der Maßnahme mit der Rückkehr des Arbeitnehmers, der in Weiterbildung war. Die Begleitung sollte auch zur „Steuerung“ der Job-Rotations-Maßnahme dienen (Louis Spaninks), damit der Stellvertreter eine positive Haltung gegenüber seinem neuen Arbeitsumfeld einnimmt. Dies gilt umso mehr dann, wenn er nach dieser Vertretung nicht in das betreffende Unternehmen integriert und in die Arbeitslosigkeit zurückgeschickt oder (was häufiger der Fall ist) an einen neuen Stellvertreterposten in dem gleichen oder einem anderen Unternehmen „transferiert“ wird.

Bis zu diesem Punkte überwog bei allen Teilnehmern an diesem Agora-Seminar die zustimmende, bisweilen äußerst positive Haltung diesem Modell gegenüber. Es wäre jedoch nicht richtig, nicht auch die Zweifel zu erwähnen, die insbesondere von den schwedischen Teilnehmern geäußert wurden (Martin Hedenmo und Bo Edlund), die – aus ihrem jeweiligen Standpunkt, dem eines Gewerkschafters und dem eines Unternehmers, heraus - die Auffassung vertraten, dass Jobrotation in großem Maßstab schwer durchführbar sei und sogar zu einem Produktivitätsverlust für das Unternehmen führen könne, insbesondere weil dabei zwei Maßnahmen in einer (Arbeitslosenunterstützung und (Wieder)eingliederung ins das Berufsleben) vereint seien.

Diese nicht zu leugnenden Schwierigkeiten sind laut Reiner Siebert zu meistern, sofern die Zielgruppe für Jobrotation richtig ausgewählt und ein Gleichgewicht zwischen der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen einerseits und der Beschäftigungsentwicklung andererseits gewahrt wird. Auch muss der Status des Stellvertreters genauer definiert werden (insbesondere im Hinblick auf sein Arbeitsverhältnis - ist er zum Beispiel ein „Arbeitsloser in Ausbildung“, der Arbeitslosenunterstützung erhält, oder ist er ein Beschäftigter des Unternehmens in alternierender Ausbildung mit befristetem oder unbefristetem Arbeitsvertrag?), und es muss dafür gesorgt werden, dass die Ausbildung auch der Qualifizierung dient - das heißt, die Ausbildung des Stellvertreters darf von diesem nicht als „Billigausbildung“ empfunden werden. Nach Reiner Sieberts Auffassung, die von vielen geteilt wird, kann Jobrotation letztendlich nur dann richtig funktionieren, wenn vorher in den Unternehmen ein Ausbildungsbedarf ermittelt wurde.

An diesem Punkt der Diskussion warf Jean-Claude Quentin eine andere grundsätzliche Frage auf, die über die Jobrotation als solche hinausweist: Infolge der Bevölkerungsentwicklung bräuchten die Unternehmen in naher Zukunft dringend Arbeitnehmer über 45 Jahre. Es sei daher sehr wichtig, bereits heute Vorkehrungen zu treffen, um den Ausschluss älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt und damit den Verlust von Fähigkeiten zu vermeiden. In diesem Zusammenhang sei auch der Begriff „Arbeitszeit“ neu zu definieren, indem zwischen „tatsächlicher Produktionszeit“ und „Ausbildungszeit“ unterschieden werden müsse, und dies umso mehr, wenn die Ausbildung einen gewissen Abstand zu den Produktionserfordernissen im engen Sinn erfordere.

Zu diesem Punkt bemerkte Lizzi Feiler, die in Österreich mehrere Job-Rotations-Projekte geleitet und betreut hat, dass bei Jobrotation oder, genauer gesagt, bei deren „Ausbildungskomponente“ auch der Zweck berücksichtigt werden müsse: Wenn es um eine Ausbildungsmaßnahme geht (und somit um eine direkt mit einer spezifischen Aufgabe verbundene Jobrotation wie zum Beispiel die Bedienung einer neuen Maschine), ist es ganz normal, dass die Kosten für diese Ausbildung vom Unternehmen übernommen werden. Wird umgekehrt die Ausbildung gewährt, damit der Zugang zu einer Beschäftigung im Interesse des Unternehmens, aber auch des betroffenen Arbeitnehmers geschaffen wird, dann müsste der Staat hierzu beitragen. Und bei einer allgemeinen Ausbildung versteht es sich schließlich von selbst, dass die Kosten von dem Einzelnen übernommen werden (mit oder ohne staatliche Unterstützung).

In diesem Zusammenhang sprach u.a. Jean-Michel Martin ein latentes Dilemma der Jobrotation an: Ist Jobrotation eine Antwort auf ein Beschäftigungs- oder vielmehr auf ein Ausbildungs-/Qualifizierungsproblem? Die notwendigen Voraussetzungen sind in dieser Hinsicht unterschiedlich, vor allem wenn versucht wird, Ausbildungsangebot und -nachfrage besser aufeinander abzustimmen. Außerdem kann sich die Jobrotation, wie bereits erwähnt, nur richtig entwickeln, wenn flankierende Maßnahmen zur Begleitung der Arbeitnehmer in ihrer beruflichen Laufbahn geschaffen werden (sonst kann es passieren, dass der stellvertretende Arbeitnehmer von Stellvertretung zu Stellvertretung geht, weil er keine „reguläre“ Stelle in dem Unternehmen findet, das ihn aufgenommen hat).

Deshalb vertritt Kristina Ossvik die Auffassung, dass Jobrotation wie jedes andere alternative Ausbildungs-/Eingliederungsmodell auch auf einer eingehenden Analyse des Kompetenz- und Fortbildungsbedarfs des Unternehmens fußen müsse. Dies sei in kleinen und mittelständischen Betrieben natürlich viel schwerer durchzuführen als in größeren Unternehmen, die über interne Strukturen zur Personalentwicklung verfügen.

Über diese allgemeinen Erwägungen hinaus wurden zwei „technische“ Fragen im Hinblick auf den Nutzen von Jobrotation gestellt. Die Fragen betrafen zum einen die Unternehmensgröße (bietet sich Jobrotation eher in KMU oder in Großunternehmen an?) und zum anderen den Nutzen in Bezug auf das Qualifikationsniveau der betroffenen Arbeitnehmer.

Die Antwort der Teilnehmer auf die erste Frage ergab keine eindeutige Lösung: Laut Emanuela Stefani müsste die Ausbildungs-/Stellvertretungszeit desto kürzer sein, je kleiner das Unternehmen sei. Dies gelte insbesondere für KMU mit hoher Wertschöpfung (z.B. KMU, die Software entwickeln), in denen Weiterbildung angesichts der technologischen Entwicklung unerlässlich sei und damit Jobrotation (sofern die Zeiträume kurz und die „Stellvertreter“ qualifiziert sind) als Lösung in Betracht käme. Für KMU sei es nämlich oft sehr schwierig, sich gerade bei straffen Produktionsverfahren von einem qualifizierten Arbeitnehmer zu trennen (Kiriaki Liodaki. Dies gelte um so mehr, als KMU, wie Hubertus Schick unterstrich, eher an fachlich qualifizierten Stellvertretern mit Berufserfahrung als an Arbeitslosen interessiert seien. Für Großunternehmen hingegen sei es einfacher (so Lizzi Feiler), sich auf bestimmte Zielgruppen zu konzentrieren.

Eine längere Diskussion drehte sich um die Bedeutung der flankierenden Maßnahmen und besonders die Rolle der „Vermittler“, die zur Motivierung der Unternehmen und Arbeitnehmer im Hinblick auf die Einführung eines Jobrotations-Systems wesentlich beitragen können (Jørgen Mørk). Ihnen kommt nämlich die Aufgabe zu, die „Fallen“ der Bürokratie zu umgehen, für mehr Zusammenhalt im Unternehmen zu sorgen und die Bedingungen für Mobilität (innerhalb und außerhalb der Unternehmen) zu schaffen. Voraussetzung hierfür ist, dass der „Vermittler“ nicht aus dem Unternehmen, sondern von außen kommt.

Zur Entwicklung innovativer Ansätze wie der Jobrotation sind in jedem Fall geeignete institutionelle und verwaltungstechnische Rahmenbedingungen erforderlich, ansonsten besteht

die Gefahr (Petros Linardos-Rulmond), dass sich das Unternehmen selbst unter günstigen Rahmenbedingungen (wie am Beispiel einer Raffinerie erläutert wurde) auf ein Schnellschulungsprogramm für bereits beschäftigte Arbeitnehmer beschränkt, wenn neue Erfordernisse in Produktion und Arbeitsorganisation auf das Unternehmen zukommen.

Mit anderen Worten, wie verschiedene Teilnehmer anmerkten (insbesondere Jean-Michel Martin), wäre es zweckmäßig, die Jobrotation wieder in den Gesamtzusammenhang des Zugangs zur Ausbildung zu stellen, und zwar zu Gunsten:

- (a) der Arbeitnehmer, für die Weiterbildung eine Voraussetzung für Anpassungsfähigkeit an eine sich ständig wandelnde Arbeitswelt ist;
- (b) der Unternehmen, für die Weiterbildung ein Mittel zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ist;
- (c) der Arbeitssuchenden, für die die Arbeitsplätze als „Stellvertreter“ (natürlich mit vorheriger Schulung und begleitet von Betreuern) eine ideale Zugangsmöglichkeit zur Beschäftigung sind.

Das heißt jedoch nicht (Bo Edlund), dass wir uns nur auf die Job-Rotations-Modelle beschränken sollten: Mehrere Teilnehmer betonten, dass verschiedene Lösungen zur Verbindung von Ausbildung und Beschäftigung kombiniert werden müssten. Jobrotation sei ein „Instrument“, eine „Methode“ (Jens Kruhøffer), deren Anwendung die aktive Mitwirkung aller Akteure voraussetze. Gleichzeitig bedürfe es einer europäischen Vernetzung, das sei einer der Trümpfe des derzeitigen Ansatzes, mit starker Förderung durch eine europäische Kofinanzierung im Rahmen der Adapt-Initiative.

Wie ist es also um die Zukunft der Jobrotation bestellt? Anhand der von Reiner Siebert beschriebenen Erfahrungen in Nordrhein-Westfalen erhielten die Teilnehmer einen guten Überblick über die Chancen und die Schwierigkeiten des Modells, sowie über die Mindestvoraussetzungen für einen Erfolg. Es geht also darum, die Herausforderungen an die Jobrotation - die nur unter bestimmten Voraussetzungen zu guten Erfolgen führen kann - zu ermitteln: In erster Linie seien Erstausbildung und Weiterbildung so zu gestalten, dass gleichzeitig den Erfordernissen der Arbeitnehmer, der Unternehmen und des Markts entsprochen wird; ihre Planung und Umsetzung müssten flexibel, modular und multifunktional sein - und sich dabei gleichzeitig an der Praxis orientieren und auf Projekte stützen; sodann müsse die Entwicklung des Systems zur (Wieder)eingliederung in den Arbeitsmarkt auf Qualität ausgerichtet sein, ohne jedoch die Motivation der Betroffenen zu vernachlässigen, und eine starke Orientierungs- und Beratungskomponente enthalten; schließlich sollte der Ansatz interdisziplinär sein und Brücken zwischen Beschäftigung und sozialen Fragen, Bildung und Ausbildung und letztendlich den Unternehmen und der Wirtschaft schlagen.

Untrennbar verbunden mit diesen Herausforderungen an die Jobrotation sei ein zweiter Aspekt, nämlich die Schaffung der Voraussetzungen für einen Erfolg dieses Modells. Es müsse klar sein, dass Jobrotation nur ein Werkzeug aus dem „Werkzeugkasten“ der

Beschäftigungspolitik sein könne und bei ihrer Umsetzung eine gewisse Flexibilität gewahrt werden müsse - begleitet von einem strukturierten Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahrensweisen zum Beispiel in Form eines europäischen Netzes, das sich auf stabile Partnerschaften stütze.

In dieser Hinsicht liege es auf der Hand, dass Jobrotation auf gewisse äußere, vor allem rechtliche und verwaltungstechnische Hindernisse stößt. Wie bereits erwähnt, werden in vielen Ländern die staatlichen Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung, Ausbildung und Wirtschaft oft so angelegt und umgesetzt, dass sie sich gegenseitig ausschließen - im Gegensatz zu einem Modell (wie eben Jobrotation), das zwischen diesen Maßnahmen angesiedelt ist.

Jean-Michel Martin wies darauf hin, dass der Jobrotation ein Sinn verliehen werden müsse, das heißt, es müsse betont werden, dass dieses Modell für eine gewisse Zahl von Arbeitnehmern den Zugang zur Ausbildung fördert, die ansonsten davon ausgeschlossen wären, dass mit Jobrotation außerdem das Solidaritätsprinzip (dies gilt besonders für Arbeitsuchende) umgesetzt wird und dass die kleinen und mittelständischen Unternehmen vorbehaltlich einer flexiblen Anwendung stark davon profitieren können. Allerdings sei auch klar, dass Jobrotation nicht improvisiert werden könne: sie setze vielmehr voraus, dass ein „Projekt“ ins Auge gefasst wird, an dem gleichzeitig zwei Personen (der Arbeitnehmer in Weiterbildung und sein „Stellvertreter“) und die anderen Partner beteiligt sind - sei es nun das Unternehmen oder die Begleitungs- und Betreuungseinrichtung. Diese Partnerschaft sei eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg der Maßnahme. In diesem Sinne sei die bereits angesprochene Rolle der „Vermittler“ und „Betreuer“ von grundlegender Bedeutung. Schließlich sei sich eine Gewerkschaft auch der Tatsache bewusst, dass Jobrotation zu einem Verhandlungsgegenstand werden muss, damit dieses Modell an die Besonderheiten des Unternehmens angepasst und gegebenenfalls Druck in Richtung einer entsprechenden Änderung des Arbeitsrechts ausgeübt werden kann, weil Jobrotation auf die so genannten „atypischen“ Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeit, Zeitarbeit, befristete Arbeitsverträge usw.) nicht richtig angewandt werden könne. Dies wurde besonders von André Kirchberger betont.

Auch in diesem Sinne sollten die Jobrotation und ihre Zukunft als Teil einer „Kettenreaktion“ bei der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit aufgefasst werden. Die berufliche Mobilität der Arbeitnehmer muss Unterstützung finden und u.a. eine qualifizierende Wiedereingliederung der Arbeitslosen beinhalten, die um so notwendiger sein wird, als die Prognosen der Bevölkerungsstatistik auf einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften schließen lassen. Für diese „Kettenreaktion“ ist jedoch auch ein „Kraftstoff“ nötig (Jean-Claude Quentin), nämlich allgemeine Verfahren, die dem Arbeitnehmer die regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen. Der Anspruch auf Weiterbildung kann verschiedene Formen annehmen: Er kann als individuelles Recht allen Arbeitnehmern gewährt werden, er kann auch durch Verhandlungen festgelegt, im Unternehmen und gleichzeitig zu Gunsten des Unternehmens (besonders bei KMU oder Unternehmensgruppen) und der betroffenen Arbeitnehmer wahrgenommen werden, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. In diesem Zusammenhang sind „Vermittlungs“einrichtungen unerlässlich.

Die Teilnehmer kamen im Anschluss an den Beitrag von Louis Spaninks überein, dass das wichtigste Ziel der Jobrotation in einer Verbesserung der Qualifikation der Arbeitnehmer bestehe und das Modell unter diesem Blickwinkel daher als Bestandteil des lebenslangen Lernens zu betrachten sei. Neben anderen Maßnahmen (Didier Gélibert) wie der Arbeitszeitorganisation und -verkürzung, der verstärkten Förderung von individuellem Bildungsurlaub oder von Aktivitäten zur Förderung der beruflichen Mobilität der Arbeitnehmer, kann (und ist heute bereits) Jobrotation eine positive Lösung für die Entwicklung einer aktiven Beschäftigungspolitik sein.

11. Teilnehmerliste

Bley Nikolaus	DGB - Deutscher Gewerkschaftsbund, Bildungswerk Nordrhein-Westfalen e.V. Düsseldorf, Deutschland
Edlund Bo	Association of Swedish Engineering Industries Stockholm, Schweden
Feiler Lizzi	ÖSB Unternehmensberatung Gesellschaft mbH Wien, Österreich
Fernández Luis Miguel	Confederación Sindical de Comisiones Obreras Madrid, Spanien
Gélibert Didier	ANFA – Sèvres, Frankreich
Guerra De Oliveira Evaristo	UGT-União Geral de Trabalhadores Lissabon, Portugal
Guilloux Patrick	Université de Bretagne Sud - IUT de Vannes Vannes, Frankreich
Hedenmo Martin	LO-Sweden Stockholm, Schweden
Kammeier Monika	SKS Die Druckvorstufe GmbH Bielefeld, Deutschland
Kieffer Marc	FEDIL – Fédération des Industriels Luxembourgeois Luxemburg
Kirchberger André	Villiers-le-Bois, Frankreich
Koutroukis Theodoros	KEK Technopolis Thessaloniki, Griechenland
Kruhøffer Jens	EU – JobRotation Aalborg, Dänemark
Kyhlos Leena	Svenska Metallindustriarbetare förbundet Stockholm, Schweden
Leminen Tuija	Työministeriö – Ministry of Labour Helsinki, Finnland
Linardos-Rulmond Petros	Confederation of Greek Trade Unions, Institute of Labour (GSEE) – Athen, Griechenland
Liodaki Kiriaki	Chamber of SMEs – Thessaloniki, Griechenland

Martin Jean Michel	CFDT – Confédération Française Démocratique du Travail – Paris, Frankreich
Menendez Valdez Juan Maria	CEOE – Confederación Española de Organizaciones Empresariales – Madrid, Spanien
Meyer Andreas	ALZ – Bremen Nord – Bremen, Deutschland
Mørk Jørgen	Kongsbak Consulting – Glumsø, Dänemark
Ossvik Kristina	ESF – European Social Fund Council Stockholm, Schweden
Papavassiliou Christos	Labour Institute of GSEE – Athen, Griechenland
Praça Augusto	CGTP-IN – Lissabon, Portugal
Quentin Jean-Claude	CGT-FO – Paris, Frankreich
Sandager Hanne	DKK – Danish Confederation of Municipal Employees – Kopenhagen, Dänemark
Schaaf Raoul	OGB-L, Syndicat Education et Sciences Luxemburg
Schick Hubertus	Universität Bremen/KUA, Wiss. Mitarbeiter der Forschungstransferstelle FVG Mitte, Bremen, Deutschland
Siebert Reiner	BFZ Essen – Jobrotation NRW Essen, Deutschland
Spaninks Louis	CINOP - Centre for the innovation of education and training – s’Hertogenbusch, Niederlande
Stefani Emmanuela	KEK Technopolis – Thessaloniki, Griechenland
Toivonen Sointu	Hotelli- ja Ravintolahenkilökunnan Liitto, HRHL- SAK – Helsinki, Finnland
Vejlebo Ghita	AOF Greve Projekt-OG Udviklingsafdeling Greve, Dänemark
Veskouskis Kostas	Eductus Malardalen A-B Vasteras, Schweden

Cedefop (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung)

Agora VIII: Jobrotation

Thessaloniki, 20.–21. März 2000

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2002 – VI, 130 S. – 21 x 29,7 cm

(Cedefop Panorama series ; 32 – ISSN 1562-6180)

ISBN 92-896-0132-9

Kat.-Nr.: TI-43-02-301-DE-C

Kostenlos– 5129 DE –

„Jobrotation“ ist ein genau definierter Begriff, der eine Maßnahme, eine Technik und ein gut durchdachtes Instrument für die Investition in das Humankapital bezeichnet. Die Jobrotation bewirkt eine Annäherung zwischen Beschäftigung und Ausbildung. Dabei geht es erstens darum, einen Arbeitnehmer vorübergehend von seinem Arbeitsplatz freizustellen, damit er sich weiterbilden kann, ohne dass die Produktion merklich beeinträchtigt wird. Dies impliziert zweitens, dass der für die Weiterbildung freigestellte Arbeitnehmer durch eine Person von außen ersetzt wird, damit der Personalbestand des Unternehmens unverändert bleibt und alle Beschäftigten ausreichend kompetent sind, um unmittelbar einsatzbereit zu sein. Drittens ist ein Arbeitnehmer nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme für sein Unternehmen von größerem Nutzen, während sein Stellvertreter eine neue Qualifikation erworben hat. Viertens kann letzterer entweder einen festen Arbeitsplatz im Unternehmen erhalten oder erneut als Stellvertreter für einen anderen Mitarbeiter, der an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt, eingesetzt werden, usw.

Agora VIII Jobrotation

Thessaloniki, 20.–21. März 2000

PANORAMA



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) 310 490 020
E-mail: info@cedefop.eu.int
Homepage: www.cedefop.eu.int
Interaktive Website: www.trainingvillage.gr

Kostenlos – Auf Anforderung beim Cedefop erhältlich

5129 DE



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-896-0132-9



9 789289 601320