

Behringer, Friederike

Article — Digitized Version

Jobrotation - eine "Patentlösung" für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt?

Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung

Provided in Cooperation with:

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

Suggested Citation: Behringer, Friederike (1998) : Jobrotation - eine "Patentlösung" für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt?, Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, ISSN 0340-1707, Duncker & Humblot, Berlin, Vol. 67, Iss. 4, pp. 326-343

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141213>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

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

Von Friederike Behringer

Zusammenfassung

Der Grundgedanke von Jobrotation-Modellen ist die Weiterbildung von Beschäftigten, die hierfür von ihrer regulären Arbeit freigestellt werden, und die Vertretung dieser Beschäftigten durch Arbeitslose, die für diese Stellvertretung speziell vorbereitet wurden. Basierend auf skandinavischen Erfahrungen mit diesem Instrument wurde Jobrotation als Patentlösung und als eines der besten arbeitsmarktpolitischen Instrumente sowohl hinsichtlich des Ausbaus der beruflichen Qualifikationen als auch hinsichtlich der Beschäftigungswirksamkeit bezeichnet. Die begleitende Evaluation des ersten deutschen Jobrotation-Projektes durch das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) läßt nach den bisherigen Erfahrungen den Schluß zu, daß Jobrotation eine gute Methode darstellt, die Weiterbildung von Beschäftigten zu fördern. Für die vorher arbeitslosen Ersatzarbeitskräfte ließen sich mit dieser Methode — zumindest unter den hier bislang realisierten Bedingungen — keine Verbesserungen der Reintegrationschancen erzielen, die über die üblichen Erfolge aktiver Arbeitsmarktpolitik hinausgehen. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen kann Jobrotation daher bislang nicht als die Patentlösung für die Probleme auf dem deutschen Arbeitsmarkt bezeichnet werden.

Seit einiger Zeit wird im europäischen Rahmen intensiv über Jobrotation-Modelle diskutiert. Bei den Modellen geht es um zwei miteinander verzahnte und aufeinander abgestimmte Prozesse: zum einen die Weiterbildung von Beschäftigten, die hierfür von ihrer regulären Arbeit freigestellt werden, zum anderen die Vertretung dieser Beschäftigten durch Arbeitslose, die für die Stellvertretung speziell vorbereitet wurden.

Die Methode Jobrotation wurde bei den Vorbereitungen für den Beschäftigungsgipfel 1997 in Luxemburg als ein „Vorbild-Verfahren“ ausgewählt. Jobrotation war das Thema eines europäischen Kongresses, der im November 1997 in Kopenhagen unter der Schirmherrschaft des Europäischen Sozialfonds und des dänischen Arbeitsministeriums veranstaltet wurde. Dort wurde Jobrotation nicht nur als „Ei des Kolumbus in der dänischen Arbeitsmarktpolitik“ bezeichnet, sondern als Patentlösung für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt und als eines der besten Instrumente überhaupt hinsichtlich des Ausbaus der beruflichen Qualifikationen und der Beschäftigungswirksamkeit.¹

Es stellt sich die Frage, ob diese geradezu euphorische Charakterisierung von Jobrotation auch mit Blick auf die deutschen Erfahrungen mit dieser Methode angemessen ist. Es sind nicht zuletzt die institutionellen Rahmenbedingungen, die den Grad der Wirksamkeit solcher Programme beeinflussen.

Das erste deutsche Jobrotation-Modellprojekt läuft seit knapp drei Jahren in Berlin, das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hat einen wesentlichen Teil der wissenschaftlichen Begleitung übernommen. Im folgenden sollen zunächst das Berliner Modellprojekt Jobrotation beschrieben und die Konzeption der wissenschaftlichen Begleitung durch das DIW dargestellt werden. Anhand der Untersuchung der Wirkungen der ersten beiden Modellmaßnahmen soll dann der Frage nachgegangen werden, in welchem Maße das Berliner Modellprojekt Jobrotation die selbstgesetzten Ziele erreichen konnte.

1. Das Berliner Modellprojekt Jobrotation

1.1 Jobrotation: ein methodischer Ansatz zur Weiterbildung Beschäftigter und Arbeitsloser

Seit den späten achtziger Jahren wurden in den skandinavischen Ländern, vor allem in Dänemark, Stellvertretungsmodelle entwickelt und praktiziert. Die beiden miteinander verzahnten Prozesse — Weiterbildung beschäftigter Arbeitnehmer und ihre Vertretung durch vorher arbeitslose Ersatzarbeitskräfte — haben dabei nach den bisherigen Erfahrungen Nutzen für alle Beteiligten:

¹ Arbejdsmarkedstyrelsen (1997, 1997a).

- Die Unternehmen können die Qualifikation der Belegschaft ohne Arbeitsausfall erhöhen,
- die Beschäftigten können ihre Qualifikation erhöhen, ohne dafür Freizeit einzusetzen,
- auch die Qualifikation der vorher arbeitslosen Beschäftigten wird erhöht, zugleich steigen ihre Chancen auf Reintegration in reguläre Beschäftigung.²

Jobrotation- oder Job-Switching-Programme haben in Dänemark stark an Bedeutung gewonnen. Seit 1993 hatten die Jobrotation-Programme dort insgesamt etwa 100 000 Teilnehmer, darunter deutlich mehr freigestellte Beschäftigte als Stellvertreterinnen und Stellvertreter.³

Bereits in einem 1994 abgeschlossenen FORCE-Projekt⁴ ging es unter anderem um die Möglichkeit der Übertragung dänischer Erfahrungen auf Unternehmen in Frankreich und Großbritannien. Anfang 1995 wurde in Dänemark mit dem EU-Jobrotation-Projekt begonnen; das dafür geschaffene Sekretariat versteht sich als koordinierende Stelle zur Anbahnung und Erleichterung transnationaler Partnerschaften und zur Zusammenführung der unterschiedlichen Erfahrungen auf nationaler Ebene sowie zur Koordinierung eines europäischen Netzwerks zur Jobrotation. Die Förderung des transnationalen know-how-Transfers zwischen den mehr als 30 Partnern in 14 Ländern soll dabei auch dazu dienen, die Weiterentwicklung von Jobrotation voranzutreiben.⁵

Die nationalen Partner dieses EU-Jobrotation-Netzwerkes nutzen unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten, vor allem die Gemeinschaftsinitiative ADAPT (eine Initiative zum Ziel 4 des Europäischen Strukturfonds) und das europäische Berufsbildungsprogramm Leonardo da Vinci.

1.2 Eckdaten des Berliner Modellprojekts Jobrotation

Seit März 1996 läuft in Berlin das bundesweit erste Modellprojekt zu Jobrotation; mittlerweile gibt es auch in einigen anderen Bundesländern (z.B. Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Thüringen) solche Programme. Träger des Berliner Modellprojekts ist die Servicegesellschaft des Sozialpädagogischen Instituts (SPI) Berlin. Finanziert wird das Projekt aus Mitteln der Gemeinschaftsinitiative ADAPT. Die Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, berufliche Bildung und Frauen hat die Ko-Finanzierung übernommen, das Modellprojekt Jobrotation ist im Arbeitsfeld „Human Resources Management“ des Programmschwerpunkts „Perspektiven betrieblicher Arbeit“ angesiedelt. Wie bei ESF-geförderten Projekten üblich, müssen auch private Mittel in das Projekt einfließen; hierfür werden die während der Weiterbildung der Beschäftigten gezahlten Löhne/Gehälter kalkulatorisch geltend gemacht. Die Projektlaufzeit endet am 28.02.1999.

Die gemeinsame Förderung aus ADAPT-Mitteln und Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, berufliche Bildung und Frauen wird dafür genutzt, die Weiterbildungsmaß-

nahmen für die Beschäftigten kostenfrei oder stark kostenreduziert anzubieten. Die für eine Weiterbildung freigestellten Beschäftigten bleiben Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen ihres Arbeitgebers und beziehen weiterhin Lohn/Gehalt in unveränderter Höhe. Zudem wird aus dieser Förderung die „Koordinierungsstelle Jobrotation“ finanziert. Aufgabe dieser Stelle sind vor allem

- Akquisition der Unternehmen,
- Initiierung der Bildungsmaßnahmen für Beschäftigte und stellvertretende Personen,
- Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs in Unternehmen,
- Koordinierung zwischen Unternehmen, Bildungsträgern, Arbeitsämtern und Arbeitslosen,
- Verbreitung von Informationen zur Methode Jobrotation,
- Weiterentwicklung des Projekts,
- Kooperation mit den transnationalen Partnern.

Als Finanzier des Berliner Jobrotation-Modells nicht explizit genannt, gleichwohl nach der bisherigen Konzeption von entscheidender Bedeutung, ist die Bundesanstalt für Arbeit. Die stellvertretenden Personen waren im bisherigen Verlauf des Berliner Modellprojekts zumeist vorher arbeitslose Teilnehmer/Teilnehmerinnen an „Berufspraktischen Fortbildungsmaßnahmen“ (BPF) oder „Berufspraktischen Weiterbildungsmaßnahmen“ (BPW). Diese Maßnahmen wurden von der Bundesanstalt für Arbeit finanziert, die Teilnehmer erhielten Unterhaltsgeld von der Bundesanstalt für Arbeit. Während der Praktikumsphase in den Unternehmen, in denen diese Personen (in der Regel nach einer Einarbeitung) als Stellvertreter/Stellvertreterin tätig waren, blieben sie also im Status „Teilnehmer einer Weiterbildungsmaßnahme“. Die Unternehmen haben keine Arbeitsverträge mit den stellvertretenden Personen geschlossen und sich auch nicht an der Vergütung beteiligt.

BPF/BPW wurden insbesondere deshalb gewählt, weil sie bei insgesamt langer Laufzeit auch bereits nach dem früheren Arbeitsförderungsrecht relativ lange Praktikumsphasen erlauben. Weiter werden Trainingsmaßnahmen (§ 48 SGB III) und in Einzelfällen auch das Instrument der Strukturanpassungsmaßnahmen (§§ 272 ff. SGB III) genutzt. In diesem letztgenannten Fall sind die stellvertretenden Personen Arbeitnehmer des Unternehmens, in dem sie tätig sind, der Arbeitgeber erhält einen Zuschuß zum Arbeitsentgelt.

² Vgl. Arbejdsmarkedsstyrelsen (1997, 1997a); Olesen (1998); Festoe (1998).

³ Vgl. Arbejdsmarkedsstyrelsen (1997, 1997a); Olesen (1998).

⁴ Projekt DK/93/3060/Q „New Ways of Motivating Workforce for Continuing Vocational Training for Unskilled Workers“. Vgl. Workers' Educational Association (WEA) Scotland, Leo Lagrange, AOF Denmark, Roskilde University Centre (1994).

⁵ Vgl. <http://www.eujob.dk/presentations.ger.html>; PLS Consult (1998).

1.3 Ziele des Berliner Modellprojekts

Das Modellprojekt hat sich mehrere anspruchsvolle Ziele gesetzt;⁶ diese Ziele bilden den Rahmen für die Bewertung der Wirkungen des Modellprojekts durch die wissenschaftliche Begleitung. Diese Ziele sollen im folgenden, gestützt auf die Projektbeschreibung von SPI, dargestellt werden. Hinter der Formulierung der Ziele des Modellprojekts und den Überlegungen zu seiner Ausgestaltung stehen Hypothesen, die hier expliziert und in Kapitel 3 geprüft werden sollen.

Ein Hauptziel des Modellprojekts ist die Qualifizierung von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)⁷ im Sinne einer zukunftsorientierten Personalentwicklung und als präventives Mittel der Arbeitsmarktpolitik; dabei ist auch an die Übernahme neuer Aufgaben (mit höheren oder anderen Qualifikationsanforderungen) gedacht. Die Qualifizierung soll die Erlangung eines anerkannten Zertifikates ermöglichen.⁸

Dahinter stehen u.a. die Thesen,

- daß KMU vor großen Anpassungserfordernissen stehen und hierfür auf Qualifikationen angewiesen sind, über die das derzeitige Personal nicht verfügt;
- daß die Unternehmen diese benötigten Qualifikationen durch Weiterbildung des vorhandenen Personals, nicht durch Rekrutierung von Arbeitskräften mit entsprechenden Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt gewinnen wollen;
- daß die Weiterqualifizierung von Beschäftigten in KMU durch die organisatorischen Schwierigkeiten bei der Freistellung von der Arbeit entscheidend gehemmt wird.

Das zweite Hauptziel des Modellprojekts ist die Qualifizierung und Integration von Erwerbslosen, insbesondere von Langzeitarbeitslosen und Berufsrückkehrerinnen. Auch die Arbeitslosen sollen die Möglichkeit haben, durch die Qualifizierung ein anerkanntes Zertifikat zu erwerben. Die Stellvertretung in den Betrieben soll die dort durch die Freistellung von Beschäftigten entstandenen Engpässe auffangen, den Arbeitgebern die Möglichkeit der arbeitsplatzbezogenen Erprobung der Stellvertreter und Stellvertreterinnen geben und es den stellvertretenden Personen ermöglichen, aufgefrischte oder neu erworbene Qualifikationen anzuwenden und dadurch zu festigen. Das Ziel ist letztlich die (Re-)Integration der Stellvertreter und Stellvertreterinnen in (reguläre) Beschäftigung, möglichst durch Weiterbeschäftigung in dem Betrieb, in dem die Stellvertretung geleistet wurde.⁹

Dahinter stehen u.a. die Thesen,

- daß die Stellvertreter und Stellvertreterinnen von ihren Voraussetzungen her in der Lage sind, den Arbeitsausfall in den Betrieben (ggf. im Rahmen von Stellvertretungsketten) auszugleichen;
- daß solche Stellvertretung von seiten der Arbeitgeber gewünscht wird;
- daß in KMU ungenutzte Beschäftigungsreserven bestehen und erschließbar sind oder neuer Personalbedarf entsteht;

- daß sich Arbeitgeber wegen der arbeitsplatzbezogenen Erprobung (bei der nicht nur Qualifikation und Motivation geprüft werden können, sondern auch deutlich wird, ob die Zusammenarbeit auf der persönlichen Ebene „klappt“), leichter für eine Einstellung entscheiden.

Die Intention des Berliner Jobrotation-Projektes ist die Realisierung beider Ziele, also sowohl die Weiterbildung von Beschäftigten aus KMU als auch die Reintegration von Arbeitslosen in Beschäftigung. In der Umsetzung sind diese beiden Ziele jedoch nicht notwendigerweise miteinander verbunden. Selbst wenn während der Weiterbildung der Beschäftigten Bedarf an stellvertretenden Ersatzarbeitskräften besteht, um den Arbeitsausfall der für Weiterbildung freigestellten Beschäftigten auszugleichen, ergibt sich nicht zwangsläufig eine über die Zeit der Stellvertretung hinausreichende Beschäftigungsmöglichkeit in den teilnehmenden Unternehmen. Dies wäre nur dann der Fall, wenn bereits vorher erkannter Personalbedarf nach der Stellvertretung zur Einstellung führt (möglicherweise begünstigt durch die Möglichkeit, den Praktikanten/die Praktikantin ohne eigene Kosten und Verpflichtungen im Arbeitseinsatz zu erproben), oder wenn neuer Personalbedarf entstanden ist oder bisher latenter Personalbedarf manifest wurde, etwa durch eine Ausweitung der Tätigkeitsfelder des Unternehmens.

Das erste Hauptziel des Modellprojekts, die Qualifizierung von Beschäftigten aus KMU, läßt sich durch die Maßnahme unmittelbar erreichen, ist als Fördertatbestand ja auch vorgegeben. Das zweite Hauptziel, die Reintegration von Arbeitslosen in Beschäftigung, ist mit der Maßnahme selbst nicht unmittelbar zu erreichen, sondern nur mittelbar zu beeinflussen. Als ein mittelbarer Effekt des Modellprojekts wäre neben der Erschließung von Beschäftigungsmöglichkeiten in den teilnehmenden Unternehmen auch die Arbeitsaufnahme der stellvertretenden Personen bei anderen (nicht am Modellprojekt beteiligten) Arbeitgebern anzusehen.

Die beiden Hauptziele sind also nicht als gleichrangig anzusehen, da sie — wie ausgeführt — im Rahmen des Modellprojekts in unterschiedlichem Maße zu realisieren sind. Darüber hinaus bedeutet die Einbettung des Modellprojekts in den Kontext von ADAPT eine Prioritätensetzung zugunsten des Ziels, Beschäftigte an die industriellen Wandlungsprozesse und Veränderungen der Produktionsprozesse anzupassen — also eine Prioritätensetzung zugunsten präventiver Arbeitsmarktpolitik.¹⁰ Zukunfts-

⁶ Vgl. SPI (1996).

⁷ Dieser Begriff umfaßt auch die Zielgruppe der Handwerksbetriebe.

⁸ Vgl. SPI (1996), S. 2 ff.

⁹ Vgl. SPI (1996), S. 2 ff.

¹⁰ Sowohl auf nationaler Ebene wie auch im Rahmen des internationalen EU-Jobrotation-Netzwerkes werden die Ziele wie auch ihre Rangfolge unterschiedlich definiert. Vgl. PLS Consult (1998), S. 14.

orientierte Personalentwicklung und Qualifizierung der Beschäftigten soll die individuelle Wettbewerbsfähigkeit der Beschäftigten und die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittleren Unternehmen stärken. Gleichwohl bleibt die Verbesserung der (Re-)Integrationschancen von Arbeitslosen ein weiteres Ziel des Modellprojekts.

Daneben werden mit dem Modellprojekt weitere Ziele angestrebt:

- die Verbesserung der Voraussetzungen der KMU für die Kooperation mit anderen (europäischen) Ländern;
- die Erschließung neuer Märkte;
- Unterstützung notwendiger Veränderungen betrieblicher Organisations- und Aufgabenstrukturen;
- Unterstützung der Bildung von Bietergemeinschaften.

1.4 Bisheriger Verlauf des Berliner Modellprojekts

Nach seinem Start im März 1996 sah sich das Modellprojekt Jobrotation zunächst vor die Aufgabe gestellt, Akzeptanz für diese Methode zu schaffen — bei Arbeitgebern, Verbänden, für die Stellvertretung vorgesehenen Arbeitslosen, Bildungsträgern und der Arbeitsverwaltung. Die beiden ersten Maßnahmen konnten zum Jahresende 1996 (November/Dezember) beginnen. Nach Einschätzung des SPI-Projektteams¹¹ lagen die Schwierigkeiten bei der Initiierung und Durchführung konkreter Modellmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen:

- Zum einen gab und gibt es Probleme, Arbeitgeber zu finden, die der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter auch in zeitaufwendigen Maßnahmen aufgeschlossen gegenüber stehen; eine geplante Maßnahme, für die bereits gut ausgebildete Stellvertreter/Stellvertreterinnen bereitstanden, scheiterte daran.
- Die Nutzung arbeitsamtsfinanzierter Weiterbildungsmaßnahmen für die Stellvertretungsmodelle wird mit dem Nachteil eines recht großen zeitlichen Vorlaufs sowie der Abhängigkeit von der Finanzsituation der zuständigen Arbeitsämter erkaufte. Deshalb konnte erst spät mit den ersten Weiterbildungsmaßnahmen für die stellvertretenden Personen begonnen werden. Als weiterer Nachteil ergibt sich, daß die Auswahl der potentiellen Stellvertreter und Stellvertreterinnen von den Arbeitsämtern nach eigenen Kriterien vorgenommen wird — diese entsprechen nur teilweise den Kriterien der Arbeitgeber für stellvertretende Personen. Die Vermittlung „passender“ Stellvertreter und Stellvertreterinnen war daher schwierig und nicht immer erfolgreich.

Trotz dieser Schwierigkeiten waren bis Ende September 1998 insgesamt rund 90 KMU an Jobrotation-Maßnahmen beteiligt. Das SPI-Projektteam schätzt, daß bis zum Ende der Projektlaufzeit die Zahl der durch das Projekt

geförderten Beschäftigten ungefähr 170 erreichen wird. Die Zahl der einbezogenen stellvertretenden Personen bewegt sich in ähnlicher Größenordnung, da in den meisten Fällen für jeden freigestellten Beschäftigten eine stellvertretende Person vermittelt wurde.¹²

Die Mehrzahl der Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte wurde 1998 durchgeführt oder begonnen, nur zwei Maßnahmen wurden bereits 1997 durchgeführt und abgeschlossen.

Mehrheitlich wurden Gruppenmaßnahmen speziell für die teilnehmenden Beschäftigten durchgeführt. Diese Maßnahmen entsprechen in ihren Curricula z.T. bewährten Weiterbildungsangeboten und bereiteten teilweise sogar auf anerkannte Fortbildungsprüfungen vor. Bei anderen Maßnahmen wurden die Curricula nach Gesprächen mit interessierten Arbeitgebern speziell zusammengestellt. In jüngster Zeit hat das SPI-Projektteam auch mit Einzelmaßnahmen begonnen. Dabei wird ein Beschäftigter/eine Beschäftigte eines teilnehmenden Unternehmens für eine auf dem Weiterbildungsmarkt ohnehin angebotene Weiterbildungsmaßnahme freigestellt; die Lehrgangsgebühren werden vom Modellträger teilweise übernommen. Zugleich vermittelt der Modellträger eine passende Stellvertretung.

Die durchgeführten/begonnenen Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten lassen sich nach ihrem zeitlichen Umfang in zwei Gruppen differenzieren:

- relativ lange Weiterbildungsmaßnahmen mit einem Stundenumfang von 320 bis 480 Stunden;
- kürzere Weiterbildungsmaßnahmen mit 80 bis 160 Unterrichtsstunden.

Im Vergleich zur sonst üblichen betrieblichen Weiterbildung sind auch diese kürzeren Weiterbildungsmaßnahmen noch recht lang: Nach Ergebnissen des Instituts der deutschen Wirtschaft lag der Zeitaufwand für betriebliche Weiterbildung 1995 bei rund 18,5 Stunden je Teilnehmer, mit einer deutlichen Tendenz zur Verkürzung.¹³

2. Die wissenschaftliche Begleitung des Berliner Modellprojekts Jobrotation

2.1 Schwerpunkte und Arbeitsteilung

Das Projektteam von SPI Jobrotation hat für die wissenschaftliche Begleitung drei Themenschwerpunkte festgelegt,¹⁴ die jeweils gesondert vergeben wurden:

¹¹ Vgl. SPI Jobrotation (1998).

¹² Hier liegt einer der wesentlichen Unterschiede zu den in Dänemark praktizierten Stellvertretungsmodellen: Dort wurden häufig mehrere Gruppen von Beschäftigten nacheinander freigestellt, die durch eine Gruppe von stellvertretenden Personen vertreten wurden. Ein ähnliches Verfahren soll im Rahmen einer der noch durchzuführenden Maßnahmen des Berliner Modellprojekts erprobt werden, wurde aber bislang nicht eingesetzt.

¹³ O.V. (1997), S. 4-5.

¹⁴ Vgl. SPI Jobrotation (1996).

1. Teilnehmende Betriebe und beteiligte Personen: Struktur, Anreize und Kosten, förderliche und hinderliche Faktoren für den Erfolg der Maßnahme;
2. Bildungsbedarf aus Sicht der Betriebe, Inhalte der Weiterbildung und deren modulare Strukturierung;
3. Auswertung der internationalen Erfahrungen mit Jobrotation, förderliche/hinderliche wirtschaftliche, soziale und rechtliche Rahmenbedingungen.

Die wissenschaftliche Begleitung des DIW umfaßt nur den unter Punkt 1 genannten Arbeitsbereich.¹⁵

2.2 Konzeption der wissenschaftlichen Begleitung durch das DIW

Die wissenschaftliche Begleitung des DIW konnte zum 01.02.1997 begonnen werden; die Laufzeit endet am 30.06.1999.

Hauptaufgabe der wissenschaftlichen Begleitung durch das DIW sind die Ermittlung der Wirkungen des Modellprojekts, die Bewertung dieser Wirkungen hinsichtlich der gesetzten Ziele sowie die Identifizierung förderlicher und hinderlicher Faktoren für den Erfolg des Modellprojekts. Die Anlage als begleitende Forschung erlaubt auch die Rückkopplung, so daß die Ergebnisse und daraus gewonnene Überlegungen zur Verbesserung des Modellprojekts im Prozeß der Durchführung genutzt werden können.

Die Wirkungen des Modellprojekts werden durch Beobachtung und Analyse der Implementation und Durchfüh-

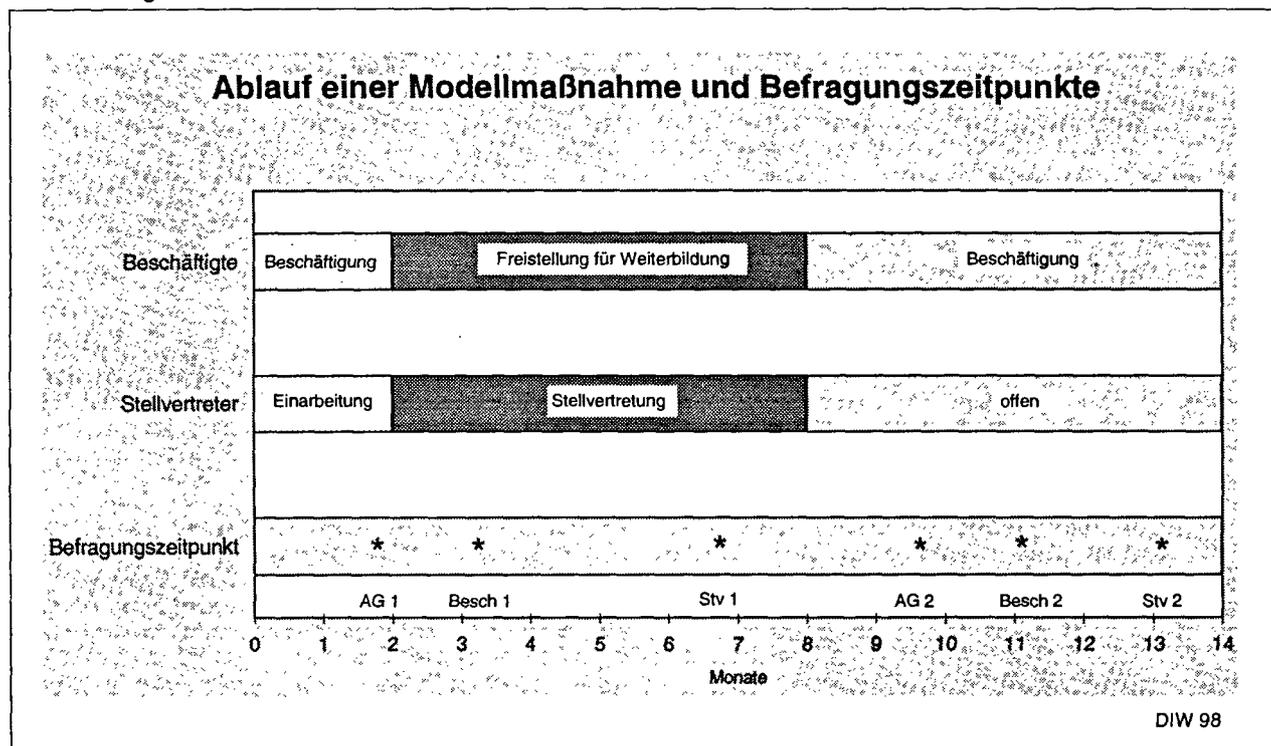
rung des Modellprojekts ermittelt: Dabei geht es um die Wirkungen auf der Ebene der einbezogenen Betriebe, der weiterqualifizierten Beschäftigten aus diesen Betrieben und der vorher erwerbslosen Stellvertreter — also um Wirkungen für die drei Akteursgruppen, für die durch den Einsatz von Jobrotation positive Wirkungen erzielt werden sollen.

Grundlage der Analyse sind dabei:

- Unterlagen, die bei SPI Jobrotation im Zuge der Projektdurchführung anfallen (z.B. die Unterlagen zu den Bemühungen, Arbeitgeber für die Beteiligung am Modellprojekt zu gewinnen);
- Befragungen der beteiligten Arbeitgeber, Beschäftigten und Stellvertreter. Die drei Gruppen von Beteiligten werden dabei jeweils zu zwei Zeitpunkten befragt: Die Arbeitgeber und die Beschäftigten kurz vor oder nach Beginn der Weiterbildung der Beschäftigten und einige Zeit nach Ende der Weiterbildung, die Stellvertreter sechs Wochen vor dem Ende der Stellvertretung sowie erneut nach Ablauf von ungefähr weiteren fünf Monaten. Die Befragungstermine richten sich also nach dem Ablaufplan der jeweiligen Modellmaßnahme; vgl. dazu Abbildung.

¹⁵ Zur wissenschaftlichen Begleitung zu Punkt 2 vgl. Käselau (1998); zu Punkt 3 vgl. Schömann/Mytze/Gülker (1998). Neben der speziellen Evaluierung des Berliner Modellprojekts Jobrotation wird die Gemeinschaftsinitiative ADAPT in Deutschland insgesamt evaluiert; vgl. Friedrich et al. (1997, 1997a).

Abbildung 1



Genauere Angaben zu den Inhalten der Befragungen können den nachfolgenden Übersichten entnommen werden.

Die wichtigsten Themen der Befragungen der Arbeitgeber

- 1. Befragung** (vor Beginn der Stellvertretung):
 - Gründe für die Beteiligung am Modellprojekt
 - Einstellungen zum Einsatz von Stellvertretern und Stellvertreterinnen
 - Angaben zur Unternehmenssituation
- 2. Befragung** (ca. 6 Wochen nach dem Ende der Freistellung/Stellvertretung):
 - Beurteilung der Qualifizierung der Beschäftigten
 - Beurteilung der Stellvertretung: Leistungen, Einarbeitungsaufwand
 - Übernahmeangebot an Stellvertreter/Stellvertreterin
 - Beurteilung des Modellprojekts

Die wichtigsten Themen der Befragungen der Beschäftigten

- 1. Befragung** (ca. 1 Monat nach Beginn der Weiterbildung):
 - Derzeitige berufliche Situation und berufliche Pläne
 - Motivation zur Teilnahme an der Weiterbildung, bisherige Weiterbildungserfahrung
 - Erste Beurteilung der praktischen Umsetzung des Stellvertretungsprinzips
 - Soziodemographische Merkmale
- 2. Befragung** (ca. 3 Monate nach Ende der Weiterbildung):
 - Beurteilung der Qualifizierungsmaßnahme
 - Verwertbarkeit der erworbenen/ausgebauten Qualifikationen, berufliche Veränderungen und Perspektiven
 - Beurteilung der praktischen Umsetzung des Stellvertretungsprinzips

Die wichtigsten Themen der Befragungen der Stellvertreter/Stellvertreterinnen

- 1. Befragung** (6 Wochen vor Ende der Stellvertretung):
 - Beurteilung der Verwertbarkeit der Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen der Stellvertretung
 - Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung des Stellvertretungsprinzips
 - Übernahmechancen
 - Soziodemographische Merkmale
- 2. Befragung:** (5 Monate nach dem Ende der Stellvertretung):
 - Berufliche Situation seit dem Ende der Stellvertretung
 - Einschätzung der beruflichen Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt

3. Die beiden ersten Maßnahmen im Rahmen des Berliner Modellprojekts Jobrotation und ihre Wirkungen

Wie dargestellt, sieht die wissenschaftliche Begleitung des DIW eine Nachbefragung der teilnehmenden Stellvertreter und Stellvertreterinnen etwa fünf Monate nach Abschluß der jeweiligen Maßnahme vor. Solche Nachbefragungen konnten bislang — wegen des zeitlichen Ablaufs des Modellprojekts — nur für die beiden ersten Maßnahmen durchgeführt werden; auf diese beiden Maßnahmen konzentriert sich die folgende Analyse.

3.1 Beschreibung der beiden ersten Modellmaßnahmen im Berliner Modellprojekt Jobrotation

3.1.1 Inhalte und zeitliche Organisation der Weiterbildungsmaßnahmen

Die erste Weiterbildungsmaßnahme für die Beschäftigten bereite auf die Fortbildungsprüfung zum/zur „Betriebswirt/Betriebswirtin des Handwerks“ vor. Diese vor der Handwerkskammer abzulegende Prüfung beruht auf einer Fortbildungsregelung gemäß § 42 (1) Handwerksordnung. Entsprechende kammerpezifische Rechtsvorschriften für diese Fortbildungsprüfungen gibt es seit 1973, in Berlin seit 1987. Da 44 der insgesamt 56 Handwerkskammern im Bundesgebiet entsprechende Regelungen erlassen haben,¹⁶ ist der Abschluß auch überregional weitgehend anerkannt.

Voraussetzung für den Betriebswirt im Handwerk sind entweder der Meisterbrief oder der Nachweis über eine kaufmännische Führungstätigkeit. Der Lehrgang umfaßt 480 Stunden, in denen Recht, Volkswirtschaft sowie schwerpunktmäßig Betriebswirtschaft und Personalführung vermittelt werden.¹⁷ Für das Modellprojekt Jobrotation war ursprünglich geplant, den Lehrgang — erstmals in Berlin — als Vollzeitmaßnahme anzubieten. Den Wünschen der Arbeitgeber entsprechend wurde der Lehrgang aber mit vier Unterrichtstagen/Woche durchgeführt, um so für die freigestellten Personen einen vollen Arbeitstag pro Woche im Betrieb zu ermöglichen.

Auch die erste Weiterbildungsmaßnahme für die stellvertretenden Personen bereite auf eine Fortbildungsprüfung vor, die von der Handwerkskammer für ihren Bereich eingeführt worden ist. Für den „Fachkaufmann/Fachkauffrau Handwerkswirtschaft“ haben insgesamt 17 Handwerkskammern eine Fortbildungsregelung erlassen, so daß auch hier eine gewisse überregionale Bedeutung gegeben war. Die insgesamt 12monatige Vollzeitmaßnahme umfaßte 4,5 Monate Schulung, eine 6monatige Phase im

¹⁶ Stand 1.10.1997; vgl. Bundesministerium der Justiz (1998).

¹⁷ Für eine genauere Analyse der Bildungsinhalte der Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen des Jobrotation Modellprojekts vgl. Käselau (1998).

Unternehmen (Einarbeitung und Stellvertretung) und anschließend nochmals einen Monat Unterricht.

Die Weiterbildung zum Fachkaufmann/zur Fachkauffrau konzentriert sich auf die rein kaufmännische Tätigkeit im Handwerksbetrieb. Der Schwerpunkt der Schulungsmaßnahme lag bei Rechnungswesen/Kalkulation, EDV-Anwendung, Recht und Personalwesen. Auch diese Weiterbildungsmaßnahme baute auf vorhandene kaufmännische Kenntnisse auf, eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung wurde vorausgesetzt.

Bei der zweiten Weiterbildungsmaßnahme für Beschäftigte im Rahmen des Berliner Modellprojekts Jobrotation wurden die Qualifizierungsinhalte nach Gesprächen mit interessierten Arbeitgebern und nach einem Experten-Workshop mit Betriebsberatern festgelegt. Die curricularen Bausteine des Weiterbildungslehrgangs „Kundenbindung durch Kundenorientierung und Qualitätsverbesserung“ wurden also speziell für diese Maßnahme zusammengestellt. Neben dem Schwerpunkt „Kundenorientierung“ ging es auch um rechtliche Rahmenbedingungen und Qualitätsverbesserung in der täglichen Büroorganisation. Als Folge des „maßgeschneiderten“ Weiterbildungsangebotes konnten die Teilnehmer keine anerkannte Weiterbildungsprüfung ablegen; sie erhielten ohne Prüfung einen Teilnahmenachweis des Bildungsträgers.

Die Maßnahme umfaßte insgesamt 420 Unterrichtsstunden. Den Wünschen der Arbeitgeber entsprechend wurde sie im Wechsel von Vollzeitunterricht (vier Blöcke von jeweils einer Woche) und Teilzeitunterricht (drei Unterrichtstage und zwei Arbeitstage pro Woche) durchgeführt.

Die zweite Weiterbildungsmaßnahme für stellvertretende Personen, die sich eine Qualifikation zur „kaufmännischen Bürofachkraft“ zum Ziel setzte, hatte ihren Schwerpunkt bei kaufmännischer Qualifikation mit einem hohen Anteil kaufmännischer EDV-Anwendungen. Voraussetzung war ein kaufmännischer Ausbildungsberuf. Nach Angaben des Bildungsträgers bereitete die Maßnahme auf eine IHK-Prüfung vor, wobei nicht geklärt werden konnte, welche (regionale) Fortbildungsprüfung vorgesehen war; da es in Berlin keine entsprechende Fortbildungsregelung gibt und auch keine entsprechende bundeseinheitliche Regelung existiert, hätte es sich ohnehin um einen in Berlin und der Region eher unbekanntem Abschluß mit wenig transparentem Qualifikationsprofil gehandelt. Die Teilnehmer dieser Bildungsmaßnahmen haben sich durchgängig gegen die IHK-Prüfung entschieden und erhielten ohne Prüfung ein Abschlußzertifikat des Bildungsträgers.

Die insgesamt 12monatige Maßnahme wurde mit 4,5 Monaten Schulung begonnen, gefolgt von einer mehr als 6monatigen Phase in Unternehmen (Einarbeitung und Stellvertretung). Zwischengeschaltet war eine Woche im Schulungszentrum; nach Ende der Praktikumsphase schloß sich noch eine Auswertungswoche beim Bildungsträger an.

3.1.2 Beteiligte Unternehmen

An der ersten Modellmaßnahme im Rahmen des Berliner Jobrotation-Projektes waren 12 Unternehmen beteiligt, an der zweiten 10 Unternehmen. Alle beteiligten Unternehmen haben sich an der ersten Befragung im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des DIW beteiligt; bei der zweiten Befragung war ein Unternehmen nicht mehr beteiligt, das bereits kurz nach Beginn des Weiterbildungskurses für den Beschäftigten die Teilnahme aus betrieblichen Gründen beendete.

Unternehmensgröße und Branche

Neun der beteiligten Unternehmen¹⁸ hatten vor Beginn der Maßnahme weniger als zehn Mitarbeiter, neun hatten 10 bis höchstens 50 Mitarbeiter, nur vier Unternehmen hatten 50 oder mehr Mitarbeiter. Innerhalb der Zielgruppe des ADAPT-Förderprogramms (Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten) waren im Rahmen des Berliner Modellprojekts Jobrotation also vor allem Beschäftigte aus kleinen und sehr kleinen Unternehmen beteiligt. Das Branchenspektrum ist breit; bei den Handwerksbetrieben gibt es eine gewisse Konzentration auf „baunahes“ Handwerk. Die beteiligten Unternehmen sind überwiegend Marktlokalisten, die ihre Produkte und Dienstleistungen ausschließlich oder überwiegend in Berlin und im Umland absetzen. Neun Unternehmen hatten im Zeitraum seit 31.12.1995 Personal abgebaut, elf hatten zusätzliches Personal eingestellt. Für die Zukunft, d.h. für die nächsten zwei Jahre, erwartete die Hälfte der Unternehmen gleichbleibende Beschäftigtenzahlen; drei Unternehmen gingen davon aus, daß die Beschäftigtenzahl abnehmen werde, vier erwarteten eine Expansion, der Rest hielt die Entwicklung für nicht absehbar.

Ertragslage

Die Ertragslage des Unternehmens im laufenden Geschäftsjahr wurde mehrheitlich höchstens befriedigend eingeschätzt; fünf Unternehmen bezeichneten sie sogar nur als ausreichend, fünf als mangelhaft. Zusammen mit den Ergebnissen zum Personalbestand und seiner Entwicklung deutet dies darauf hin, daß neben prosperierenden Unternehmen (mit expandierender Beschäftigung und guter Ertragslage) auch Unternehmen beteiligt waren, die eine ungünstige Ertragslage zu verzeichnen hatten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen mußten. Die Ertragslage ist nicht ohne Wirkung auf die Übernahmchance der Stellvertreterinnen und Stellvertreter nach dem Ende des Praktikums. Für die Zukunft waren die beteiligten Unternehmen jedoch mehrheitlich zuversichtlich; sie erwarteten eine Zunahme des Umsatzes oder mindestens Gleichstand. Sechs hielten allerdings die Entwicklung des Umsatzes für nicht absehbar.

¹⁸ Unternehmen, die sich mehrfach beteiligen, werden entsprechend der Häufigkeit ihrer Teilnahme gezählt.

Personal und Personalbedarf

Mehrheitlich hatten die beteiligten Unternehmen in den letzten zwei Jahren keine Probleme, ihren Personalbedarf zu decken. Acht Unternehmen berichteten von Schwierigkeiten, die überwiegend im kaufmännischen Bereich, seltener im produktiven Bereich zu verzeichnen waren. Diese Schwierigkeiten bestanden vor allem darin, daß die Bewerber nach Einschätzung der Arbeitgeber nicht über die erforderlichen fachlichen Kenntnisse verfügten oder zu wenig Berufserfahrung hatten; hinzu kamen häufig zu hohe Einkommensvorstellungen der Bewerber. Als größtes personalpolitisches Problem benannten die beteiligten Unternehmen den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Fehlende Qualifikationen sowie hohe Fehlzeiten bzw. hoher Krankenstand wurden relativ häufig als Probleme benannt. Für die meisten beteiligten Unternehmen waren dagegen zu hoher Personalbestand, zu hohe Personalfuktuation, die Abwanderung von Fachkräften, die Überalterung der Belegschaft oder die Freistellung von Mitarbeitern, z.B. für Erziehungsurlaub, Mutterschaft oder Bundeswehr, nach eigener Einschätzung kein Problem.

Betriebliche Weiterbildung

Alle beteiligten Unternehmen hatten in den letzten zwei Jahren vor ihrer Beteiligung an dem Modellprojekt Mitarbeiter veranlaßt, an Kursen, Lehrgängen oder Seminaren oder anderen Veranstaltungen zur beruflichen Weiterbildung teilzunehmen — allerdings nur in einem Teil der Fälle die jetzt im Rahmen des Modellprogramms freigestellten Beschäftigten; vgl. dazu Abschnitt 3.2. Im Vergleich zu den Weiterbildungsaktivitäten kleiner Unternehmen in der Bundesrepublik ist dies deutlich überdurchschnittlich.¹⁹ Fast alle beteiligten Unternehmen hatten ihre Mitarbeiter für solche Lehrgänge von der Arbeit freigestellt. Für die Teilnahme an kürzeren Weiterbildungsveranstaltungen²⁰ liegt nach diesen Ergebnissen in der erforderlichen Freistellung der Mitarbeiter kein unüberwindbares Problem.

3.1.3 Beteiligte Beschäftigte, die für die Weiterbildung freigestellt werden

Alle beteiligten Beschäftigten haben den ersten Fragebogen des DIW beantwortet; bei der Abschlußbefragung wurde die Person, die nur wenige Stunden an der Weiterbildung teilgenommen hatte, nicht mit einbezogen.

Soziodemographische Merkmale der beteiligten Beschäftigten

Die freigestellten Beschäftigten — darunter zwei Drittel Frauen — sind überwiegend im mittleren Alter (30 bis unter 50 Jahre), nur selten jünger oder älter. Nach eigenen Angaben waren sie mehrheitlich zwischen 5 und 10 Jahren beim derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt.

Die berufliche Qualifikation der teilnehmenden Personen ist gut: Mehrheitlich verfügen sie über höhere berufliche Qualifikationen (Meister, Fachschule, Fachhochschule, Universität). Nur drei der beteiligten Beschäftigten hatten keinen beruflichen Ausbildungsabschluß erworben.

Position der freigestellten Personen

In fast der Hälfte der an diesen Maßnahmen beteiligten Unternehmen war die für die Weiterbildung freigestellte Person geschäftsführender Gesellschafter, Inhaber, Geschäftsführer oder in Angestellteneigenschaft leitend im Unternehmen tätig. In der anderen Hälfte der Fälle handelte es sich zumeist um kaufmännische Angestellte, die teilweise der Familie des Geschäftsinhabers angehören. Zwischen den beiden Maßnahmen gibt es hierbei deutliche Unterschiede: In der ersten Maßnahme wurden überwiegend die Geschäftsführer/Inhaber oder deren Familienangehörige gefördert, während es in der zweiten Maßnahme mehrheitlich kaufmännische Angestellte waren, die nicht zur Familie des Inhabers gehörten.

Pläne für den künftigen Einsatz der freigestellten Person

Mehrheitlich sollte das Tätigkeitsfeld der für die Weiterbildung freigestellten Personen aus Sicht der Arbeitgeber unverändert bleiben; immerhin neun Unternehmen berichteten jedoch, daß die freigestellte Person künftig zusätzliche oder andere Aufgaben übernehmen solle. Dabei handelt es sich um die Einschätzung der Arbeitgeber zu Beginn der Weiterbildungsmaßnahme für die Beschäftigten. Es sind vor allem die kaufmännischen Angestellten, bei denen an eine Veränderung des Tätigkeitsfeldes gedacht wurde.

3.1.4 Beteiligte Stellvertreter und Stellvertreterinnen

Insgesamt gab es in den beteiligten 22 Unternehmen 23 Stellvertretungsplätze, weil in einem Fall die Arbeit eines Beschäftigten von zwei Stellvertretern übernommen werden sollte. Die Zahl der insgesamt beteiligten Stellvertreter/Stellvertreterinnen ist nochmals höher, da in den Fällen, in denen durch den Arbeitgeber oder die stellvertretende Person das Praktikum abgebrochen wurde, mehrere Ersatzarbeitskräfte nacheinander eingesetzt wurden,

¹⁹ Nach den Ergebnissen einer Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft bietet rund die Hälfte der Kleinbetriebe mit höchstens 50 Mitarbeitern die Teilnahme an internen oder externen Lehrgängen oder Kursen an; vgl. Weiß (1994). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Unternehmensbefragung im Rahmen des EG-Aktionsprogramms FORCE; vgl. Schmidt (1995).

²⁰ Angaben zur Dauer der früheren betrieblich veranlaßten Weiterbildungskurse wurden in der Befragung des DIW nicht erhoben. Aus verschiedenen Untersuchungen ist jedoch bekannt, daß Veranstaltungen zur beruflichen Weiterbildung mehrheitlich nur geringe Dauer aufweisen. Vgl. Weiß (1994, 1997); Grünwald/Moraal (1996).

wenn dies möglich war. An der Erstabfrage durch das DIW haben sich 20 stellvertretende Personen beteiligt, an der Abschlußbefragung immerhin noch 18 Personen.

Soziodemographische Merkmale der Stellvertreter/Stellvertreterinnen

Auch die beteiligten Stellvertreter/Stellvertreterinnen — darunter zwei Drittel Frauen — sind überwiegend im mittleren Alter (30 bis unter 50 Jahre). Das Durchschnittsalter liegt bei 40 Jahren und damit etwas höher als bei den Beschäftigten.

Alle beteiligten Stellvertreter hatten bereits vor der Weiterbildung einen beruflichen Ausbildungsabschluß erworben; dies war wegen der Teilnahmevoraussetzung für die berufspraktischen Fortbildungsmaßnahmen auch zu erwarten. Die Hälfte hat als höchsten Abschluß eine abgeschlossene Lehre, die — mit einer Ausnahme — im kaufmännisch-verwaltenden Bereich absolviert wurde. Die andere Hälfte verfügt über höhere berufliche Qualifikationen wie den Abschluß einer Fachschule, einer Fachhochschule oder Universität oder einen Abschluß in einem Fortbildungsberuf. Die Studienabschlüsse sind jedoch für die vorgesehenen Aufgabenbereiche der Stellvertreter nicht einschlägig.

Mehr als die Hälfte der stellvertretenden Personen war zu Beginn der BPF schon länger als zwei Jahre arbeitslos. Vor der Arbeitslosigkeit hatten die meisten stellvertretenden Personen Tätigkeiten ausgeübt, die zumindest in einem weiten Sinne für die Tätigkeit während der Stellvertretung einschlägig waren. Dies ist auch dadurch verursacht, daß kaufmännische Tätigkeiten ein sehr breites Spektrum umfassen; eine tragfähige Unterscheidung verschiedener Segmente des kaufmännischen Bereichs (und damit Aussagen zur „Einschlägigkeit“ im engeren Sinne) würden eine größere Genauigkeit der Angaben der Arbeitgeber und der stellvertretenden Personen voraussetzen. Insgesamt fünf Stellvertreter hatten jedoch keine einschlägige Berufserfahrung, und weitere drei stellvertretende Personen hatten kürzer als ein Jahr einschlägige Tätigkeiten ausgeübt.

Gewinnung und Auswahl der Stellvertreter/Stellvertreterinnen

Angesichts der in Berlin herrschenden hohen Arbeitslosigkeit ist es auf den ersten Blick überraschend, daß bereits die Gewinnung der Stellvertreter/Stellvertreterinnen auf Probleme stieß. Die Schwierigkeit resultiert zunächst daraus, daß zur Finanzierung der Stellvertreter/Stellvertreterinnen berufspraktische Fortbildungsmaßnahmen genutzt wurden (vgl. Abschnitt 1.2). Damit ergibt sich zum einen die Abhängigkeit von der Finanzierung der Arbeitsämter, auf die bereits hingewiesen wurde. Zum zweiten ergibt sich daraus — wie erwähnt (Abschnitt 1.4) —, daß die Auswahl der Stellvertreter und Stellvertreterinnen nach Kriterien des Arbeitsamtes erfolgt.

Offensichtlich war es für die Arbeitsämter schwierig, in der zweiten Hälfte des Jahres 1996 genügend Arbeitslose mit abgeschlossener kaufmännischer Ausbildung zu finden (dieser Ausbildungsabschluß war Voraussetzung für die Teilnahme an den beiden BPF und damit für die Stellvertretung im Rahmen von Jobrotation). Die Maßnahmen starteten daher mit nur wenigen Teilnehmenden, von denen sich zudem einige eigenständig Praktikumsplätze gesucht haben und daher am Modellprojekt nicht beteiligt waren. Letztlich konnten einige interessierte Unternehmen nicht am Modellprojekt teilnehmen, weil nicht genügend Stellvertreter und Stellvertreterinnen zur Verfügung standen. Durch die geringe Zahl der Teilnehmenden der BPF wurde auch ihre Zusammenführung mit den von SPI Jobrotation akquirierten Betrieben schwierig; zusätzliche Qualifikationsmerkmale der Stellvertreter und Stellvertreterinnen einerseits, zusätzliche Qualifikationsanforderungen der Arbeitgeber andererseits konnten nur sehr begrenzt berücksichtigt werden.²¹

3.2 Bedingungen für die Teilnahme am Modellprojekt

Betrieblicher Qualifizierungsbedarf

Das Modellprojekt hat sich zum Ziel gesetzt, Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen im Sinne einer zukunftsorientierten Personalentwicklung und als präventives Mittel der Arbeitsmarktpolitik zu qualifizieren.

Ob auf Seiten der Betriebe tatsächlich Qualifizierungsbedarf besteht und auch wahrgenommen wird und bezüglich welcher Inhalte dies der Fall ist, gehört nicht zum Gegenstand der wissenschaftlichen Begleitung des DIW (vgl. Abschnitt 2.1). Schon die Tatsache der Beteiligung am Modellprojekt spricht allerdings dafür, daß die in das Modellprojekt einbezogenen Arbeitgeber Qualifizierungsbedarf wahrgenommen haben. Die Ergebnisse unserer Untersuchungen stützen ebenfalls diese These:

- Die Mehrzahl der beteiligten Arbeitgeber hielt die Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter für ein sehr wichtiges geschäftspolitisches Ziel.
- Die Hälfte der beteiligten Arbeitgeber benannte den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt als großes personalpolitisches Problem; alle anderen Probleme wurden weitaus seltener genannt.
- Trotz der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit in Berlin ließ sich der in einigen Betrieben bestehende Personalbedarf nur mit Schwierigkeiten decken.²²
- Alle beteiligten Unternehmen hatten in den letzten zwei Jahren betriebliche Weiterbildung durchgeführt.

²¹ Vgl. SPI Jobrotation (1997), S. 11 ff.

²² Betriebliche Qualifikationsengpässe als Resultat der Unergiebigkeit des regionalen Arbeitsmarktes hinsichtlich adäquat qualifizierter Fachkräfte bei insgesamt hoher Arbeitslosigkeit werden immer wieder berichtet; vgl. z.B. Büchler/Christe/Jankofsky (1998).

Nach diesen Ergebnissen ist die Qualifikation der Beschäftigten in den beteiligten Unternehmen ganz offensichtlich ein Engpaßfaktor; die Lösung wird in der Weiterbildung des vorhandenen Personals gesehen, auch weil eine Rekrutierung entsprechend qualifizierter Personen auf dem Arbeitsmarkt Probleme aufwirft.

Freistellungsprobleme bei betrieblicher Weiterbildung

Dem Modellprojekt liegt die These zu Grunde, daß die Weiterbildung von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen durch die organisatorischen Schwierigkeiten bei der Freistellung entscheidend gehemmt wird. Repräsentative Unternehmensbefragungen stützen diese These; vor allem Handwerksbetriebe und generell Kleinbetriebe nennen Freistellungsprobleme am häufigsten als Faktor, der bedarfsorientierte Weiterbildung erschwert.²³

Die Freistellung für die Teilnahme an kürzeren Weiterbildungsmaßnahmen ist nach den Ergebnissen unserer Befragungen für die beteiligten Arbeitgeber kein generelles Problem. Allerdings war die Hälfte der am Modellprojekt beteiligten Beschäftigten in den letzten zwei Jahren vor Beginn des Modellprojekts nicht in betriebliche Weiterbildung einbezogen; Freistellungsprobleme bei „Schlüsselpositionen“ im Unternehmen könnten hierfür eine Rolle spielen. Darüber hinaus dürften Freistellungsprobleme bei den üblichen Kursen im Rahmen betrieblicher Weiterbildung auch deswegen eine geringere Rolle spielen, weil diese mehrheitlich nur wenige Stunden umfassen. Die beiden ersten im Modellprojekt durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte gehören mit 480 bzw. 420 Stunden zu den zeitaufwendigen Maßnahmen und dürften deshalb ohne Ausgleichsmaßnahmen größere Freistellungsprobleme mit sich bringen.

Die längere Abwesenheit von Beschäftigten stellt gerade kleine Unternehmen vor große Probleme; daß die unternehmensinterne Vertretung der jetzt im Rahmen des Modellprojekts freigestellten Personen üblicherweise (z.B. bei Urlaub) ganz gut klappt, sagt nur rund jeder vierte beteiligte Arbeitgeber. Folgerichtig haben die meisten bislang beteiligten Arbeitgeber angegeben, daß sie sich ohne einen Stellvertreter/eine Stellvertreterin als Ersatzarbeitskraft nicht dafür entschieden hätten, die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter für den geförderten Lehrgang freizustellen.

Eine entsprechende Weiterbildung außerhalb der regulären Arbeitszeit, also abends oder am Wochenende, wäre für die meisten der bislang im Modellprojekt beteiligten Beschäftigten aber nicht in Frage gekommen. Der Weiterbildungslehrgang wäre von den beteiligten Beschäftigten ohne Stellvertretungsregelung also vermutlich nicht besucht worden. Die Bereitschaft zur Beteiligung wurde allerdings nicht nur mit der Stellvertretungsregelung gefördert, sondern auch dadurch, daß die Lehrgänge für Unternehmen und Beschäftigte kostenfrei waren. Die Arbeitgeber nannten die Kostenfreiheit der Weiterbildung am häufigsten als wichtigsten Grund für die Beteiligung am Modellprojekt.

3.3 Verlauf und Erfolg der Stellvertretung

3.3.1 Einschätzung der Stellvertretung aus Arbeitgebersicht

Vorgesehene Vertretungsregelung

Mehrheitlich sollte die stellvertretende Person im Unternehmen die Tätigkeiten der freigestellten Person übernehmen. Immerhin neun von 22 Unternehmen sahen Stellvertretungsketten vor; dabei greifen im Unternehmen zunächst interne Vertretungsketten, und die stellvertretende Person übernimmt — am Ende der Kette — einfachere Tätigkeiten. Für solche Tätigkeiten ist möglicherweise der Einarbeitungsbedarf geringer — ein solches Vorgehen wäre daher kostengünstiger. Für solche Stellvertretungsketten spricht aus Unternehmenssicht sicherlich auch, daß bei einfachen Tätigkeiten Fehler der Stellvertretung für das Unternehmen zumindest tendenziell weniger gravierende Folgen haben; Stellvertretungsketten wären dann auch Ausdruck risikominimierenden Verhaltens der Arbeitgeber. Dies müßte sich vor allem in Stellvertretungsketten bei Freistellung von Geschäftsführern, Inhabern und leitenden Angestellten zeigen. Ein entsprechender Zusammenhang zwischen der betrieblichen Position der freigestellten Person und der Häufigkeit von Stellvertretungsketten zeichnet sich jedoch nicht ab.

Tatsächliche Vertretungsregelung

Eine direkte vollständige Stellvertretung der freigestellten Person ist nur in einem kleinen Teil der beteiligten Unternehmen realisiert worden; rund die Hälfte der stellvertretenden Personen hat teilweise die Arbeiten der freigestellten Personen übernommen. In der Mehrzahl der Fälle konnten die Stellvertretenden aus Arbeitgebersicht etwa 40 bis 70 % der Aufgaben der freigestellten Personen übernehmen; höhere Anteile (bis zu 90 %) waren ebenso wie geringere Anteile (20 bis 30 %) seltener.

Die Mehrzahl der Arbeitgeber hielt es am Ende der Stellvertretung grundsätzlich für möglich, die freigestellten Personen bei längerer Abwesenheit vollständig vertreten zu lassen; nur bei einem Viertel der freigestellten Beschäftigten schlossen die Arbeitgeber aus, daß diese Personen grundsätzlich vollständig vertreten werden können. Für eine vollständige Vertretung müssen allerdings bestimmte Bedingungen erfüllt sein (s.u.).

Voraussetzungen für effiziente Stellvertretung

Fast alle beteiligten Unternehmen hielten es vor Beginn der Stellvertretung für sehr wichtig, daß die stellvertretende Person vor Beginn der Einarbeitung im Unternehmen an einer Weiterbildung teilgenommen hatte — für unwichtig hielt dies kein Unternehmen. Fast alle Unternehmen hielten darüber hinaus eine Einarbeitungszeit im Unternehmen vor der Stellvertretung für erforderlich. Auch persön-

²³ Vgl. Weiß (1994); von Bardeleben et al. (1990).

liche Voraussetzungen wie Kontaktfreudigkeit und Flexibilität müssen aus Sicht fast aller Unternehmen für eine effiziente Stellvertretung gegeben sein. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hielt eine einschlägige Berufsausbildung für erforderlich, während Branchenkenntnisse vor Beginn der Einarbeitung seltener für notwendig gehalten wurden.

Die Bedeutung der Einarbeitungsphase vor Beginn der eigentlichen Stellvertretung wird auch durch die Ergebnisse der Befragung nach dem Ende der Stellvertretung unterstrichen: Alle beteiligten Arbeitgeber hielten eine Einarbeitungsphase für erforderlich, und rund ein Drittel (vorwiegend Arbeitgeber aus der ersten durchgeführten Maßnahme) hielt die tatsächlich realisierte Einarbeitungszeit für zu kurz.

In beiden Maßnahmen war für die stellvertretenden Personen eine rund zweimonatige Einarbeitungszeit im Unternehmen vorgesehen. Dies konnte nicht immer eingehalten werden. Die Gründe hierfür liegen zum einen in Schwierigkeiten bei der Zusammenführung von Arbeitgebern und stellvertretenden Personen. In Einzelfällen wurden deshalb Stellvertretungen von Personen geleistet, die nicht an der eigentlich dafür durchgeführten berufspraktischen Fortbildungsmaßnahme teilnahmen, sondern von SPI Jobrotation in anderen vom Arbeitsamt finanzierten Weiterbildungsmaßnahmen mit hohem Praktikumsanteil gesucht wurden. Dies führte zu einem späteren Beginn der Tätigkeit in den beteiligten Unternehmen, der teilweise zu Lasten der Einarbeitungszeit ging. Zum anderen war es in Einzelfällen erforderlich, „neue“ Stellvertreter zu suchen, weil aus Sicht des Arbeitgebers und/oder der stellvertretenden Person die Zusammenarbeit nicht klappte. Auch dies ging zu Lasten der Einarbeitungszeit.

Branchenkenntnisse waren in der ersten Befragung der Arbeitgeber nur von rund einem Drittel der beteiligten Unternehmen als Voraussetzung für eine effiziente Stellvertretung genannt worden. Nach dem Ende der Stellvertretungsphase wurde den Branchenkenntnissen größere Bedeutung zugemessen; bei vier Fünfteln der stellvertretenden Personen gab es während der Einarbeitung Schwierigkeiten, die auf fehlende Branchenkenntnisse zurückgeführt wurden.

Rund die Hälfte der Stellvertreter/Stellvertreterinnen hatte (aus Arbeitgebersicht) Einarbeitungsschwierigkeiten, die auf fehlende praktische Berufserfahrung zurückzuführen waren. Dies hängt auch mit der Vorbildung der stellvertretenden Person zusammen (vgl. oben).

Die Schwierigkeiten, die bei der Einarbeitung fast aller stellvertretenden Personen auftraten, spiegeln sich auch in den Antworten auf die Frage, worauf die Arbeitgeber rückblickend bei der Auswahl eines Stellvertreters/einer Stellvertreterin besonderen Wert legen würden. Auch hier spielten fachliche Qualifikationen eine bedeutende Rolle. Daneben wurden auch persönliche Voraussetzungen häufig genannt, vor allem Integrationsfähigkeit bzw. Teamfähig-

keit, Flexibilität und Motivation. Bereits in den Befragungen vor Beginn der Stellvertretung waren diese Merkmale als Voraussetzungen für eine effiziente Stellvertretung genannt worden; auffallend ist insgesamt nur die gestiegene Bedeutsamkeit der fachlichen Qualifikationen einschließlich der Branchenkenntnisse.

Wirksamkeit der Stellvertretung

Die ursprüngliche Idee des Modellprojekts Jobrotation basierte auf der Vorstellung, daß die Freistellung der Beschäftigten für die Weiterbildung ohne Unterbrechung erfolgt und ihre Arbeit während dieser Zeit voll von Arbeitslosen als Ersatzarbeitskräften übernommen wird.²⁴ Den Wünschen der beteiligten Arbeitgeber entsprechend wurden jedoch nicht — wie ursprünglich vorgesehen — Vollzeitweiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten durchgeführt; die zeitliche Organisation der Maßnahmen wurde so geändert, daß die Beschäftigten in der Regel auch während des Lehrgangs einen oder zwei Arbeitstage pro Woche ganztags in Unternehmen arbeiten konnten (vgl. oben). Daraus ergibt sich bereits, daß eine volle Stellvertretung durch die stellvertretenden Personen nicht vorgesehen und erforderlich war.

Hinzu kommen strukturelle Gründe, die eine vollständige Stellvertretung der freigestellten Personen erschwerten oder teilweise verhinderten: Gerade bei den bislang am Berliner Modellprojekt Jobrotation beteiligten kleinen und sehr kleinen Unternehmen (vgl. Kapitel 3.1.2) erschweren die typischerweise breiten und weniger standardisierten Aufgabenfelder die Stellvertretung und stellen zugleich besondere Anforderungen an die Qualifikationen der stellvertretenden Personen. Hinzu kommt, daß einige der teilnehmenden Beschäftigten ausgesprochen verantwortliche Positionen im Unternehmen innehaben (z.B. Geschäftsführer, geschäftsführender Gesellschafter) und schon aus rechtlichen Gründen nicht alle Tätigkeiten an den Stellvertreter/die Stellvertreterin abgeben konnten — daß also aus strukturellen Gründen eine vollständige Stellvertretung (unabhängig von der Qualifikation der stellvertretenden Person) nicht immer möglich war. Das SPI-Projektteam ist mittlerweile von der Vorstellung einer vollständigen Stellvertretung durch die Arbeitslosen abgerückt; als Aufgabe der Ersatzarbeitskraft wird — auch in Gesprächen mit interessierten Arbeitgebern — nicht mehr die vollständige Stellvertretung, sondern die Entlastung bei Routineaufgaben formuliert.²⁵

Gemessen an dieser veränderten Zielsetzung kann das Ausmaß, in dem die stellvertretenden Personen die Aufgaben der freigestellten Personen übernehmen konnten (vgl. oben), mehrheitlich als zufriedenstellend oder gut bezeichnet werden.

²⁴ Vgl. SPI Jobrotation (1996a), S. 1.

²⁵ Vgl. Birgit Gericke, SPI Jobrotation (1997), S. 3.

Allerdings gibt es auch Hinweise auf unzureichende Stellvertretung:

- In zwei Betrieben wurde die Teilnahme an der Weiterbildung aus betrieblichen Gründen abgebrochen.
- Ein Drittel der Beschäftigten hat auf Veranlassung des Arbeitgebers Unterrichtstage aus betrieblichen Gründen versäumt.
- Aus betrieblicher Sicht war es erforderlich, daß mehr als die Hälfte der freigestellten Beschäftigten auch an den Unterrichtstagen nach dem Unterricht noch Arbeiten im Unternehmen erledigte; nur bei acht Beschäftigten war dies selten oder nicht der Fall. Die Gründe dafür, auch an Freistellungstagen nicht völlig auf die Anwesenheit der freigestellten Person verzichten zu können, sind oft vielfältig; drei Hauptbegründungsmuster wurden häufiger genannt:
 - Tätigkeit der freigestellten Person als Führungskraft, die auch an Unterrichtstagen bestimmte Arbeiten selbst erledigen muß.
 - Absprachen mit der stellvertretenden Person, Überprüfung ihrer Arbeit.
 - Unzulängliche Leistungen der stellvertretenden Person, die in einigen Fällen auch Anlaß zur vorzeitigen Beendigung der Praktikumszeit war; nicht immer konnte SPI Jobrotation einen „Ersatz“ vermitteln.

Zufriedenheit mit der Stellvertretung

Die beteiligten Arbeitgeber waren mehrheitlich mit der Arbeitsleistung der stellvertretenden Personen zufrieden; zwei Drittel waren „voll und ganz“ oder „im großen und ganzen“ zufrieden. Nur drei Arbeitgeber waren unzufrieden mit den Leistungen während der Stellvertretung, die übrigen waren zumindest „teils/teils“ zufrieden.

Die überwiegende Zahl der stellvertretenden Personen hat sich nach Ansicht der Arbeitgeber gut in den Arbeitsablauf integriert; vier Stellvertreter/Stellvertreterinnen hatten nach den Angaben der Arbeitgeber Schwierigkeiten, sich in den Arbeitsablauf einzufügen, oder paßten nicht gut in das Team.

Kosten und Ertrag der Stellvertretung für die beteiligten Unternehmen

Die Stellvertretung im Rahmen des Modellprogramms Jobrotation war für die Arbeitgeber nicht mit direkten Kosten verbunden. Indirekte Kosten durch die Tätigkeit der stellvertretenden Personen entstanden jedoch, vor allem durch die Einarbeitung vor der Stellvertretungsphase und durch weitere Anleitung und Hilfestellung in der Arbeitssituation. Zugleich flossen den Unternehmen die Erträge aus den Leistungen während der Stellvertretung zu. Zu den entstandenen Kosten der Unternehmen durch die Beteiligung am Modellprojekt Jobrotation gehören jedoch auch

mögliche Geschäftseinbußen, die durch die Freistellung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin entstehen. Die Tatsache, daß solche Einbußen nur in einem kleinen Teil der Freistellungen aufgetreten sind und zumeist nur geringen Umfang hatten, dürfte auf die Qualifikation der stellvertretenden Personen, auf die zeitliche Organisation der Weiterbildung der Beschäftigten sowie darauf zurückzuführen sein, daß die Mehrzahl der Beschäftigten auch an den Unterrichtstagen nach dem Unterricht noch Arbeiten im Unternehmen erledigte.

Die gemeinsame Auswertung der Angaben zu den durch die Stellvertretung entstandenen Kosten und Erträgen ergibt eine Aufteilung der teilnehmenden Unternehmen in drei gleich stark besetzte Gruppen:

- Unternehmen, bei denen die betriebswirtschaftliche Beurteilung von Aufwendungen für die Stellvertreter und Erträgen daraus negativ ausfällt, oder bei denen durch die Freistellung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin Geschäftseinbußen entstanden sind.
- Unternehmen, bei denen sich Aufwendungen und Erträge durch die Stellvertreter etwa die Waage halten und bei denen auch keine Geschäftseinbußen aufgetreten sind.
- Unternehmen, bei denen die Aufwendungen für die Stellvertreter kleiner ausfielen als die Erträge daraus und bei denen auch keine Geschäftseinbußen (sondern in Einzelfällen sogar Geschäftsausweitungen durch die stellvertretende Person) aufgetreten sind.

Hinzu kommt der Ertrag, der den Unternehmen aus der gestiegenen Qualifikation der weitergebildeten Mitarbeiter zufließt. Er hängt nicht von der Methode Jobrotation, sondern von der Eignung und Qualität der Weiterbildung ab.

3.3.2 Erfahrungen mit dem Stellvertretungsprinzip aus Sicht der Beschäftigten

Bewertung der zeitlichen Organisation der Weiterbildung

Die beiden ersten Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte waren nicht zuletzt wegen entsprechender Wünsche der beteiligten Arbeitgeber keine Vollzeit-, sondern Teilzeitmaßnahmen (vgl. oben). Auch fast alle bislang beteiligten Beschäftigten fanden es zu Beginn der Maßnahme gut, daß der Lehrgang nicht an allen Arbeitstagen der Woche stattfand. Nur zwei Beschäftigte fanden es schlecht, daß jede Woche auch Arbeitstage im Unternehmen vorgesehen waren; nach ihrer Einschätzung (nach rund 4 Wochen Kurs) wartete an diesen Tagen mehr Arbeit auf sie, als zu schaffen war. Die zweite Befragung (etwa drei Monate nach dem Ende der Weiterbildung) erbrachte in diesem Punkte unveränderte Einschätzungen.

Für die positive Bewertung der zeitlichen Struktur (mit 1-2 Arbeitstagen pro Woche im Unternehmen) sprachen aus Sicht der beteiligten Beschäftigten ähnliche Gründe

wie aus Sicht der Arbeitgeber, also vor allem die notwendige Unterstützung der stellvertretenden Personen.

Sicherlich können solche Aussagen auch davon geprägt sein, daß allzu leichte Ersetzbarkeit der eigenen Arbeitsleistung durch eine Stellvertretung der Selbstwahrnehmung und den eigenen Wünschen widerspricht. Zu berücksichtigen ist aber, daß einige der Teilnehmer ausgesprochen verantwortliche Positionen im Unternehmen innehaben. Der Kreis derjenigen, deren Tätigkeit nach eigener Einschätzung nicht völlig von den Stellvertretern/den Stellvertreterinnen übernommen werden konnte, ist aber nicht auf die Personen mit besonders verantwortlichen Positionen im Unternehmen beschränkt. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, daß der Stellvertreter/die Stellvertreterin nicht immer einen hinreichend guten Ersatz für die freigestellte Person darstellte.

Ein weiterer entsprechender Hinweis ist in den Gründen für das positive Urteil über die zeitliche Organisation der Weiterbildungsmaßnahmen zu finden: Anders als zu Beginn der Maßnahmen war es rückblickend betrachtet aus Sicht fast aller Beschäftigten wichtig, durch die unterrichtsfreien Tage im Unternehmen zu verhindern, daß zu viel Arbeit für die Zeit nach dem Lehrgang liegen blieb.

Wirksame Stellvertretung?

Wie bereits ausgeführt, mußte die Hälfte der beteiligten Beschäftigten „häufig/praktisch jeden Tag“ oder „immer mal wieder“ auch an Unterrichtstagen noch zur Arbeit. Daß dahinter nicht nur der Wunsch stand, die eigene Unersetzlichkeit für das Unternehmen zu demonstrieren, kann vermutet werden, zumal die besuchten Weiterbildungskurse zumindest teilweise Vor- und Nachbereitung durch die Teilnehmenden erforderten, also ebenfalls zu Lasten der Freizeit gingen. Es sind weniger Anlaufschwierigkeiten bei der Stellvertretung, die es erforderlich machten, trotz Freistellung im Unternehmen zu arbeiten, sondern eher Schwierigkeiten, die während der gesamten Stellvertretungsphase bestehen, sich möglicherweise sogar verstärken: Im Verlauf der Weiterbildungsmaßnahme ist der Anteil derjenigen, die auch an Unterrichtstagen noch Arbeiten im Unternehmen erledigten, auf vier Fünftel gestiegen. Mehr als die Hälfte mußte während der gesamten Lehrgangsdauer auch an Unterrichtstagen im Unternehmen arbeiten, nur bei einem Fünftel war dies auf die Anfangszeit begrenzt.

Auch die Antworten der Beschäftigten auf die Frage, wie der Ausfall der eigenen Arbeitskraft während des Lehrgangs aufgefangen wird, deuten darauf hin, daß eine weitgehende Kompensation durch den Stellvertreter/die Stellvertreterin nur in einem Teil der Fälle möglich war. In den übrigen Fällen war die Unterstützung durch die freigestellte Person und/oder andere Personen aus Sicht der beteiligten Beschäftigten erforderlich, teilweise blieb die Arbeit auch liegen. In Extremfällen wurde die Teilnahme am Kurs eingeschränkt, um unaufschiebbare Arbeiten zu erledigen, oder nachts und an den Wochenenden wurde versucht, einen

Teil aufzuarbeiten. In zwei Fällen wurde die Teilnahme an der Weiterbildung abgebrochen, weil dies aus betrieblichen Gründen erforderlich erschien; trotz eines Stellvertreters/einer Stellvertreterin wurde in diesen Fällen eine weitere Freistellung für unmöglich gehalten. Insgesamt wurde in der Mehrzahl der Fälle die Arbeit der freigestellten Person teilweise von Kolleginnen/Kollegen übernommen. Nach Einschätzung der freigestellten Beschäftigten wurde ihre Arbeit in der Freistellungsphase in rund einem Drittel der Fälle nur zu höchstens 30 % von anderen übernommen, ein Viertel berichtet über eine Entlastung von 70 bis 80 %, die übrigen über eine Entlastung von 40 bis 60 %.

Insgesamt beurteilten die teilnehmenden Beschäftigten das Ausmaß, in dem sie während der Weiterbildungsteilnahme tatsächlich durch die stellvertretende Person oder anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Unternehmens entlastet wurden, weniger günstig als ihre Arbeitgeber. Dies zeigt sich nicht nur an dem vergleichsweise geringeren Grad ihrer Entlastung während der Weiterbildung, sondern auch daran, daß drei Viertel von ihnen nach der Weiterbildung eine über das übliche Maß hinausgehende Belastung durch liegengebliebene Arbeiten bewältigen mußten; in einem Viertel der Fälle waren sogar Terminarbeiten liegengeblieben.

Aus welchen Gründen ist das Urteil der Beschäftigten nicht so günstig ausgefallen? Zunächst ist nochmals auf Schwierigkeiten bei der Auswahl der Stellvertreter/Stellvertreterinnen hinzuweisen (vgl. oben). Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang mit der Art von Ausbildung, die für die eigene Tätigkeit in der Regel vorliegen muß, also mit der Auswahl der Beschäftigten, für die Ersatzarbeitskräfte tätig werden sollten. Fast alle beteiligten Beschäftigten gaben an, daß für ihre Tätigkeit eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein abgeschlossenes Studium erforderlich sei. Mehr als die Hälfte hielt jedoch zusätzlich zu einer abgeschlossenen Ausbildung eine längere Einarbeitung im Betrieb für notwendig, z.T. ergänzt durch den Besuch von bestimmten Lehrgängen. Folgt man dieser Argumentation, dann ist selbst bei optimaler Passung der Qualifikationen der Stellvertreter und Stellvertreterinnen bei qualifizierten Tätigkeiten eine weitgehende Stellvertretung nur dann möglich, wenn sich zusätzlich eine längere Einarbeitung im Betrieb vor der Stellvertretung realisieren läßt. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten sieht bei der Einarbeitungszeit jedoch Defizite: Nach eigener Einschätzung hatten sie nicht ausreichend Gelegenheit, die stellvertretende Person einzuarbeiten. Dies deckt sich im wesentlichen mit der Einschätzung der Arbeitgeber. Vereinzelt wird auch Kritik an der Vorbereitung der stellvertretenden Person durch die vorgeschaltete Weiterbildung geäußert.

3.4 Erfolg der Weiterbildung der Beschäftigten

Aus Sicht der beteiligten Arbeitgeber kurz nach Ende der Weiterbildung wurde das von ihnen angestrebte Ziel der

Weiterbildung ihrer Mitarbeiter in mehr als der Hälfte der Fälle erreicht, bei den übrigen ist zumindest ein Teilerfolg zu verzeichnen, sofern die Weiterbildung der Beschäftigten nicht abgebrochen werden mußte. Rund zwei Drittel der Arbeitgeber würden sich auch erneut für die Entsendung ihres Mitarbeiters/ihrer Mitarbeiterin zu dem besuchten Kurs entscheiden.

Die Beschäftigten sind mit dem besuchten Kurs insgesamt sehr zufrieden, auch wenn einzelne auf der Grundlage des heutigen Wissens über die Inhalte und die Art der Durchführung des Lehrgangs sich nicht erneut für diesen Kurs entscheiden würden. Hinsichtlich des konkreten beruflichen Nutzens der absolvierten Kurse halten sich — drei Monate nach Ende des Kurses — positive sowie abwartende/negative Beurteilungen etwa die Waage.

Freilich darf eine Beurteilung derart, daß ein Kurs sich beruflich nicht ausgezahlt habe, nicht direkt als Kritik an Inhalten oder Gestaltung des Kurses interpretiert werden. Zum einen sind insbesondere Kurse, die auf anerkannte Fortbildungsprüfungen vorbereiten, notwendigerweise in gewissem Maße standardisiert und nicht speziell auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten. Zum anderen hängen beispielsweise Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs auch von firmenspezifischen Gegebenheiten ab; insbesondere in sehr kleinen Unternehmen ist die Zahl herausgehobener Positionen so gering, daß kein Aufstieg zu erwarten ist.

Die subjektive Zufriedenheit mit dem Weiterbildungskurs wurde wie erwähnt durch diese Erfahrungen nicht beeinträchtigt. Aus den Befragungsergebnissen ist auch nicht der Eindruck entstanden, daß durch die Teilnahme an Weiterbildung geweckte und nicht realisierte Hoffnungen auf berufliche Verbesserungen sich als Enttäuschung niederschlagen: Vier Fünftel der teilnehmenden Beschäftigten haben über eine Verbesserung ihrer — ohnehin hohen — Arbeitszufriedenheit berichtet.

3.5 Die Situation der Stellvertreter/Stellvertreterinnen nach Abschluß der Modellmaßnahme

3.5.1 Beschäftigungsmöglichkeit in den beteiligten Unternehmen nach Ende der Stellvertretung

Nur drei der beteiligten Arbeitgeber gaben bereits in der Erstbefragung kurz nach Beginn des Praktikums der Stellvertreter/Stellvertreterinnen an, daß sie voraussichtlich dem Praktikanten/der Praktikantin nach Beendigung der Stellvertretung ein Angebot für eine feste Stelle im Unternehmen machen werden. Zehn hielten ein solches Stellenangebot für möglich, neun schlossen dies aus. Diejenigen, die hinsichtlich eines Angebots für eine feste Stelle noch unsicher waren, nannten als Gründe ebenso häufig die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens wie die

Leistungen des Praktikanten/der Praktikantin während der Stellvertretung. Diejenigen, die ein Stellenangebot für den Stellvertreter ausschlossen, schätzten die künftige Beschäftigungsentwicklung ihres Unternehmens etwas negativer ein als die übrigen Unternehmen, sie beurteilten ihre derzeitige Ertragslage auch schlechter als die beiden anderen Gruppen.

Am Ende der Stellvertretungsphase wurden vier Übernahmeangebote ausgesprochen. Diese Zahl bleibt hinter den Erwartungen der Initiatoren zurück. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen: Für viele beteiligte Betriebe war für die Qualifizierung ihrer Beschäftigten eine Stellvertretung erforderlich. Der Bedarf an stellvertretenden Ersatzarbeitskräften geht nicht notwendigerweise mit einer Weiterbeschäftigungsmöglichkeit dieser Stellvertreter im beteiligten Betrieb einher. Eine solche Weiterbeschäftigungsmöglichkeit im Unternehmen ergäbe sich nur dann, wenn bereits vorher erkannter oder latenter Personalbedarf nach der Stellvertretungsphase zur Einstellung führt (möglicherweise begünstigt durch die Möglichkeit, den Stellvertreter/die Stellvertreterin ohne eigene Kosten und ohne Verpflichtung für den Betrieb im konkreten Arbeitsinsatz zu erproben), oder wenn Personalbedarf entstanden ist (z.B. durch Fälle, in denen Mitarbeiterinnen der beteiligten Unternehmen in Erziehungsurlaub gehen und so zumindest temporär Arbeitsplätze freimachen). Auch eine Ausweitung der Tätigkeitsfelder des Unternehmens könnte zusätzlichen Personalbedarf (im Sinne einer Ausweitung der Beschäftigung) nach sich ziehen. Bei den bislang beteiligten Unternehmen ist es nur selten zu solchen Personalaufstockungen gekommen.

Darüber hinaus ist es auch die Ausrichtung des Modellprojekts auf die Zielgruppe der von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten in KMU, die zu diesem Ergebnis beiträgt. Es dürften vor allem Unternehmen mit ungünstiger Ertragslage und weniger guten Geschäftsaussichten sein, in denen die Beschäftigten von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Diese Unternehmen haben aber — zumindest der Tendenz nach — keinen latenten oder manifesten Personalbedarf; eine Beschäftigung der Stellvertreter und Stellvertreterinnen über die Zeit des Modellprojekts hinaus ist in diesen Unternehmen daher weniger wahrscheinlich. Die konsequente Ausrichtung des Modellprojekts auf die engere Zielgruppe — Beschäftigte, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind — erschwert daher die Erreichung des Ziels der Reintegration der stellvertretenden Personen in den ersten Arbeitsmarkt.

An den beiden ersten Modellmaßnahmen des Berliner Projekts waren sowohl prosperierende Unternehmen (mit expandierender Beschäftigung und guter Ertragslage) wie auch Unternehmen beteiligt, die eine ungünstige Ertragslage hatten und Mitarbeiter entlassen mußten. Darin ist sicherlich einer der Gründe für die nur wenigen Übernahmeangebote zu sehen.

3.5.2 Berufliche Situation der stellvertretenden Personen fünf Monate nach Abschluß der Modellmaßnahme

Knapp ein halbes Jahr nach Ende der Stellvertretung haben 18 stellvertretende Personen den Fragebogen des DIW beantwortet. Von diesen waren insgesamt drei in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung, eine weitere Person war in einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme, 13 Personen waren arbeitslos gemeldet, eine Person war in einer Umschulungsmaßnahme.

Auch außerhalb der am Modellprojekt beteiligten Unternehmen ist es den Stellvertretern und Stellvertreterinnen im ersten halben Jahr nach der Stellvertretung also nur schlecht gelungen, einen Arbeitsplatz zu finden. Dies dürfte nicht zuletzt auf die anhaltend schwierige Arbeitsmarktsituation zurückzuführen sein, die durch die besonders ungünstige wirtschaftliche Entwicklung Berlins geprägt ist. Um so größere Bedeutung hat die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze, u.a. durch Weiterbildung der Beschäftigten im Sinne einer zukunftsorientierten Personalentwicklung, die mit Jobrotation gefördert wird. Zugleich verweist dieses Ergebnis auf die Notwendigkeit, zur Förderung der Reintegration der Stellvertreter und Stellvertreterinnen in den ersten Arbeitsmarkt zusätzliche vermittlungsunterstützende Aktivitäten zu ergreifen; SPI hat den stellvertretenden Personen im Verlauf des Modellprojekts verstärkt solche Hilfen angeboten.

4. Zusammenfassung und Fazit

Voraussetzung für die Durchführung von Jobrotation-Maßnahmen ist es, daß Arbeitgeber Bedarf an zusätzlichen Qualifikationen für ihren Betrieb wahrnehmen und ihn durch Weiterbildung der bei ihnen Beschäftigten, nicht durch Einstellung passend qualifizierter Personen, decken wollen. Die Beratung durch die Koordinierungsstelle von SPI Jobrotation im Vorfeld der Projektbeteiligung der Unternehmen hat vermutlich bei den Arbeitgebern die Wahrnehmung solcher Qualifikationsdefizite gefördert, und sie hat auch zur Überwindung der bei KMU üblicherweise bestehenden Informations-, Beratungs-, Planungs- und Angebotsdefizite hinsichtlich betrieblicher Weiterbildung²⁶ beigetragen.

Voraussetzung für die Beteiligung am Modellprojekt ist es auch, daß die Arbeitgeber vorher arbeitslose Personen als Stellvertreter/Stellvertreterinnen in ihren Unternehmen akzeptieren. Die Furcht vor Know-how-Abfluß kann die Tätigkeit von stellvertretenden Personen ebenso verhindern wie Vorbehalte gegenüber den im Rahmen des Modellprojekts zur Verfügung stehenden stellvertretenden Personen (vorwiegend Langzeitarbeitslose). Echte Stellvertretung setzt — anders als übliche Praktikumsstellen — nicht nur die Bereitschaft des Arbeitgebers voraus, den Betrieb für den Praktikanten/die Praktikantin zu öffnen; sie erfordert vielmehr auch die Erwartung, daß die stellvertretenden Personen als Ersatzarbeitskräfte tatsächlich die

durch die Weiterbildung des/der Beschäftigten ausfallende Arbeit auffangen können. Die Koordinierungsstelle Jobrotation war in dem Versuch, hier Überzeugungsarbeit zu leisten, nicht immer erfolgreich (deshalb war vor allem zu Beginn, als noch nicht auf positive Erfahrungen einzelner Arbeitgeber verwiesen werden konnte, die Akquisition von Arbeitgebern schwierig, und auch später mußte beispielsweise eine geplante Maßnahme, für die bereits stellvertretende Personen bereitstanden, ausfallen) — deutlicher Hinweis auf bei einigen Arbeitgebern unüberwindbare Zweifel daran, daß Stellvertretung „funktioniert“.

Die Befragungsergebnisse deuten darauf hin, daß im Rahmen des Modellprojekts berufliche Weiterbildung gefördert wurde, die sonst vermutlich unterblieben wäre: Zwar ist die Freistellung für die Teilnahme an kürzeren Weiterbildungsmaßnahmen für die beteiligten Unternehmen kein generelles Problem; eine Freistellung über längere Zeiträume hätte in der Mehrzahl der beteiligten Unternehmen jedoch Probleme hervorgerufen und letztlich vermutlich eine Freistellung verhindert. Eine zeitaufwendige Weiterbildung zusätzlich zur regulären Arbeitszeit wäre für die meisten der beteiligten Beschäftigten aber nicht in Frage gekommen. Und schließlich war die Kostenfreiheit der Weiterbildung im Rahmen des Modellprojekts für die Arbeitgeber von großer Bedeutung; sie wurde von ihnen am häufigsten als wichtigster Grund für die Beteiligung am Modellprojekt genannt.

Die Bedeutung einer Ersatzarbeitskraft während der Freistellung eines/einer Beschäftigten hängt aus Sicht der Arbeitgeber nicht nur von der Gesamtdauer der Weiterbildungsmaßnahme (und damit des Ausfalls von Arbeitskraft) ab, sondern auch von der zeitlichen Organisation der Weiterbildungsmaßnahme. Das SPI-Projektteam hatte hier flexibel auf Wünsche der Arbeitgeber reagiert und den ursprünglichen Plan von Vollzeitweiterbildung aufgegeben (vgl. Abschnitt 3.1.1). Dieser Wunsch der Arbeitgeber spiegelt zum einen deren Bedenken hinsichtlich der tatsächlichen Ersetzbarkeit der freizustellenden Personen, reduziert zugleich aber auch die Anforderungen an die Ersatzarbeitskraft, weil eine volle Stellvertretung nicht mehr erforderlich ist; das SPI-Projektteam formuliert als Aufgabe der Ersatzarbeitskraft mittlerweile die Entlastung der freigestellten Personen bei Routinetätigkeiten. Gemessen an dieser veränderten Zielsetzung kann das Ausmaß, in dem die Stellvertretung „funktionierte“, mehrheitlich als zufriedenstellend oder gut bezeichnet werden. Aus Arbeitgebersicht konnten die stellvertretenden Personen, die dem Unternehmen in der Regel 5 volle Tage pro Woche zur Verfügung standen, in der Mehrzahl der Fälle etwa 40 bis 70 % der Aufgaben der (3 bis 4 Tage pro Woche) freigestellten Personen übernehmen; das Urteil der freigestellten Beschäftigten über ihre Entlastung fällt etwas ungünstiger aus.

²⁶ Vgl. Baethge et al. (1990); Dobischat/Lipsmeier (1991).

Hinweise auf weniger wirksame Stellvertretung finden sich in den Tatsachen, daß ein Drittel der Beschäftigten auf Veranlassung des Arbeitgebers Unterrichtstage versäumt hat, daß in 2 von 21 Fällen die Teilnahme an der Weiterbildung aus betrieblichen Gründen abgebrochen werden mußte, daß es aus Sicht der Arbeitgeber erforderlich war, daß mehr als die Hälfte der freigestellten Beschäftigten häufig auch an den Unterrichtstagen nach dem Kurs noch im Unternehmen arbeitete, und daß trotzdem drei Viertel der Beschäftigten nach dem Ende der Weiterbildung liegengebliebene Arbeiten nachholen mußten, in einem Viertel der Fälle sogar Terminarbeiten. Bei der Beurteilung dieser Befunde sind zwei Sachverhalte zu berücksichtigen, die — jedenfalls im Rahmen der hier evaluierten Maßnahmen — die Stellvertretung erschwerten:

- Die freigestellten Beschäftigten, für die Stellvertretung geleistet werden sollte, hatten mehrheitlich Tätigkeiten inne, für die über eine einschlägige Berufsausbildung hinaus längere Einarbeitungszeiten oder zusätzliche Qualifikationen durch Weiterbildung (z.B. Meisterbrief) für erforderlich gehalten wurden. Fast die Hälfte hatte ausgesprochen verantwortliche Positionen im Unternehmen (z.B. Geschäftsführer) inne. Die Weiterbildung von Beschäftigten, die Tätigkeiten mit geringeren Qualifikationsanforderungen ausüben (z.B. ungelernete Arbeitnehmer), hätte demgegenüber auch geringere Anforderungen an die Ersatzarbeitskräfte gestellt und so die Stellvertretung vermutlich erleichtert und wirksamer gemacht.
- Die Auswahl der stellvertretenden Personen erfolgte — wegen der Finanzierung der Weiterbildung und des Unterhaltsgeldes für die stellvertretenden Personen — durch die beteiligten Arbeitsämter nach den für sie relevanten Kriterien und Prioritäten. Die Abhängigkeit von der Finanzierung durch das Arbeitsamt führte darüber hinaus zu einer zu geringen Zahl möglicher Ersatzarbeitskräfte, aus der die Arbeitgeber „ihre“ Stellvertreter auswählen konnten. Einige interessierte Unternehmen konnten deshalb nicht am Modellprojekt teilnehmen, andere fanden ihre Qualifikationsanforderungen an die Ersatzarbeitskräfte nicht ausreichend berücksichtigt. Schließlich beendeten einige Ersatzarbeitskräfte die Stellvertretung vorzeitig oder traten sie erst gar nicht an, z. B. wegen anderweitiger Arbeitsaufnahme; nicht immer gelang es, rechtzeitig „Ersatzstellvertreter“ zu finden und auf ihre Aufgabe vorzubereiten.

Das Hauptziel des Modellprojektes, die Qualifizierung von Beschäftigten, wurde durch das Projekt erreicht; bis auf zwei Fälle haben alle Beschäftigten die Weiterbildung bis zum Ende besucht. Soweit eine Prüfung vorgesehen war (1. Maßnahme), haben alle Teilnehmenden diese Prüfung bestanden; sie verfügen nunmehr über ein „markt-gängiges“ Weiterbildungszertifikat. Inwieweit die erworbenen oder ausgebauten Qualifikationen tatsächlich dem

Bedarf in den beteiligten Unternehmen entsprechen, läßt sich nicht so ohne weiteres beurteilen und war auch nicht Gegenstand der vom DIW übernommenen Evaluierung.

Weniger positiv sind die Ergebnisse hinsichtlich des zweiten Ziels des Modellprojektes: Die Reintegration der stellvertretenden Personen in reguläre Beschäftigung ist hinter den Erwartungen zurückgeblieben; ein „doppelter Ertrag“ der Maßnahme ließ sich nur selten realisieren, jedenfalls gemessen an der Häufigkeit der Arbeitsaufnahme der vorher arbeitslosen Stellvertreter/Stellvertreterinnen. Der Bedarf an Ersatzarbeitskräften während einer Freistellungsphase und die Möglichkeit einer späteren Weiterbeschäftigung hängen nicht notwendigerweise zusammen. Im Vergleich zu Dänemark mit sehr hohen Reintegrationsquoten der beteiligten stellvertretenden Personen²⁷ fallen zwei Unterschiede auf, die diesen unterschiedlichen Erfolg erklären könnten:

- In Dänemark ist die Arbeitslosigkeit seit 1993 rückläufig: die Zahl der Arbeitslosen ist um ein Drittel, die der Langzeitarbeitslosen sogar um die Hälfte gesunken. Die Beschäftigungschancen sind entsprechend besser als in Deutschland.
- Bei den beteiligten Unternehmen in Dänemark handelt es sich um durchschnittlich größere Unternehmen als im Berliner Modellprojekt, und es wird großer Wert darauf gelegt, daß die stellvertretenden Personen mehrere Beschäftigte nacheinander vertreten und so über längere Zeit als Ersatzarbeitskräfte im Unternehmen tätig sind. Die Unternehmensgröße und die Dauer der Stellvertretung dürften mit der Wahrscheinlichkeit von Fluktuationen im Unternehmen korreliert sein; bei frei werdenden Stellen haben die dann ja bereits im Unternehmen tätigen Stellvertreter/Stellvertreterinnen gute Ausgangsbedingungen bei einer Bewerbung.

Die Ausgangsfrage dieses Beitrages — Jobrotation als „Patentlösung“? — ist daher bei den gegebenen Rahmenbedingungen im untersuchten Fall weniger positiv zu beantworten als auf dem eingangs erwähnten Kongreß. Auf der Grundlage der Ergebnisse des Berliner Modellprojektes läßt sich feststellen, daß Jobrotation eine gute Methode darstellt, die Weiterbildung von Beschäftigten zu fördern. Für die vorher arbeitslosen Ersatzarbeitskräfte ließen sich mit dieser Methode — zumindest unter den hier bislang realisierten Bedingungen — keine Verbesserungen der Reintegrationschancen erzielen, die über die üblichen Erfolge aktiver Arbeitsmarktpolitik hinausgehen. Es gilt nun, weitere Erfahrungen mit diesem Instrument in Deutschland zu sammeln und es dabei weiterzuentwickeln.

²⁷ Schätzungen zufolge werden 65 bis 75 % der stellvertretenden Personen in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen; vgl. Arbejdsmarkedsstyrelsen (1997a), S. 35.

Literaturverzeichnis

- Arbejdsmarkedsstyrelsen* (1997) (Hrsg.): Jobrotation — afrapportering. Kopenhagen.
- Arbejdsmarkedsstyrelsen* (1997a) (Hrsg.): Jobrotation — en introduktion. Kopenhagen.
- Bardeleben*, Richard von, Georg Böll, Christian Drieling, Dieter Gnahn, Beate Seusing, Günter Walden: Strukturen beruflicher Weiterbildung. Analyse des beruflichen Weiterbildungsangebotes und -bedarfs in ausgewählten Regionen. Berichte zur beruflichen Bildung, Bd. 114. Berlin, Bonn, 1990.
- Baethge*, Martin, Rolf Dobischat, Rudolf Husemann, Antonius Lipsmeier, Christiane Schiersmann, Doris Weddig (1990): Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung aus Sicht von Arbeitnehmern. In: Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung — Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft, Bd. 88. Bad Honnef: Bock.
- Büchter*, Karin, Gerhard Christe, Bernd Jankofsky (1998): Klein- und Mittelbetriebe im Strukturwandel. Studie zur Beschäftigung und Qualifikation in den Regionen Ostfriesland und Wesermarsch. Hrsg: Institut für Arbeitsmarktforschung und Jugendberufshilfe. Oldenburg.
- Bundesministerium der Justiz* (1998) (Hrsg.): Bekanntmachung des Verzeichnisses der anerkannten Ausbildungsberufe und des Verzeichnisses der zuständigen Stellen. Bonn.
- Dobischat*, Rolf, Antonius Lipsmeier (1991): Betriebliche Weiterbildung im Spannungsfeld von Technikanwendung, Qualifikationsentwicklung und Personaleinsatz. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 24 (2), S. 344-350.
- Europäische Kommission, Generaldirektion V* (1997) (Hrsg.): Die Job-Rotation in Dänemark. Zusammengefaßte Erfahrungen. (Zusammenfassung der Analysen von DTI Erhvervsanalyser).
- Festoe*, S. (1998): Elemente der norwegischen Arbeitsmarktpolitik. In: Grünewald, Uwe, Dick Moraal (Hrsg.): Modelle zur Finanzierung der beruflichen Weiterbildung Beschäftigter und Arbeitsloser. Dokumentation eines LEONARDO-Projektes mit Beteiligung von Dänemark, Deutschland, den Niederlanden und Norwegen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 67-74.
- Friedrich*, Werner, Helmut Hägele, Thomas Krickhahn, Peter Mathei (1997): Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative ADAPT in Deutschland. Zwischenbewertung 1997. Studien der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, Bd. 18. Köln.
- Friedrich*, Werner, Helmut Apel, Peter Mathei (1997a): Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative ADAPT in Deutschland. 2. Zwischenbericht zum Dezember 1997. Studien der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, Bd. 22. Köln.
- Gericke*, Birgit, *SPI Jobrotation* (1997): Protokoll Arbeitgeberforum „Lohnkostenzuschüsse“ (30.9.1997).
- Grünewald*, Uwe, *Dick Moraal* (1996): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Gesamtbericht. Ergebnisse aus drei empirischen Erhebungsstufen einer Unternehmensbefragung im Rahmen des EG-Aktionsprogramms FORCE. Bielefeld: Bertelsmann.
- Käselau*, Michael (1998): Evaluierung und Entwicklung von Modulkonzepten für Jobrotation-Maßnahmen.
- Olesen*, K. (1998): Überblick über die Jobrotation-Maßnahmen in Dänemark. In: Grünewald, Uwe, Dick Moraal (Hrsg.): Modelle zur Finanzierung der beruflichen Weiterbildung Beschäftigter und Arbeitsloser. Dokumentation eines LEONARDO-Projektes mit Beteiligung von Dänemark, Deutschland, den Niederlanden und Norwegen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 176-184.
- O.V.* (1997): Betriebliche Weiterbildung: Trend zu mehr Wirtschaftlichkeit. In: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft 44, S. 4-5.
- PLS Consult* (1998): Evaluation of EU-Jobrotation. Interim Report.
- Schmidt*, Bernd (1995): Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen im Rahmen des EG-Aktionsprogramms FORCE. Ergebnisse der Haupterhebung. In: Wirtschaft und Statistik 12/1995, S. 867-879.
- Schömann*, Klaus, Ralf Mytzeck, Silke Gülker (1998): Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen für Jobrotation in neun europäischen Ländern.
- SPI* (1996): Modellprojekt Stellvertretung „Jobrotation 1996-1999 — ein neuer Weg in Europa“. Neue Arbeitszeit- und Organisationsmodelle zur Qualifizierung von Beschäftigten und zur (Re)Integration von Arbeitslosen. Projektbeschreibung (19.03.1996).
- SPI Jobrotation* (1998): ADAPT-Projekt Jobrotation 1996 bis 1999. Vierter Zwischenbericht. 1.9.1997 bis 28.02.1998.
- SPI Jobrotation* (1998a): ADAPT-Projekt Jobrotation 1996 bis 1999. Fünfter Zwischenbericht. 1.3.1998 bis 31.08.1998.
- SPI Jobrotation* (1997): ADAPT-Projekt Jobrotation 1996 bis 1999. Dritter Zwischenbericht 1.3.1997-31.8.1997.
- SPI Jobrotation* (1996): ADAPT-Projekt Jobrotation 1996 bis 1999. Überlegungen zur wissenschaftlichen Begleitung (29.05.1996).
- SPI Jobrotation* (1996a), *SPI Jobrotation Aktuell*, Oktober 1996.
- Uhrig*, Bettina (1998): Jobrotation — ein neues Instrument für die Qualifizierungs- und Beschäftigungspolitik in Deutschland. In: Grünewald, Uwe, Dick Moraal (Hrsg.): Modelle zur Finanzierung der beruflichen Weiterbildung Beschäftigter und Arbeitsloser. Dokumentation eines LEONARDO-Projektes mit Beteiligung von Dänemark, Deutschland, den Niederlanden und Norwegen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 36-40.
- Weiß*, Reinhold (1997): Betriebliche Weiterbildung. Mehr Teilnehmer — größere Wirtschaftlichkeit. Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.). Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Weiß*, Reinhold (1994): Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Kölner Texte und Thesen, Bd. 21. Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.). Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Workers' Educational Association (WEA) Scotland, Leo Lagrange France, AOF Denmark. Roskilde University Centre*: Job-Switching. Full Report and Case Studies. FORCE-Report, Projekt DK/93/3060/Q „New Ways of Motivating Workforce for Continuing Vocational Training for Unskilled Workers“. 1994.

Summary

Jobrotation — a „Magic Formula” for the Problems of the European Labour Market?

The basic idea of jobrotation schemes is further education for employees who are released from their ordinary work, and the substitution of these employees by specially trained unemployed persons. Based on Scandinavian experiences with these schemes, jobrotation has been characterised as a magic formula and as one of the best instruments of labour market policy with respect to the improvement of vocational qualifications as well as to the impact on employment. The results of the accompanying evaluation of the first German jobrotation scheme, carried out by the German Institute for Economic Research (DIW), up to now lead to the conclusion that jobrotation schemes are a good measure to foster further education of employees. For the unemployed working as substitutes the jobrotation scheme as realised in the German pilot project did not result in chances of reintegration into regular employment better than those of the usual active labour market policy. Under existing conditions jobrotation schemes hitherto cannot be characterised as a magic formula for all of the problems of the German labour market.