

Job Rotation

Abschlussdokumentation des Projekts (1998 – 2002)

Herausgeber: ARBEIT & LEBEN gGmbH
Walpodenstr. 10
55116 Mainz

Tel.: (0 61 31) 1 40 86 -0
Fax: (0 61 31) 1 40 86 -40
E-Mail: info@arbeit-und-leben.de
Internet: www.arbeit-und-leben.de

Text und Redaktion: Karin Ernst-Betocchi

verantwortlich: Gabriele Schneidewind (Geschäftsführerin)

Projektfinanzierung: Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz,
Europäische Union

erschienen: Februar 2003



Inhalt

1 Job Rotation als neue arbeitsmarktpolitische Strategie	3
1.1 Entstehungs-, Problem- und Verwendungs-kontext.....	3
1.2 Vergleich der Rahmenbedingungen in Deutschland mit dem dänischen Modell.....	4
1.3 Erfahrungen in Deutschland.....	4
2 Job Rotation in Rheinland-Pfalz	6
1.1 Ziele/Nutzen	6
2.2 Vorgehensweise	6
2.2.1 Maßnahmetypen	7
2.2.2 Stellvertretungsvarianten	7
2.3 Projektverlauf/Ergebnisse/Erfahrungen	7
2.3.1 Querschnittsaufgaben.....	7
2.3.2 Entwicklung und Organisation von Stellvertretungsmodellen und geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen	8
2.3.3 Stellvertreter/innen-Auswahl gemeinsam mit der Arbeitsverwaltung	9
2.3.4 Betreuung aller Beteiligten.....	10
2.4 Zusammenfassung/Ausblick.....	10
3 Literaturhinweise	12
3.1 Online	12
3.2 Offline.....	12
4 Anlagen	13
4.1 Anlage 1: Fördervereinbarung	13
1.2 Anlage 2: Einarbeitungsplan für Stellvertreter/innen	17
4.5 Anlage 3: Leitfragen für das Anforderungsprofil der Stellvertretung:.....	19
4.6 Anlage 4: Beispiel für Leitfragen im Rahmen eines Zwischenevaluationsgesprächs zur Qualifizierung der Beschäftigten:.....	20
4.7 Anlage 5: Arbeitsleistung der Stellvertreter/innen	21

1 Job Rotation als neue arbeitsmarktpolitische Strategie

1.1 Entstehungs-, Problem- und Verwendungskontext

Die Perspektiven der Arbeitsgesellschaft erfordern vielfältige Veränderungen der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Strukturen. Mit neuen Produktionsstrukturen wachsen interne und externe Flexibilität der Beschäftigung. Eine lebenslange, kontinuierliche Beschäftigung kann immer weniger vorausgesetzt werden. Ursachen sind der Strukturwandel mit seinen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze, der zunehmend regionale und berufliche Mobilität erfordert und immer schneller wechselnde qualifikatorische Anforderungen an die Arbeitskräfte stellt. Der schnelle Wandel von Qualifikationsprofilen beschleunigt die Bildung eines Arbeitsmarktes der zwei Geschwindigkeiten, wobei sich die Beschäftigung mehr und mehr auf anspruchsvollere Berufe konzentriert. Studien zu Beginn der neunziger Jahre besagen, dass 2005 rund 80% der Beschäftigten Ausbildungen haben werden, die älter als 10 Jahre sind, während gleichzeitig 80% der Technologien jünger als 10 Jahre sein werden. (vgl. Uhrig 2000, Seite 1) Vieles deutet darauf hin, dass die Schere zwischen vorhandenen und geforderten Qualifikationen immer weiter auseinander klappt. Die Europäische Kommission hat in ihren Weißbüchern Anfang der neunziger Jahre auf diese Qualifizierungslücke hingewiesen und in ihren Leitlinien zur europäischen Beschäftigungsstrategie an mehreren Stellen direkt Bezug auf Aspekte des lebenslangen Lernens genommen.

„Die Leitlinien 5, 6 und 16 fordern:

- Vereinbarungen der Sozialpartner zur Verbesserung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Entwicklung und nationale Zielsetzung für lebenslanges Lernen, insbesondere in den Informations- und Kommunikationstechnologien
- Aufforderung an die Sozialpartner zur Aushandlung von Vereinbarungen auf geeigneten Ebenen zur Modernisierung der Arbeitsorganisation und

zur Wahrung von Flexibilität und Sicherheit. Derartige Vereinbarungen können sich beziehen auf Arbeitszeit auf Jahresbasis, Arbeitszeitverkürzung, Abbau von Überstunden, die Entwicklung von Teilzeitarbeit und lebensbegleitendes Lernen.“

(ADAPT-Publikation: Job Rotation in Deutschland, 2000, Seite 1)

Von erwerbsfähigen Personen wird erwartet, dass sie den sich ständig wandelnden Arbeitsanforderungen gerecht werden, eine hohe Qualität und Produktivität in Güter- und Dienstleistungsproduktion sicherstellen, die Innovationen vorantreiben und den strukturellen Wandel tragen können.

Da ein hoher Anteil der Arbeitslosen nicht über diese notwendigen Qualifikationen verfügt, um sich auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu behaupten, verlangt es nach neuen Antworten auf dieses Problem.

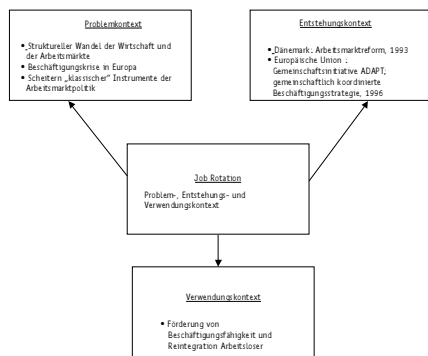
Lebenslanges Lernen und Beschäftigungsfähigkeit können als Zielgrößen einer dynamischen Arbeitsmarktstrategie betrachtet werden. Dabei steht die Beteiligung aller im Vordergrund, d.h. möglichst allen Erwerbspersonen sollen notwendige fachliche, kognitive und soziale Kompetenzen für Beschäftigung nicht nur in einem Beruf bei einem Arbeitgeber, sondern vor allem bei wechselnden Arbeitgebern, Arbeitszusammenhängen und Tätigkeitsprofilen mitgegeben werden (vgl. Blancke/Roth/Schmid 2000 und 2001).

Job Rotation ist eine Methode, die an diesem Qualifizierungsbedarf ansetzt:

Betriebe stellen ihre Beschäftigten während der Arbeitszeit für Qualifizierungen frei. Arbeitslose vertreten sie und können durch Lernen am Arbeitsplatz neue Kenntnisse erwerben.

Neben dem strukturellen Wandel der Wirtschaft und der Arbeitsmärkte sind es vor allem die Beschäftigungskrise in Europa und das Scheitern klassischer Instrumente der Arbeitsmarktpolitik, die die EU veranlassen, der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit einen hohen Stellenwert einzuräumen.

Der Verwendungskontext von Job Rotation als neue arbeitsmarktpolitische Strategie beinhaltet eine innovative Verknüpfung von Struktur- und Arbeitsmarktpolitik durch die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und die Reintegration Arbeitsloser.



Der folgende Bericht macht deutlich, wie das Instrument Job Rotation von der Phase der Politikformulierung auf europäischer, nationaler und Länderebene zur spezifischen Implementierungsstruktur in Rheinland-Pfalz gelangt ist, welche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Job Rotation gegeben sein müssen, welche Job Rotation Modelle möglich und sinnvoll sind und welche Erfahrungen bei der Durchführung gemacht wurden.

1.2 Vergleich der Rahmenbedingungen in Deutschland mit dem dänischen Modell

Die Idee Job Rotation stammt aus Skandinavien. Die dänische Arbeitsmarktpolitik der neunziger Jahre hatte u.a. die Schwerpunkte Aktivierung von Arbeitslosen und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Nach den neuen Beurlaubungsmodellen erhielten bzw. erhalten in Dänemark ArbeitnehmerInnen, die Sabbat-, Bildungs- oder Erziehungsurlaub nehmen, öffentliche Lohnersatzleistungen. Im Fall des Sabbaturlaubs, der inzwischen wieder abgeschafft wurde, konnten diese nur bezogen werden, wenn für den/die beurlaubte(n) Arbeitnehmer/in ein/e Erwerbslose(r) eingestellt wurde. In den Fällen des Erziehungs- und Bildungsurlaubs erhalten die Betriebe Zuschüsse, wenn sie für die Beurlaubten ersatzweise Arbeitslose beschäftigen. Dabei sollten von Anfang an zwei Ziele und Zielgruppen miteinander in Verbindung gebracht werden:

1. Qualifizierung von Beschäftigten als Instrument der Personalentwicklung zur Sicherung von Arbeitsplätzen

2. Verbesserung der Reintegrationschancen der erwerbslosen Stellvertreter/innen in den ersten Arbeitsmarkt

Die Rahmenbedingungen in Dänemark und Deutschland unterscheiden sich in wesentlichen Punkten voneinander:

- Dänemark kennt wesentlich weitreichendere Möglichkeiten zur Bildungsfreistellung als die Weiterbildungsgesetze in Deutschland.
- „Auszeiten“ im Betrieb, auch wenn diese nicht durch die Teilnahme an Qualifizierungen begründet sind, können in Dänemark im Unterschied zu Deutschland ebenfalls über Job Rotation ermöglicht werden.
- In Dänemark werden die Stellvertreter/innen befristet eingestellt, was erst seit 01.01.2002 mit der Einführung des JobAktiv-Gesetzes in Deutschland der Regelfall geworden ist. Die Aktivierung der Arbeitslosen erfolgt in Dänemark zum einen auf der Basis eines Anspruchs, nach sechs Monaten Arbeitslosigkeit individuelle Handlungspläne mit der Arbeitsvermittlung zu vereinbaren. In den Plänen werden Stellen-Angebote zusammengestellt, Trainings- und Bildungsmaßnahmen konzipiert und Gelder zur Existenzgründung in Aussicht gestellt. Gleichzeitig wird den Arbeitslosen die Kürzung von Leistungen angedroht, wenn sie nicht bereit zur Aktivierung sind. Daneben wurde die Anspruchsperiode für den Bezug von Arbeitslosengeld verkürzt. In Deutschland lassen sich die Vorschläge der Hartz-Kommission vom August 2002 in einigen Punkten mit denen in Dänemark bereits seit Anfang der 90er Jahre realisierten Maßnahmen vergleichen. Gleichwohl bewegen sich in Dänemark die Transferleistungen auf einem hohen Niveau.
- Job Rotation als ein Instrument des lebenslangen Lernens erfreut sich in Dänemark einer weitreichenden gesellschaftlichen Akzeptanz und „Beliebtheit“. Das „in Betriebe hinein und auch wieder hinaus rotieren“ zu Weiterbildungs- und Stellvertretungszwecken ist der Normalfall. Die finanzielle Absicherung aller Beteiligten ist auf höherem Niveau als in Deutschland gegeben.

1.3 Erfahrungen in Deutschland

Seit 1996 werden auch in Deutschland Job Rotation Projekte durchgeführt. Zunächst nur in Berlin, dann im Laufe von 3 Jahren in fast allen Bundesländern.

1999 wurden in einer Studie des Arbeitskreises 8 der NU-ADAPT alle in Deutschland tätigen Job Rotation Projekte ausgewertet. 25 waren es zu diesem Zeitpunkt. Die Studie zeigt in einer Momentaufnahme vom Oktober 1999 neben statistischen Daten zu Teilnehmer/innenzahlen und Vermittlungsquoten viele verschiedene Beispiele und Modelle der Durchführung. Deutlich wird dabei vor allem, dass von Anfang an eine gewisse Neugier unterschiedlichster Interessengruppen an Job Rotation bestand. Die Methode klingt und klingt bestechend, doch sehr bald wurden die „Ecken und Kanten“ des Instruments deutlich:

Hoher Koordinierungsaufwand, einerseits

1. bei der Einbeziehung und Zusammenführung aller Beteiligten und
2. beim Bekannt machen der Methode und andererseits

3. bei der notwendigen Anpassung des sehr flexiblen Instruments Job Rotation an bestehende Rahmenbedingungen, die nur bedingt für die Umsetzung förderlich waren und sind (bspw. die Notwendigkeit des Mischens unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente)

Die 1999 herrschenden Rahmenbedingungen lassen sich wie folgt zusammen fassen:

1. Die unterschiedlichen Finanzierungsinstrumente (wer bezahlt was?)

Aufgabenfelder	Wer bezahlt was?
Weiterbildung der Beschäftigten	ESF Ziel 4 ^{*)} bzw. Ziel 1 ADAPT Arbeitsmarktprogramme der Länder ^{*)} und des Bundes Arbeitgeber
Gehalt/Unterhalt der Beschäftigten	Arbeitgeber ^{*)}
Weiterbildung der Stellvertreter/innen	ESF Ziel 1 BSHG SGB III ^{*)}
Unterhalt der Stellvertreter/innen	ESF Ziel 1 BSHG Bundesprogramme SGB III ^{*)}
Projektmanagement	ESF Ziel 4 ^{*)} bzw. Ziel 1 ADAPT Landesprogramme ^{*)} Bundesprogramme

^{*)} Finanzierungsinstrumente des Job Rotation Projekts von Arbeit und Leben gGmbH in Rheinland-Pfalz

2. die rechtliche Stellung der Stellvertreter/innen¹⁾

Unterschiedliche Finanzierungsvarianten haben Auswirkung auf die rechtliche Stellung von Stellvertreter/innen. Ist die Stellvertretung Teil einer nach §89 SGB III finanzierten Weiterbildungsmaßnahme oder wird sie als Trainingsmaßnahme durchgeführt, sind die Stellvertreter/innen nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigt, sondern Teilnehmer/innen einer Maßnahme der Bundesanstalt für Arbeit

¹⁾ ohne Arbeitsvertrag mit dem Stellvertretungsbetrieb. Die Höhe des Unterhalts der Stellvertreter/innen entspricht dem Arbeitslosengeld. Die Stellvertreter/innen, von denen voller Einsatz im Betrieb erwartet wird, sind überwiegend ohne weiteren finanziellen Anreiz im Stellvertretungsbetrieb tätig. Bei Finanzierungen

¹⁾ vor Einführung des Job Aktivgesetzes vor dem 01.01.02

nach §10 SGB III, aus BSHG-Mitteln bzw. im Rahmen von ABM (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) oder SAM (Strukturanpassungsmaßnahmen) sind die Stellvertretungen sozialversicherungspflichtig beschäftigt und erhalten ein Gehalt, das zum größten Teil von Arbeits- bzw. Sozialamt refinanziert ist.

3. gesetzliche Freistellungsregelungen

Als Rahmenbedingung für die Weiterbildungsmöglichkeiten von Arbeitnehmer/innen existiert in Deutschland in 11 von 16 Bundesländern der Anspruch auf Bildungsurlaub. Für Job Rotation ist dieser hauptsächlich aus 2 Gründen unzureichend:

1. Für eine weiterführende Qualifizierung mit Stellvertretung ist die Dauer des Freistellungsanspruches zu kurz
2. Der Bildungsurlaub bezieht sich auf allgemeine, politische und berufliche Weiterbildung, schließt aber betriebliche Weiterbildung aus

2 Job Rotation in Rheinland-Pfalz

Das rheinland-pfälzische Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit und der Europäische Sozialfonds haben von 1998 bis 2001 Mittel in Höhe von insgesamt rund 200 Millionen Euro für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zur Verfügung gestellt. Allein mit den Landesmitteln konnten jährlich im Durchschnitt rund 500 Projekte gefördert werden. Im Mittelpunkt standen und stehen dabei eine umfassende personenbezogene Unterstützung, die Vermeidung von Arbeitslosigkeit und die Begleitung des Strukturwandels. Die Entscheidung des Ministeriums Job Rotation in Rheinland-Pfalz einzusetzen, begründete Doris Bartelmes im Rahmen einer Veranstaltung „2 Jahre Job Rotation in Rheinland-Pfalz“ am 11.05.00: „Die zunehmende Internationalisierung der Märkte, Veränderungen der Produktivitäts- und Nachfragestruktur sowie der vermehrte Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien bringen einen Strukturwandel mit sich, der sich u.a. in veränderten Tätigkeitsanforderungen und Qualifikationsprofilen niederschlägt. (...) Hier setzt ein Schwerpunkt der Arbeitsmarktpolitik des Ministeriums

an. Durch eine betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik, die sich an betrieblichen und regionalen Spezifika orientiert, sollen die Betriebe bei diesen Umstrukturierungen unterstützt werden. Ziel ist es, durch gezielte Interventionen bestehende Arbeitsplätze zu sichern und damit Arbeitslosigkeit zu reduzieren, aber auch Arbeitslose unmittelbar in die Betriebe zu integrieren.“(Dokumentation „2 Jahre Job Rotation in Rheinland-Pfalz“)

Aus den hier genannten Schwerpunkten der rheinland-pfälzischen Arbeitsmarktpolitik leiten sich folgende Projektziele ab:

1.1 Ziele/Nutzen

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen
- Qualifizierung der Beschäftigten und damit Sicherung von Arbeitsplätzen
- Verbesserung der Chancen auf Integration von Erwerbslosen in den Arbeitsmarkt
- Erprobung verschiedener Job Rotation Modelle auf Umsetzungsmöglichkeiten

Die Qualifizierung der Beschäftigten dient den *Betrieben*, in dem sie durch Anpassung an den strukturellen Wandel, durch eine zukunftsorientierte Personalentwicklung und mit motivierten und qualifizierten Mitarbeiter/innen ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern können. Die Fortbildung dient den *Beschäftigten*. Mit neuen Qualifikationen versehen tragen sie dazu bei, ihren Arbeitsplatz zu sichern und die eigenen Einsatzmöglichkeiten im Betrieb zu erhöhen. Die Stellvertretung dient den *Erwerbslosen*, in dem sie bei Bedarf einerseits arbeitsmarktrelevante Qualifikationen erwerben, die auch entsprechend zertifiziert werden, wodurch sich ihre Chancen auf einen Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt erhöhen. Andererseits erweitern sie ihre berufliche Kompetenz und Praxis und können während der Stellvertretungsphase Kontakte zu potentiellen Arbeitsgebern knüpfen.

2.2 Vorgehensweise

Zu Projektstart im April 1998 war Job Rotation ein Modell, das lediglich aus positiven Erfahrungsberichten aus Dänemark einigen arbeitsmarktpolitischen AkteurInnen in Rheinland-Pfalz bekannt war. Aus diesem Grund hat die Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Projektarbeit einen großen Stellenwert eingenommen. Die Resonanz auf Projekt und Methode waren

von Anfang an als sehr positiv zu bewerten, wenngleich auch gewisse Bedenken bezogen auf die Erfolgsaussichten in der Umsetzung von Stellvertretungsmaßnahmen geäußert wurden:

Betriebe wiesen vor allem auf folgendes hin:

- Beschäftigte aus spezialisierten Arbeitsbereichen sind nicht 1:1 vertretbar
- Was ist, wenn die Stellvertretung während der Maßnahme abspringt oder nicht zum Betrieb passt (fachlich oder in ihren sozialen Kompetenzen)?
- Wer arbeitet die Stellvertretung ein?
- Der Arbeitsplatz der Stellvertretung ist eine Vertrauensposition, die Stellvertreter/in ist aber betriebsfremd.

Beschäftigte hatten stärker folgende Bedenken:

- Ängste um den Arbeitsplatz, den die Stellvertretung auf Zeit übernimmt
- Einarbeitung, Organisation, Koordination der Stellvertretung zu aufwändig

Arbeitslose äußerten:

- Eigenverantwortliche Arbeit in der Stellvertretungszeit möglicherweise zu schwer
- Ohne Übernahmeabsicht des Stellvertretungsbetriebs unklar was die Teilnahme an der Maßnahme nutzen soll
- Abspringen aus der Stellvertretungsmaßnahme möglich?

In der Konzeption, Koordination und Begleitung von Job Rotation-Maßnahmen hat das Ausräumen dieser Bedenken eine große Rolle gespielt.

- Mit Arbeitgeber/innen, Beschäftigten und Stellvertreter/innen wurden Fördervereinbarungen geschlossen, in denen die Bedingungen für die entsprechende Maßnahme festgelegt wurden. Beispiel Arbeitsplatzgarantie: „Der/die Arbeitgeber/-in sichert dem/der Beschäftigten eine Rückkehr auf seinen/ihren Arbeitsplatz ausdrücklich zu, d.h., es besteht eine Arbeitsplatzgarantie mit den im Arbeitsvertrag vereinbarten Tätigkeiten. Die durch die Qualifizierung vermittelten Kenntnisse bzw. erweiterte Handlungskompetenz der/des Beschäftigten wird im Rahmen betrieblicher Personalentwicklung entsprechend berücksichtigt“ (§1 (2) Fördervereinbarung s. Anlage).
- Für die Einarbeitung von Stellvertreter/innen wurden mit den Beteiligten Einarbeitungspläne erstellt (Beispiel s. Anlage).
- Die Möglichkeit anderer Stellvertretungsvarianten als einer 1:1 Vertretung wurden individuell geprüft und besprochen und entsprechende Anforderungsprofile erstellt (Leitfragen zur Ermittlung des Anforderungsprofils s. Anlage).

Für die Konzeption von Job Rotation-Maßnahmen haben sich zwei Vorgehensweisen bewährt:

2.2.1 Maßnahmetypen

1. Modellmaßnahmen, die gemeinsam mit Weiterbildungsträgern, Kammern und Arbeitsverwaltung entwickelt werden, bevor Betriebe mit diesem konkreten Angebot angesprochen werden. (Beispiel: Job Rotation für Handwerksbetriebe)
2. Das Eingehen auf ganz individuelle Weiterbildungs- und Stellvertretungsbedarfe, die von Unternehmen an Arbeit und Leben herangetragen werden. (Beispiel: Job Rotation im Pfalzkrankenhaus Klingenmünster)

2.2.2 Stellvertretungsvarianten

1. 1:1 Stellvertretung

Für die Beschäftigten eines Unternehmens, die sich qualifizieren wollen, kommen während der Weiterbildung Stellvertretungen in den Betrieb und übernehmen deren Arbeitsbereiche. Der eigentlichen Stellvertretung geht immer eine Einarbeitung voraus gemeinsam mit der später zu vertretenden Person für eine größtmögliche Vertrautheit mit dem Arbeitsplatz (Beispiel Pfalzkrankenhaus Klingenmünster).

2. Stellvertretungskette

Für Beschäftigte mit stark spezialisierten Arbeitsfeldern ist eine Freistellung zur Qualifizierung besonders schwer. Hier bietet sich an, innerbetriebliche Stellvertretungsketten zu bilden, die durch eine Stellvertretung von außen in einem weniger spezialisierten Arbeitsgebiet ergänzt werden (Beispiel; Café und Konditorei in Ludwigshafen).

3. Mehrfachvariante

Bei Weiterbildungen von kürzerer Dauer für viele Beschäftigte eines Unternehmens besteht die Möglichkeit, Stellvertreter/innen mehrfach einzusetzen (Beispiel: sat. Kerntechnik GmbH in Worms).

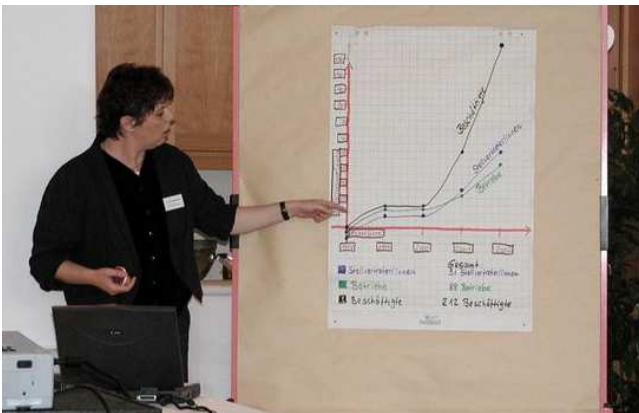
2.3 Projektverlauf/Ergebnisse/Erfahrungen

2.3.1 Querschnittsaufgaben

Folgende konkrete Schritte kennzeichnen die Arbeit im Projekt:

- Ermittlung des Fortbildungsbedarfs sowohl allgemein in der Region als auch konkret im jeweiligen Unternehmen

- Öffentlichkeitsarbeit für Job Rotation. Sie hatte von Beginn an einen großen Stellenwert innerhalb der Projektarbeit eingenommen. Zu den vielfältigen Aktivitäten gehörte vor allem die Pressearbeit. Es erschienen eine Reihe von Informationsartikeln über das Projekt allgemein und über konkrete Stellvertretungsmaßnahmen in überregionalen Zeitungen und Fachzeitschriften. Zudem sendeten zwei regionale Fernsehsender im Juni 2001 Beiträge über zwei von uns durchgeführte Maßnahmen. In Mitteilungsblättern der Handwerkskammern Pfalz und Trier wurden die Betriebe informiert. Informationsbriefe an Betriebe verbunden mit persönlichen Gesprächen per Telefon oder vor Ort trugen und tragen dazu bei, Projekt und Methode weiter bekannt zu machen. Auf der Internetseite von Arbeit und Leben findet sich eine Projektbeschreibung und Dokumentation des ersten Förderzeitraums. Informationsveranstaltungen für Betriebe, Arbeitsämter und Wirtschaftsförderer und die Teilnahme an Messen (Projektemesse, Weiterbildungsmesse für Frauen) gehörten zu den weiteren öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten.



Vortrag während eines Workshops im Juli 2002

2.3.2 Entwicklung und Organisation von Stellvertretungsmodellen und geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen

Beispiel für eine individuelle Maßnahme mit 1:1 Vertretung: Job Rotation im Pfalzkrankenhaus Klingenmünster

Das Pfalzkrankenhaus verlagert Teile seines medizinischen Angebots von der zentralen Lage am Standort Klingenmünster weg zu einer für Patienten und Patientinnen wohnortnäheren Betreuung. Das bedeutet auf längere Sicht, dass sich am Standort Klingenmünster aller Voraussicht nach der Bedarf an Personal im Reinigungs- und Pflegebereich reduzieren wird. Daher bietet das Unternehmen interessierten Mitarbeiter/innen aus dem Servicebereich eine Qualifizierung zur Heilerziehungspflegehelfer/in. Zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze beteiligen sich 14 Beschäftigte aus dem Reinigungs- und Servicebereich des Unternehmens an einer Qualifizierung zu Heilerziehungspflegehelfer/innen. Die Weiterbildung ist konzipiert für Teilzeitarbeitskräfte und erstreckt sich über zwei Jahre. Nach erfolgreichem Abschluss werden alle Teilnehmer/innen einen höherwertigen Arbeitsplatz im Pflegedienst der Stationen bzw. im Wohnbereich übernehmen.

Da die Beschäftigten aus Reinigungs- und Servicebereich nicht ohne einen Ersatz dieser Arbeitskapazität für die Qualifizierung frei gestellt werden können, werden Stellvertretungen eingesetzt. Im Arbeitsamtsbezirk Landau sind viele geringqualifizierte Frauen, die sich für einen Teilzeitarbeitsplatz interessieren, arbeitslos gemeldet, darunter viele Berufsrückkehrer/innen und Alleinerziehende. Nach einer Einarbeitungs- und Qualifizierungsphase in Form einer Trainingsmaßnahme wurden die Stellvertreter/innen befristet für ein Jahr eingestellt. Das Pfalzkrankenhaus verpflichtete sich, eine an die Stellvertretung anschließende unbefristete Weiterbeschäftigung in Klingenmünster oder an einem anderen Standort genau zu prüfen. Die Stellvertreter/innen erhöhen ihre Chancen auf Integration in den ersten Arbeitsmarkt durch einjährige Berufspraxis und Qualifizierung im Bereich Hygiene, selbst wenn das Pfalzkrankenhaus im ungünstigsten Fall nach einem Jahr keine Weiterbeschäftigung anbieten kann. Die Stellvertreter/innen wurden im Betrieb unter fachlicher Anlei-

tung der Beschäftigten und ausgewählter Mitarbeiter/innen in ihr Aufgabengebiet eingearbeitet. Während Einarbeitung und Stellvertretung übernimmt eine ausgewählte Person gegenüber der Stellvertretung die Funktion eines/r Mentors/-in. Arbeit und Leben unterstützte das Pfalzkrankenhaus bei der Gestaltung von Einarbeitungsplänen und der Betreuung und Begleitung der Teilnehmer/innen. Das Pfalzkrankenhaus ist mit dem Anliegen Qualifizierung mit Stellvertretung zur Personalentwicklung und Arbeitsplatzsicherung direkt an Arbeit und Leben heran getreten. Gemeinsam mit Pfalzkrankenhaus, dem Arbeitsamt Landau und dem CJD als durchführenden Weiterbildungsträger wurden dabei alle Bedingungen für die Durchführung fest gelegt.

Beispiel für eine Stellvertretungskette im Rahmen der Modellmaßnahme „Job Rotation für Handwerksbetriebe“ Café und Konditorei in Ludwigshafen

Ein Familienbetrieb Café und Konditorei in Ludwigshafen stellte die Tochter zur Weiterbildung Betriebswirt/in des Handwerks frei. Ihre Aufgaben im Unternehmen liegen in der Geschäftsführung, die sie gemeinsam mit der Mutter ausführt. Eine 1:1 Stellvertretung war da nicht möglich, eine Freistellung zur Weiterbildung ohne Unterstützung von außen aber auch nicht. In einer internen Stellvertretungskette übernahm die Mutter auf Zeit die gesamte Geschäftsführung. Eine gemeinsame Analyse der Tätigkeitsfelder in diesem Unternehmen ergab, dass zwei Stellvertreter/innen nötig sein würden, um bei dünner Personaldecke einen möglichst reibungslosen Geschäftsablauf zu gewährleisten. Gesucht und schließlich auch gefunden wurden eine Hilfe für die Backstube und eine Fachverkäuferin für Backwaren. Beide Stellvertreter/innen hat das Unternehmen nach der Einarbeitungszeit unbefristet eingestellt.

Job Rotation für Handwerksbetriebe ist eine Modellmaßnahme, die wir zunächst mit der Handwerkskammer der Pfalz und der Arbeitsverwaltung entwickelt haben, bevor wir mit dem konkreten Angebot an Unternehmen heran getreten sind. Die Qualifizierung zum/zur Betriebswirt/in des Handwerks läuft in 2002 zum vierten Mal. In einer knapp viermonatigen Vollzeitweiterbildung können sich Beschäftigte aus Handwerksbetrieben qualifizieren. Das Konzept sieht vor, dass die Fortbildung an 4 Tagen in der Woche

statt findet und der Freitag als Betriebstag für Absprachen mit Kolleginnen und Kollegen und der Stellvertretung genutzt werden kann. Job Rotation für Handwerksbetriebe hat einen hohen Frauenanteil. Besonders die sogenannten „mitarbeitenden Ehefrauen“ in Handwerksbetrieben zeigten sich von dieser Form der Weiterbildung überzeugt, da die Vollzeitweiterbildung während der Arbeitszeit mit einer Stellvertretung ihnen eine Höherqualifizierung erst möglich macht. Eine berufsbegleitende Fortbildung zur Betriebswirt/in des Handwerks dauert 15 Monate und findet nach Feierabend und an einigen Wochenenden statt. Für Frauen mit Familie ist eine Weiterbildung in dieser Form nicht umsetzbar.

Beispiel für eine individuelle Maßnahme mit Stellvertretung in Mehrfachvariante Job Rotation bei sat. Kerntechnik GmbH in Worms

Die Firma sat. Kerntechnik GmbH hat sich an Arbeit und Leben gewendet, weil sie Qualifizierungs- und Stellvertretungsbedarf für 30 Mitarbeiter im kerntechnischen Bereich hat. Die 30 Mitarbeiter sind vor allem auf verschiedenen Baustellen mit dem Rückbau kerntechnischer Anlagen beschäftigt. Inhalte der Weiterbildung sind Strahlenschutz und Arbeitssicherheit sowie spezifische Inhalte, die den Rückbau kerntechnischer Anlagen betreffen. Die Beschäftigten können nicht zur gleichen Zeit an dieser notwendigen dreitägigen Weiterbildung teilnehmen, ohne den Geschäftsablauf empfindlich zu stören. Arbeit und Leben hat mit dem Betrieb ein Weiterbildungskonzept entwickelt. Die Weiterbildung wurde modularisiert und wird jetzt nacheinander mit einer Gruppe von jeweils 10 Beschäftigten durchgeführt. Das Unternehmen hat zur Unterstützung auf den Baustellen 5 Erwerbslose unbefristet eingestellt. Jeweils 1 bis 2 dieser Stellvertreter nehmen selbst an der Weiterbildung teil. Nach 2 Monaten hat die gesamte Beschäftigten- und Stellvertretergruppe die Fortbildung absolviert.

2.3.3 Stellvertreter/innen-Auswahl gemeinsam mit der Arbeitsverwaltung

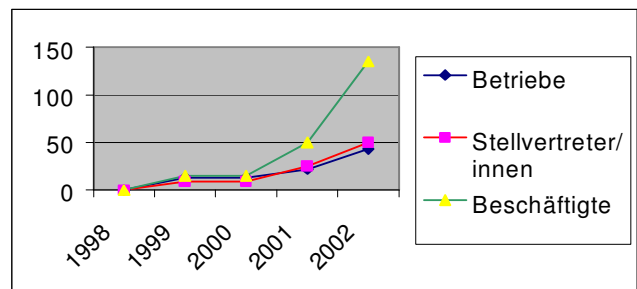
Die Suche nach geeigneten Stellvertreter/innen gestaltet sich mitunter schwierig. Vor 2002 (Job AQtiv Gesetz) lagen die Gründe hierfür häufig in Status und Bezahlung der erwerbslosen Stellvertreter/innen.

Während der gesamten Maßnahme, also auch während Einarbeitung und Stellvertretung im Betrieb, behielten die Stellvertretungen ihren Erwerbslosenstatus. Sie waren Praktikanten/Praktikantinnen und nicht Betriebsangehörige. Ihre Bezahlung war entweder Arbeitslosen- oder Unterhaltsgeld – ca. 60% ihres letzten Nettogehalts – und nicht wie im Falle der Beschäftigten in der Weiterbildung ein volles Gehalt. Außerdem stellen und stellen Betriebe nicht automatisch eine Übernahme der Stellvertretung in Aussicht, wobei der „Klebeffekt“ nicht zu unterschätzen ist. Diese Bedingungen erwiesen sich häufig als Motivationshemmnisse. Seit Januar 2002 sieht das Jobrotationgesetz vor, dass Stellvertreter/innen vom Betrieb für die Dauer der Einarbeitung und Stellvertretung jedoch für maximal ein Jahr befristet eingestellt werden. Die Arbeitsverwaltung beteiligt sich mit 50 bis maximal 100% an den Lohnkosten. Diese veränderte Gesetzeslage eröffnet neue Umsetzungsmöglichkeiten für Job Rotation. In manchen Bereichen ist trotz dieser Verbesserung der Bedingungen keine Stellvertretung zu finden. Das liegt zum einen daran, dass in einigen gesuchten Bereichen akuter Fachkräftemangel herrscht (z.B. keine arbeitslos gemeldeten Fliesenleger/innen). Zum anderen sind besonders kleine Betriebe nicht in der Lage Stellvertretungsketten zu bilden, die den Einsatz einer Stellvertretung von außen in einem weniger spezialisierten Bereich ermöglichen würden (z.B. Fliesenlegerhelfer/in).

2.3.4 Betreuung aller Beteiligten

Gemeinsam mit den Beteiligten an Job-Rotation-Maßnahmen werden im Verlauf und am Ende der Maßnahmen Evaluationen durchgeführt (Beispiel s. Anlage 4: Beispiel Zwischenevaluation Qualifizierung). Evaluieren dabei die Qualifizierung der Beschäftigten, der Ablauf der Stellvertretung und die Vermittlung der Stellvertreter/innen in den ersten Arbeitsmarkt (Beispiel s. Anlage 5: Beurteilungsbogen Stellvertretung). Je nach Dauer der Maßnahmen werden mit den Beteiligten Review-Veranstaltungen durchgeführt, die dem Erfahrungsaustausch und dem gegenseitigen Verständnis der Beteiligten dienen (Beispiel: Konzept Auswertungsgespräch Anlage 6).

Teilnehmer/innen 1998 bis 2002



Zwischen April 1998 und August 2002 haben sich insgesamt an Job Rotation beteiligt:

88 Betriebe

212 Beschäftigte

91 Stellvertreter/innen

2.4 Zusammenfassung/Ausblick

Das Projekt Job Rotation in Rheinland-Pfalz konnte dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zu verbessern (Beispiel: Job Rotation für Handwerksbetriebe). Qualifizierungen der Beschäftigten im betriebswirtschaftlichen Bereich sowie im Bereich Marketing haben dazu beigetragen. Die Stellvertretungen haben ihre Chancen auf Integration in den Arbeitsmarkt erhöht. Unsere Evaluation hat ergeben, dass von den insgesamt knapp 100 Stellvertreter/innen im Laufe des Projekts annähernd 90% im Anschluss an ihre Teilnahme an Job Rotation in Arbeit vermittelt werden konnten, 70% von ihnen in unbefristete Arbeitsverhältnisse. Job Rotation konnte in mehreren Fällen zur Sicherung von Arbeitsplätzen durch die Qualifizierung der Beschäftigten beitragen (s. Beispiel Pfalzklintikum)

Das Erproben verschiedener Maßnahmetypen und Stellvertretungsvarianten war erfolgreich, wenn gleich auch in einigen Fällen die Suche nach geeigneten Stellvertreter/innen nicht gelungen ist (Stichwort: Fachkräftemangel).

Das Projekt hat innerhalb seiner Laufzeit verschiedene Herausforderungen gemeistert:

- Motivationshemmnisse als Folge der rechtlichen Stellung der Stellvertreter/innen

Von Anfang an haben wir darauf hingewirkt, dass Betriebe die Stellvertretungen zur Erhöhung ihrer Motivation nach Möglichkeit befristet einstellen bzw. das Unterhaltsgeld der Stellvertreter/innen aufstocken.

- Skepsis der Betriebe in bezug auf das Gelingen von Job-Rotation-Maßnahmen

Die genaue Analyse der Bildungs- und Stellvertretungsbedürfnisse, umfassende Öffentlichkeitsarbeit sowie die kontinuierliche Begleitung aller Beteiligten haben dazu beigetragen, vorhandene Skepsis der Betriebe abzubauen.

- Organisation und Koordination von Job-Rotation-Maßnahmen mit verschiedenen Arbeitsmarktakteuren (Arbeitsverwaltungen mehrerer Arbeitsamtsbezirke, Bildungsträger)

Von 1998 an strukturierten sich die Arbeitsämter zum „Arbeitsamt 2000“ um. Schwerpunkt dabei ist der Übergang von der zuvor nach Sparten gegliederten Organisation zur kundenorientierten Teamorganisation und somit zu einer Dezentralisierung des Dienstleistungsangebots. Dienstleistungen wie Information und Beratung, Vermittlung in Arbeit oder Ausbildung, Förderung der beruflichen Weiterbildung sowie Leistungen zum Lebensunterhalt werden nicht mehr von Mitarbeiter/innen verschiedener Abteilungen angeboten, sondern ganzheitlich von einem Mitarbeiter/innen-Team. Ziele des neuen Organisationskonzeptes sind Kundenfreundlichkeit und Steigerung der Effektivität und Effizienz der Arbeit. Die Umstrukturierungen begannen 1998 und sollten 2002 in allen Arbeitsämtern abgeschlossen sein. Die Organisation und Koordination von Job-Rotation-Maßnahmen vor allem wenn sie in die Zuständigkeit mehrerer Arbeitsamtsbezirke fielen, gestaltete sich mitunter schwierig, weil die betroffenen Arbeitsämter an verschiedenen Punkten im eigenen Umstrukturierungsprozess zum „Arbeitsamt 2000“ standen.

Die Aufnahme von Job Rotation als Regelförderinstrument in das SGB III seit Januar 2002 ist eindeutig als Verbesserung der Bedingungen einzuschätzen. Die gelungene Umsetzung des Projektes hat zu einem Vertrag mit dem Arbeitsamtsbezirk Mainz für die Region Alzey/Worms geführt, die Koordination nach

§232 SGB III vom 01.09.02 bis 31.08.03 zu übernehmen.

Die gestiegenen Teilnehmer/innenzahlen zeigen, dass Job Rotation nach anfänglichen „Startschwierigkeiten“ – nach vielfältigen Aktivitäten vor allem bei der Öffentlichkeitsarbeit und durch die Veränderungen in den Förderbedingungen für Stellvertreter/innen – verstärkt nachgefragt wird. Betriebe nutzen die Möglichkeiten zur Anpassung an den Strukturwandel, die ihnen Job Rotation als praktischer Schritt zur Förderung lebensbegleitenden Lernens anbieten kann.

Das Gelingen von Job-Rotation-Maßnahmen verlangt Koordinierungsleistungen, die von Arbeitsamt und KMU nicht alleine erbracht werden können. Koordinierungsstellen und öffentliche Förderung der Qualifizierungen sind weiterhin erforderlich.



Beschäftigte und Stellvertreterin während der Einarbeitung im Betrieb

3 Literaturhinweise

3.1 Online

www.bma.de	Bundesministerium für Arbeit (Bündnis für Arbeit)
www.bn.shuttle.de	Unterstützungsstelle NU ADAPT
www.efp-bonn.de	Europabüro für Projektbegleitung
www.eujob.dk	EU Job Rotation
www.Job_Rotation.de	Verein Job Rotation
www.arbeit-und-leben.de	Arbeit und Leben gGmbH Rheinland-Pfalz

3.2 Offline

- Bölke-Zeuner, G. und Uhrig, B.: Job Rotation – ein Spiel, bei dem es nur Gewinner gibt? In: DGB (Hg.), Gewerkschaftliche Bildungsarbeit, Nr. 3/4-99
- Dr. Schönmann, K., Mytzek, R. und Gülker, S.: Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen für Job Rotation in neun europäischen Ländern. Studie der Stiftung Bildung und Beschäftigung im Auftrag der SPI ServiceGesellschaft und der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Berlin, 1998
- Gerhardt, Ch.: Job Rotation in Deutschland. Eine bundesweite Auswertung. In: Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit, Bonn und Job Rotation-Verein zur Förderung des lebenslangen Lernens e.V., Berlin (Hg.): ADAPT Publikation, Januar 2000
- Dänisches Arbeitsministerium (2001): Das dänische Arbeitsmarktmodell und die arbeitsmarktpolitische Entwicklung. Kopenhagen
- Uhrig, B. (2000): Stellvertretung – Job Rotation als Instrument der Personalentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen. In: Alten, W. & Weiss, R.: Service-Leistungen für KMU – Innovative Modelle für Beratung und Qualifizierung. Köln: 187-198.
- Dokumentation der Veranstaltungen: „2 Jahre Job Rotation in Rheinland-Pfalz“ und
- „4 Jahre Job Rotation in Rheinland-Pfalz“ zu beziehen über Arbeit und Leben gGmbH, Zweigstelle Vorder- und Südpfalz, Prinz-Carl-Anlage 22, 67547 Worms

4 Anlagen

4.1 Anlage 1: Fördervereinbarung

Fördervereinbarung Präambel

(1) Ziele des Modellprojekts JOB ROTATION sind einerseits die Anpassung von Arbeitnehmer/-innen an den industriellen Wandel durch bedarfsge- rechte Qualifizierung und andererseits die (Re)-Integration von Erwerbslo- sen durch Anpassungsqualifizierungen und Stellvertretungen in Betrieben.

Finanziert wird das Modellprojekt vom Ministerium für Arbeit, Soziales Familie und Gesundheit Rheinland – Pfalz, der Europäischen Union im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (Ziel 4), durch Mittel der Betriebe (s. § 1 (4)) und der Arbeitsverwaltung (s. § 2 (8), (9)).

(2) Mit der Durchführung des Modellprojekts JOB ROTATION ist die Landesarbeitsgemeinschaft Arbeit und Leben gGmbH, Zweigstelle Vorder- und Südpfalz in Worms, vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Ge- sundheit des Landes Rheinland-Pfalz beauftragt. Arbeit und Leben gGmbH obliegt die Akquisition und Auswahl der am Modellprojekt betei- ligten Unternehmen sowie die Koordination aller Beteiligten. Jedes kleine und mittlere Unternehmen in Rheinland-Pfalz kann sich beteiligen, nicht jedoch die öffentliche Hand und Zuwendungsgeber. Teilnehmen können auch alle Erwerbslosen, die nach den Richtlinien des SGB III gefördert werden können.

(3) Ein Rechtsanspruch auf die Förderung der Teilnahme an den angebote- nen Qualifizierungen besteht nicht. Die Förderung erfolgt im Rahmen der für das Modellprojekt JOB ROTATION zur Verfügung stehenden Haus- haltsmittel.

§1 Förderung der Beschäftigten

Zwischen Arbeit und Leben gGmbH Vorder- und Südpfalz, Worms als Ko- ordinierungsstelle des Modellprojekts JOB ROTATION und der Fa.

im folgenden Arbeitgeber/-in genannt, wird folgende Fördervereinbarung geschlossen:

(1) Der/die Arbeitgeber/-in stellt

Frau/Herrn -----
wohnhaft in -----
lt. Arbeitsvertrag vom -----
tätig als -----
mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von -----

für die Teilnahme an einer durch das Modellprojekt JOB ROTATION initiierten Qualifizierungsmaßnahme frei. Die Freistellung erfolgt im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses unter Fortzahlung der laufenden Bezüge für die Zeit der Qualifizierung

vom _____ bis _____
Die Qualifizierung erfolgt im Rahmen des _____.
Der Lehrgang wird von _____ im Auftrag von Arbeit und Leben gGmbH an _____ Tagen der Woche (Mo. - _____) durchgeführt.

Der/die Beschäftigte nimmt an _____ Tagen in der Woche am Lehrgang teil

- (2) Der/die Arbeitgeber/-in sichert dem/der Beschäftigten eine Rückkehr auf seinen/ihren Arbeitsplatz ausdrücklich zu, d.h., es besteht eine Arbeitsplatzgarantie mit den im Arbeitsvertrag vereinbarten Tätigkeiten. Die durch die Qualifizierung vermittelten Kenntnisse bzw. erweiterte Handlungskompetenz der/des Beschäftigten wird im Rahmen betrieblicher Personalentwicklung entsprechend berücksichtigt.**
- (3) Der/die Arbeitgeber/-in stellt den/die Beschäftigte/n für die Qualifizierung frei. Der/die Beschäftigte verpflichtet sich an der o.g. Qualifizierung teilzunehmen. Er/sie darf die Qualifizierung nur aus einem wichtigen Grund abbrechen, der ihm/ihr die Fortsetzung des Lehrgangs unmöglich macht. Ein Wegfall des Interesses stellen keinen wichtigen Grund dar.**
- (4) Die finanzielle Beteiligung des Unternehmens zur Finanzierung des Projekts besteht grundsätzlich aus einem Drittel der Projektkosten – hier aus einem 20%igen Anteil an den Qualifizierungskosten in Höhe von _____ und der anfallenden Lohnfortzahlung für den/die Beschäftigte während der Maßnahme.**

Die anfallende Lohnfortzahlung für den/die Beschäftigte einschließlich aller Arbeitgeberanteile beläuft sich für die Zeit der Weiterbildung auf €..... Sie wird mit einer Bescheinigung dokumentiert (s. Anlage).

(5) Der/die Beschäftigte wird von Arbeit und Leben gGmbH bei _____ für die Weiterbildung angemeldet (siehe Anlage).

§2 Förderung der Stellvertretung

- (1) Das JOB ROTATION - Angebot für das Unternehmen beinhaltet, dass die Koordinierungsstelle für die Zeit der Qualifizierung der/des Beschäftigten eine Stellvertretung zur Verfügung stellt, die während der Abwesenheit der/des Beschäftigten deren/dessen Tätigkeitsfeld übernimmt, sofern eine Stellvertretung in Kooperation mit dem Arbeitsamt gefunden werden kann.
- (3) Die/der Stellvertreter/-in ist Teilnehmer/-in einer vom Arbeitsamt geförderten Beruflichen Weiterbildungsmaßnahme. Sie dauert vom..... bis..... und endet mit einem qualifizierten Stellvertretungszertifikat. Die Gewinnung geeigneter erwerbsloser Stellvertreter/-innen liegt in der Zuständigkeit des entsprechenden Arbeitsamtes.
- (3) Während der Stellvertretungszeit vertritt der/die Stellvertreter/-in den/die Beschäftigte/-n an fünf Wochentagen im Betrieb.
- (4) Der/die Arbeitgeber/-in versichert, vor Ablauf des betrieblichen Praxisblocks eine Weiterbeschäftigung des/der Stellvertreters/-in wohlwollend zu prüfen. Bei fehlender Möglichkeit erfolgt von seiten des/der Arbeitgebers/-in eine begründete Mitteilung hierüber mindestens vier Wochen vor Ablauf der beruflichen Weiterbildungsmaßnahme an den/die Stellvertreter/-in als auch an die Koordinierungsstelle.

§ 3 Konfliktregelung

- (1) Bei Konflikten zwischen den Teilnehmenden am Modellprojekt, die die Zielsetzung der Maßnahme gefährden – z.B. arbeitsrechtliche Probleme -, ist die Koordinierungsstelle rechtzeitig zu informieren. Sie wird sich im folgenden dann darum bemühen, die Konflikte mit den Beteiligten beizulegen, um so den Erfolg der Maßnahme zu gewährleisten.

§ 4 Evaluation und Dokumentation

(1) Das Modellprojekt wird auf seine Akzeptanz und Wirkung hin ausgewertet und dokumentiert. Die Teilnehmenden erklären sich bereit, an Befragungen durch Mitarbeiter/-innen des Modellprojekts teilzunehmen.

Worms,

.....
(Arbeitgeber/-in)

.....
(Beschäftigte/-r)

.....
(Arbeit und Leben gGmbH)

1.2 Anlage 2: Einarbeitungsplan für Stellvertreter/innen

Zur Einweisung am neuen Arbeitsplatz soll nach der 4-Stufen-Methode vorgegangen werden, um gute Lerneffekte zu erzielen und um die Neuen nicht zu sehr zu überfordern:

Die 4-Stufen-Methode:

Stufe: den/die Stellvertreter/in vorbereiten

Stufe: die Aufgabe erklären und vormachen

Stufe: die Aufgabe ausführen lassen

Stufe: das Ergebnis besprechen, evtl. korrigieren

Einarbeitungsplan für Stellvertreter/innen

Name des / der Stellvertreter/in	Abteilung	Funktion / Stelle
Erster Tag	Uhrzeit	Wer
Abholen / Wo		Sekretärin
vertieftes Begrüßungsgespräch (organisatorische Einordnung; Arbeitssicherheit, Einarbeitungsplan; Zweck und Aufgaben der Stelle (Wichtigkeit der Position darstellen); Arbeitszeiten, Lohn und Gehalt		Abteilungsleiter
Rundgang durch die Abteilung		AL
Mittagspause		Kollegen
Erste Arbeitsbesprechung		AL

Zweiter Tag		
2. Arbeitsbesprechung Erläutern der Marktposition, Qualitätswesen, konkreten Auftrag zuteilen		AL
Interview der Kollegen		Kollegen
Betriebsbesichtigung		AL
Dritter Tag		
ersten Arbeitsauftrag (Interview) besprechen		AL
Einweisung am Arbeitsplatz, insbes. EDV		AL, EDV
einfachen, überschaubaren Arbeitsauftrag geben (4-Stufen-Methode)		AL und erfahrener Kollege
Einweisung fortsetzen		AL
Vierter Tag		
Einweisung in das Kundensystem		Frau Y
3. Arbeitsbesprechung (offene Fragen klären, andere Abteilungen, Einrichtungen vorstellen)		AL
Fünfter Tag		
Kennenlernen der Abt. X und Mitarbeit dort für 1- 2 d		Koordination unter den AL
Besprechen der vergangenen und der nächsten Woche / Fragen klären	15.00 -	AL
Individuelle Planung		
nach 3 Wochen erstes Orientierungsgespräch:	Datum	Geschäftsleitung / AL
3 Wo. vor Ende der Einarbeitungszeit	Datum	AL / Personalleitung

4.5 Anlage 3: Leitfragen für das Anforderungsprofil der Stellvertretung:



Firma:

Ort:

1. Bitte beschreiben Sie möglichst genau den Tätigkeitsbereich **der/des Stellvertreterin/Stellvertreters**:
 - Welche Aufgaben gehören dazu?
 - Werden diese Aufgaben selbständig bearbeitet?
 - Mit wem arbeitet die/der Stellvertreter/in zusammen?
2. Über welche beruflichen Qualifikationen sollte **die Stellvertretung** verfügen (Berufsausbildung, evt. Zusatzqualifikationen usw.)?
3. Mit welcher Software – Programmen sollte **die Stellvertretung** vertraut sein?
4. Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sollte **die Stellvertretung** noch mitbringen?
5. Welche sozialen und persönlichen Eigenschaften setzen Sie voraus?
6. Sollte **die Stellvertretung** bestimmte methodische Kenntnisse mitbringen?
7. Gibt es weitere Besonderheiten, auf die bei der Auswahl **der Stellvertretung** Rücksicht genommen werden soll?
8. Wie sollte **die Stellvertretung** auf keinen Fall sein?

Rahmenbedingungen der Stellvertretung:

1. Angaben zum Unternehmen (Produkt, Betriebsgröße, Anzahl der Mitarbeiter/innen usw.)
2. Arbeitszeiten der Stellvertretung?
3. Gibt es für die Stellvertreter/in eine Übernahmeperspektive in Ihrem Unternehmen?

4.6 Anlage 4: Beispiel für Leitfragen im Rahmen eines Zwischenevaluationsgesprächs zur Qualifizierung der Beschäftigten:

1. Wie viele Lehrpersonen werden wofür eingesetzt?
2. Inwiefern sind die Lehrpersonen für den Einsatz in dieser Weiterbildungsmaßnahme geeignet?
3. Welche Lehr-/Lernformen kommen zum Einsatz?
4. Welche aktivierenden Methoden werden eingesetzt?
5. Welche Lehr/Lernmaterialien und welche Medien kommen zum Einsatz?
6. Inwiefern sind die vorgesehenen Räume und ihre Ausstattung für diese Weiterbildungsmaßnahme geeignet?
7. Wie wird das Erreichen der Lernziele überprüft?
8. Entspricht die Weiterbildungsmaßnahme Ihren Lernwünschen und –bedürfnissen?
9. Welche Beurteilungsmöglichkeiten des DozentInnenverhaltens stehen Ihnen zur Verfügung?
10. Geben Sie der bisherigen Weiterbildungsmaßnahme eine Note zwischen 1 und 6

4.7 Anlage 5: Arbeitsleistung der Stellvertreter/innen

Wie beurteilen Sie die Arbeitsleistung der Stellvertreter/innen?

-2 = völlig unzureichend
-1 = eher unbefriedigend
0 = befriedigend
+1 = überwiegend gut
+2 = hervorragend

1. Löst gestellte Aufgaben selbständig
2. Hält Ordnung am Arbeitsplatz
3. Schätzt sich und ihre/seine Kompetenzen realistisch ein
4. Geht mit Konfliktsituationen angemessen um
5. Verhält sich kollegial
6. Kann sich gut konzentrieren
7. Ist pünktlich
8. Ist verantwortungsvoll und vertrauenswürdig
9. Handelt umsichtig
10. Arbeitet zügig, wird dem Arbeitsanfall gerecht
11. Handelt im Betriebsinteresse, verhält sich loyal
12. Zeigt Einsatzwillen, Flexibilität und Zuverlässigkeit
13. Ist eine Entlastung für den Betrieb