

späteren Nutzer und Anwender von KIBB entwickelt. Die kontinuierliche kommunikative Validierung der Ergebnisse erfolgt durch direkte Rückkopplung und Diskussion mit den in die Untersuchung einbezogenen Personen. Dieser Ansatz ist transdisziplinär, praxisorientiert und strebt eine gleichgewichtige Berücksichtigung technischer, organisationswissenschaftlicher und psychologischer Aspekte an.

Die in der Abbildung dargestellten Leistungsmodule können nur mit einer Vielzahl unterschiedlicher Methoden angegangen werden. Die Erfassung von Erfahrungen mit dem Aufbau vergleichbarer Wissensmanagementsysteme und die Analyse der Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Institutionen sind in Form *strukturierter Experteninterviews* vorgesehen. Auch im Rahmen einer Marktanalyse vorhandener und geplanter Informationsangebote im Bereich der beruflichen Bildung wird neben der üblichen *Portfolio-Analyse* und dem *Best-Practice-Ansatz* das Instrument der Expertenbefragung, insbesondere zur Erwartungshaltung künftiger Nutzer von KIBB, eingesetzt. Die informationssoziologischen Untersuchungen, die Bereiche wie Aufbau und Funktionsweise des Wissensmanagements im BIBB umfassen, werden als *face-to-face-Interviews im Rahmen des Modus-2-Ansatzes* zum einen mit Leitung, Fachbereichen und Personalvertretung, zum anderen mit einer gezielten Auswahl an Mitarbeitern durchgeführt. Die mehr informationstechnisch ausgerichtete Analyse zum Stand und zur Planung der IT-Technik im BIBB wird neben den erforderlichen Interviews durch eine *Material- und Dokumentenanalyse* ergänzt. Die für die Machbarkeitsstudie zentrale Mitarbeiterbefragung zu ihren Erfahrungen mit Informationstätigkeiten und zu Vorstellungen und Erwartungen an KIBB ist als *schriftliche Erhebung* geplant. Soweit dies von der technischen Machbarkeit her möglich ist, könnte alternativ eine *Online-Befragung* durchgeführt werden. Zur Zusammenführung, Diskussion und Interpretation der gesammelten Daten werden ein bis zwei *Informationsveranstaltungen* im BIBB durchgeführt und die Einrichtung eines *Informations- und Diskussionsforums im Intranet* vorgeschlagen. Ebenso sind zwei *Workshops* mit externen und internen Experten geplant. ■

## Lernen im Tandem – JobRotation, die Schule machen könnte

HUBERTUS SCHICK, KARL WÖSTMANN

► Spätestens seit dem 6. Spitzengespräch des Bündnisses für Arbeit im vergangenen Jahr ist die JobRotation in aller Munde. In den meisten Bundesländern findet ein Übergang von der Modellphase zur Verstetigung statt, die Branchen und Qualifizierungsniveaus, die in Rotationsmodelle einbezogen werden, nehmen zu, und neue Formen und Ideen entstehen, wie Problemsituationen in der JobRotation gelöst werden können. Über ein Beispiel wird im Folgenden berichtet.

Im Rahmen von JobRotation hat sich die internationale Zusammenarbeit der meisten Projekte im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT der EU als sehr produktiv erwiesen: Ausgehend von den positiven nationalen Erfahrungen und der breiten Anwendung, die in Dänemark seit Ende der 80er-Jahre stattfindet, hat man sich Mitte der 90er-Jahre zu einem Netzwerk „EU-Jobrotation“ zusammengeschlossen, tauscht darüber Informationen über die spezifische Nutzung des Instruments in den Mitgliedsländern aus, organisiert transnationale Weiterbildung für das Management von JobRotation und fördert so die Ausbreitung der Idee in ganz Europa. In diesem Zusammenhang hat auch das Bremerhavener Projekt im Kfz-Bereich durch ein gelungenes Modell auf sich aufmerksam gemacht.\* Unter der Regie des JobRotation-Trägers, des Arbeitsförderungs-Zentrums, haben zwei Bildungsträger und 11 Betriebe an diesem Modellprojekt mitgewirkt und dabei folgende Frage in den Mittelpunkt gestellt: *Wie kann eine Eingliederung des betriebsfremden Arbeitnehmers in den Arbeitsablauf so gestaltet werden, dass sie von allen Beteiligten als Lernsituation in einem möglichst effektiven und reibungslosen Arbeitsalltag begriffen wird?*

Kein einfaches Unterfangen. Was hier angesprochen wird, stellt eine Kernfrage jeder JobRotation dar. Denn: Arbeitslose ersetzen Stammkräfte eines Betriebs, während diese für eine bestimmte Frist ihren Arbeitsplatz verlassen, um an einer Weiterbildung teilzunehmen, so lautet das einfache Prinzip der JobRotation, eines erfolgreichen Instruments der Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik zugleich. Der Betrieb kann leichter einer solchen Weiterbildung seiner Mitarbeiter zustimmen, der Stammkraft wird

### Anmerkungen

- 1 *Dokumente der Hilflosigkeit. Das Forum Bildung produziert freundliche Empfehlungen. In: Frankfurter Rundschau vom 19. 07. 2001*
- 2 REINMANN-ROTHMEIER, Gabi: *Wissensmanagement in der Forschung. Gedanken zu einem integrativen Forschungs-Szenario (Forschungsbericht Nr. 132 des Lehrstuhls für Empirische Pädagogik/Pädagogische Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München), München 2001*

es ermöglicht, sich auch während der Arbeitszeit fortzubilden und dem arbeitslosen Stellvertreter wird die Tür zum ersten Arbeitsmarkt geöffnet, durch die er im günstigsten Fall sogar zu einer Festeinstellung gelangt. Aber gelingt dieser Sprung in den Betrieb auch und kann der Stellvertreter den gewünschten Ersatz auch bewerkstelligen?

### Ein Modell mit Vorteilen für Stellvertreter und Mitarbeiter

Der Arbeitsansatz des Bremerhavener Projekts ist die Verzahnung von Aufstiegsfortbildung für Stammkräfte und Anpassungsqualifizierung für arbeitslose Stellvertreter. Die Erfahrungen zeigen, dass man der für den bisher arbeitslosen schwierigen Situation besondere Aufmerksamkeit schenken sollte. Das Bremerhavener Tandem-Modell widmet sich dem Verhältnis Stammkraft – Stellvertreter und macht es zu einem Fixpunkt einer erfolgreichen Vertretung; besonders in der ersten Zeit der Rotation werden Zeiten eingeplant, in denen beide gemeinsam im Betrieb arbeiten.

*Die Vorteile für den betrieblichen Mitarbeiter liegen auf der Hand:*

- Die Konkurrenzsituation zwischen der Stammkraft und dem Stellvertreter wird von Anfang an entschärft. Immerhin sehen nämlich nicht wenige Mitarbeiter in „dem Neuen“ weniger eine Hilfe als vielmehr einen Konkurrenten, der ihnen zwar vielleicht nicht gleich den Arbeitsplatz wegschnappt, dem man aber doch durch ein gewisses „Platzhirschverhalten“ Grenzen aufzeigen muss. Dagegen arbeitet das Tandem-Modell: Durch die direkte Kooperation und die übertragene Verantwortung für die Einführung des Stellvertreters in die Arbeit werden hier erst einmal Barrieren abgebaut und die Erfahrung der Stammkraft produktiv genutzt.
- Damit einher geht eine Kompetenzerweiterung für die Stammkraft, denn die Übertragung der Einführung eines

Kollegen durch die Geschäftsführung stellt eine neue Aufgabe dar, die durchaus auch einen neuen Umgang mit den gewohnten Arbeitsgängen und eine neue Verantwortlichkeit erforderlich macht.

- Und was sicherlich ebenso wichtig ist: Die Stammkraft kann mit einer ganz anderen Motivation in die Weiterbildung gehen, wenn sie den Stellvertreter in den eigenen Arbeitsablauf eingefädelt hat und einigermaßen sicher sein kann, dass nach der Rückkehr nicht derselbe Berg an Arbeit wartet wie vor der Weiterbildungsphase.

*Auch für den Stellvertreter wird so die neue Situation im Betrieb erleichtert:*

- Die Stammkraft steht mit ihrer Kompetenz und Erfahrung im Betrieb in längeren Phasen für den Informationsbedarf des Stellvertreters zur Verfügung. Der Informationsfluss ist gerade zu Beginn einer solchen Rotation entscheidend für das Gelingen einer möglichst reibungslosen Arbeitsübernahme durch den Stellvertreter. Der für viele betriebsfremde bzw. neue Mitarbeiter bekannte und nervtötende Satz: „Bei uns machen wir das aber so!“ bzw. häufiger noch: „... so nicht!“ verliert auf diese Weise seinen hämische Unterton; und dass in solchen Situationen Informationsbedarf entsteht, wird umgekehrt zur Selbstverständlichkeit einer kooperativen Arbeits- und Lernsituation.
- Dies erleichtert dem Stellvertreter den Einstieg, der an ihn ja ohnehin schon durchaus hohe Anforderungen stellt – besonders, wenn er vorher für längere Zeit arbeitslos war und die sich schnell wandelnde Betriebsrealität ihm nicht mehr ganz präsent ist.
- Und noch einen weiteren Vorteil hat das Tandem-Modell: Mit der Unterstützung durch die Stammkraft wird der Stellvertreter schneller an anspruchsvollere und damit interessantere Aufgaben herangeführt. Mit dem anfänglichen Gegencheck durch den Mitarbeiter ist dem Betriebsinteresse an Verlässlichkeit genüge getan und zumindest der Einstieg in die Übernahme ganzer Arbeitsaufträge geschafft.



Stellvertreter kommen während ihrer Anpassungsqualifizierung an zwei Tagen in den Betrieb, werden von der Stammkraft als „Tandem-Partner“ in die Arbeit eingeführt und setzen diese dann im Tagesverlauf fort, während die Stammkraft in die Aufstiegsqualifizierung geht.

### Eine neue Form kooperativer Anleitung in der betrieblichen Praxis

Schaut man sich unter den genannten Gesichtspunkten das Modell ein wenig näher an, so wird deutlich, dass hier durchaus eine neue Anleitungssituation entstanden ist. Denn anders als in der klassischen Ausbildungs- oder Anleitungssituation im Handwerk sollen hier ja keine eigenen Lernsequenzen im Betrieb eingebaut werden; der Stellvertreter ist neuer Mitarbeiter, also weder Azubi noch Praktikant. Man setzt voraus, dass er – auch aufgrund eines speziellen vorgeschalteten Trainings für die Stellvertretung – zumindest über die grundlegenden Fachkompetenzen verfügt, die für die Arbeitsaufgaben nötig sind.

Gleichzeitig gilt, dass Fachkompetenz zwar notwendig, aber eben noch lange nicht hinreichend ist für eine korrekte Abwicklung von Arbeitsaufträgen oder Teilarbeiten. Denn die spezifische betriebliche Situation, die vielleicht neue und ungewohnte Automarke, die Maschinen und Werkzeuge vor Ort, die organisatorische Abwicklung von Aufträgen und – nicht zuletzt – das Wissen um mögliche personelle oder auch sachbezogene Probleme innerhalb des Betriebs sind als Erfahrungswissen mindestens ebenso relevant für die erfolgreiche und gute Erledigung von Arbeitsaufträgen. Hier stellt die anleitende Hilfestellung und Informationsgebung durch erfahrene Kollegen einen überaus wertvollen Beitrag zum erfolgreichen Einstieg in den neuen Betrieb dar – gleichgültig ob sich nach der Stellvertretung eine Festeinstellung anschließt oder nicht. Als weiteres Moment dieser spezifischen Anleitungssituation ist die Übertragung von Aufgaben im Rahmen der konkreten Arbeitsaufträge zu leisten. Fingerspitzengefühl von beiden Seiten ist nötig, um das richtige Maß an Schwierigkeiten und Pensum zu finden, das man sich bzw. als Stammkraft dem anderen zutraut.

### **Kommunikationstraining verbessert Kooperation im Betrieb und mit dem Kunden**

Hilfreich für die schwierigen interpersonellen Prozesse, die in einer solchen Situation ablaufen, ist ein spezielles Training, das beide Seiten, Stammkraft und Stellvertreter, im Rahmen ihrer jeweiligen Fortbildung absolviert haben. Man geht davon aus, dass eine Einführung in die typischen Kommunikationssituationen innerhalb der Werkstatt, aber auch gegenüber dem Kunden, zu einer wesentlichen Verbesserung der Kooperation führen kann. Diese Kommunikationssituationen werden in unterschiedlichen Formen vorgestellt, in der Gruppe analysiert und in Rollenspielen bearbeitet, sodass die Teilnehmer sich ein Bewusstsein davon bilden können, dass sie selbst durch Auftreten, Informationsverarbeitung und eigene Ausdrucksweise wesentlich die Kommunikation beeinflussen.

Alle beteiligten Betriebe bestätigten mit wachsendem Interesse, dass sowohl die Stammkraft wie auch der Stellvertreter gerade durch dieses spezielle Training wesentliche Fortschritte in der Abarbeitung von Aufträgen, in der Kooperation untereinander und mit anderen in der Werkstatt gemacht haben.

Die Fähigkeiten, die die Mitarbeiter darüber herausbilden, sind für die Qualität der Zusammenarbeit im Betrieb entscheidend:

- sich gegenüber Kollegen klar und effektiv artikulieren,
- selbstständig Probleme benennen und Lösungsmöglichkeiten vorschlagen,
- Arbeitsteilung im Tandem absprechen, was ja nicht nur in unserem Modell, sondern in den meisten Fällen der Auftragsarbeit notwendig wird,

- Probleme und Lösungsmöglichkeiten auch gegenüber der Betriebsleitung artikulieren können

Diese Punkte sind nur eine Auswahl von Situationen in kleinen, handwerklich orientierten Betrieben, die Kommunikationsfähigkeit als Schlüsselqualifikation erforderlich machen.

### **Ein Rotationsmodell zur besseren Verzahnung von Theorie und Praxis**

Das Bremerhavener Modell hat seine „Rotationsstruktur“ entsprechend ausgerichtet und Überschneidungsphasen eingeplant, in denen sich der Stellvertreter im Tandem an seine neuen Arbeiten „herantasten“ konnte:

In der ersten Phase fand die Kooperation an zwei Tagen statt: dienstags und donnerstags waren die Stellvertreter in den Betrieben und wurden vormittags von ihren Tandem-Partnern in die Arbeit eingeführt. Nachmittags übernahmen sie dann die Arbeit oder einzelne Arbeitsaufgaben in eigener Verantwortung, während die Stammkraft den Weiterbildungskurs besuchte. Das hatte zusätzlich den überaus positiven Effekt, dass für beide Seiten, Stammkraft und Stellvertreter, Fortbildung und Arbeit sich permanent abwechselten und dadurch nicht selten die am Vortag hinzugewonnenen Kenntnisse anschließend in der Werkstatt angewendet werden konnten. In der zweiten Phase arbeitete der Stellvertreter dann durchgängig im Betrieb und konnte so insgesamt in einer mehrmonatigen Stellvertretung einen längeren betrieblichen Einsatz absolvieren.

Und in einer weiteren organisatorischen Frage war das Modell wegweisend: Da die Aufstiegsfortbildung der Stammkräfte und die Anpassungsfortbildung der Stellvertreter in einer Hand lagen, konnten Elemente aus der erstgenannten Veranstaltung in die Konzeption der Weiterbildung für die Stellvertreter übernommen werden, so dass auf der Grundlage dieser Parallelität dann auch fachliche Fragen im Tandem gemeinsam angegangen werden konnten. Dass dadurch die Situation und eventuelle Probleme im Tandem ebenfalls schnell und effektiv bearbeitet werden konnten, hat sicherlich mit zu dem erfolgreichen Verlauf beigetragen.

Von den 18 als Stellvertreter eingesetzten ehemaligen Arbeitslosen wurden 17 in eine Festeinstellung übernommen. So hat sich das konzeptionell sinnvolle Modell denn auch noch durch das härteste Kriterium bestätigt, das Maßnahmen mit Arbeitslosen kennen: die nahezu hundertprozentige Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. ■

\* Das Projekt wurde aus Mitteln der EU (Gemeinschaftsinitiative ADAPT), der Bundesanstalt für Arbeit und des Landes Bremen gefördert. Beteiligt waren, neben dem Arbeitsförderungs-Zentrum des Landes Bremen als Koordinator, die Kfz-Innung Bremerhaven-Wesermünde, die Gewerblichen Lehranstalten Bremerhaven und die Kreishandwerkerschaft und das Arbeitsamt Bremerhaven - ebenfalls ein bemerkenswertes Beispiel der Kooperation. Ein Projektbericht kann beim Arbeitsförderungs-Zentrum angefordert werden, telefonisch unter 0471/98 33 917 oder per E-Mail über Karl.Woestmann@arbeitsfoerderungszentrum.de