

## Sozialplan und Nachteilsausgleich

gleich zunächst der Präsident des Landesarbeitsamtes um Vermittlung ersucht werden. Bleibt der Vermittlungsversuch ergebnislos, so können Unternehmer oder Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen.

»Kommt eine Einigung über den Sozialplan nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle über die Aufstellung eines Sozialplanes. Die Einigungsstelle hat dabei sowohl die sozialen Belange der betroffenen Arbeitnehmer zu berücksichtigen als auch die wirtschaftliche Vertretbarkeit ihrer Entscheidung für das Unternehmen zu achten. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.« (§ 112,3)

Die Einigungsstelle entscheidet nach billigem Ermessen. Ihre Entscheidung kann beim Arbeitsgericht nur mit dem Beweis angefochten werden, daß sie die Grenzen des Ermessens überschritten hat. (§ 76,5) Das dürfte in der Rechtspraxis außerordentlich schwer sein.

### Nachteilsausgleich

»Weicht der Unternehmer von einem Interessenausgleich über die geplante Betriebsänderung ohne zwingenden Grund ab, so können Arbeitnehmer, die infolge dieser Abweichung entlassen werden, beim Arbeitsgericht Klage erheben mit dem Antrag, den Arbeitgeber zur Zahlung von Abfindungen zu verurteilen; § 10 des Kündigungsschutzgesetzes gilt entsprechend.« (§ 113,1)

»Erleiden Arbeitnehmer infolge einer Abweichung nach Absatz 1 andere wirtschaftliche Nachteile, so hat der Unternehmer diese Nachteile bis zu einem Zeitraum von zwölf Monaten auszugleichen.« (§ 113,2)

Aus den Absätzen 1 und 2 folgt, daß der schriftlich fixierte »Interessenausgleich« und der »Sozialplan« eng miteinander gekoppelt sind. Denn gibt es keinen »Interessenausgleich«, sondern nur einen »Sozialplan«, so können die im Sozialplan nicht berücksichtigten oder nach ihrer Meinung nicht genugend berücksichtigten Arbeitnehmer evtl. einen Ausgleich wirtschaftlicher Nachteile nach Satz 2 geltend machen.

Die Absätze 1 und 2 gelten entsprechend, wenn der Unternehmer eine geplante Betriebsänderung nach § 111 durchführt, ohne über sie einen Interessenausgleich mit dem Betriebsrat versucht zu haben. (§ 113,3)

Der in § 113,1 erwähnte § 10 Kündigungsschutzgesetz regelt die Höhe der Abfindungen, die je nach Alter und Betriebszugehörigkeitsdauer bis zu 18 Monatsverdienste betragen können.

FRAGO

ROSEMARI WINTER, HAMBURG

### INFO-PARTNER



014123

# Neue Wege in der betrieblichen Ausbildung

### Drei Beispiele aus der Praxis

Im Januar 1972 veranstaltete das neu gegründete »Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung« eine Tagung. Dabei wurden von Praktikern Erfahrungen geschildert, wie man die berufliche Ausbildung in den Betrieben weiter entwickelt hat. Nachfolgend bringen wir drei solcher Beispiele in einer Zusammenfassung — als Anregung für andere Betriebe.

**Hans Dehmel, Leiter der kaufmännischen Ausbildung bei Siemens in München, schilderte sein sogenanntes Münchener Modell:**

»Wir haben die Ausbildungszeit des Industriekaufmanns in vier große Abschnitte gegliedert. Es sind dies die typischen Funktionen eines Industriebetriebes:

*Beschaffen,  
Produzieren,  
Verkaufen,  
Rechenschaft ablegen.*

Unser Modell geht davon aus, daß innerhalb jedes dieser Abschnitte der Ausbildungszeit zunächst eine schulische Vorbereitung erfolgen soll und dann die betriebliche Ausbildung folgt. Bleiben wir z. B. bei dem Bereich »Beschaffung«. Unsere jungen Industriekaufleute gehen zunächst zwei Monate Vollzeit in die Schule, um sich dort mit der Beschaffungsfunktion zu beschäftigen, und nach diesen zwei Monaten kommen sie für vier Monate in die Betriebe und sehen hier in der Praxis, was sie in der Schule gelernt haben. Das vollzieht sich auch in den folgenden Phasen konsequent: Zwei Monate schulische Vorbereitung und dann einen Abschnitt betrieblicher Ausbildung.

Ich glaube, daß wir hier einen Weg beschritten haben, der die *duale Ausbildung* erhält und doch wesentlich effektiver macht. Die Reaktion der Ausbilder, die Reaktion der Leh-

## • Aktivierung des Lerninteresses

rer und die der Auszubildenden ist übereinstimmend zustimmend.

Die Bildungskonzeption der dualen Ausbildung hat sich bewährt. Wir sollten dabei nicht stehenbleiben, sondern daran arbeiten, diese duale Ausbildung den veränderten Anforderungen anzupassen. Ich meine, daß wir in der Bildungskonzeption stärker darauf achten sollten, daß geistige Fähigkeiten geschult werden, und daß das Arbeits- und Sozialverhalten geübt wird. Man wird weniger Einzelwissen und Einzelkenntnisse, die ein junger Mensch gespeichert hat, zum Ziel der Ausbildung nehmen, sondern stärker darauf hinwirken, daß er geistig fähig ist, sich mit seiner Situation auseinanderzusetzen, ein Problem zu erkennen, und zu lösen, im Team zu arbeiten, wie er auch Kenntnisse besitzen muß, bestimmte Arbeitstechniken rationell anzuwenden.«

### **Der Ausbildungsleiter der Daimler Benz AG., Ferdinand Fischer, legte besonderen Wert auf die Aktivierung der Auszubildenden.**

»In erster Linie sollte man sich darüber Gedanken machen, wie der Lehrling selbst am Lernprozeß noch stärker mitwirken kann. Diese Mitwirkung kann sich z. B. auf die Gestaltung der Prüfungsaufgaben beziehen, die Lehrlinge können selbst festlegen, welche Prüfungsaufgaben sie gestellt haben wollen. Natürlich immer unter der Steuerung des Ausbildungsmeisters.

Dabei haben wir festgestellt, daß die Bewertung durch die Lehrlinge strenger ist, als durch die Ausbildungsmeister, und das scheint uns ein sehr wesentlicher Gesichtspunkt bei der ganzen Angelegenheit zu sein.«

Bei Daimler existieren noch andere Versuche. Man macht sich z. B. Gedanken, daß die Auszubildenden nicht irgendwelche Stücke fertigen, die sie dann wegwerfen, sondern, daß jeder Lehrling für sich eine Dampfmaschine bauen und auch mit nach Hause nehmen kann. Dafür wird die Herstellung der Dampfmaschine in einzelne Arbeitsgänge zerlegt und für jeden Arbeitsgang entwickelt die Gruppe selbst, wie sie an die Aufgabe herangeht; der Ausbildungsmeister ist nur als Berater tätig. Sie legt dann also auch fest, welche Maschinen und Werkzeuge sie braucht, was für Arbeitsvorgänge gemacht werden usw. Dafür gibt es Leittexte, für jeden Arbeitsvorgang, die jeder Lehrling bekommt.

»Wir haben für diese einzelnen Arbeitsgänge Tonbildschauen entwickelt, Kurz-Tonbildschauen, die die Lehrlinge allein, ohne Ausbildungsmeister, einschalten, damit sie sich selber noch einmal überprüfen, diskutieren und fragen können, wenn sie Fragen haben. Der Ausbildungsmeister

tritt also immer mehr als Berater in Erscheinung und nicht als autoritärer Ausbildungsmeister, der nun anordnet.«

Die Einbeziehung sogenannter »echter Praxis« in die Ausbildung spielt bei Daimler auch noch in anderem Zusammenhang mit. Fischer schildert das so:

»Es wird z. B. eine Werkzeugmaschine aus der Produktion zur Reparatur in die Lehrlingswerkstatt gegeben. Dort bildet man ein Team aus dem 2., 3. und 4. Lehrjahr, das die Maschine auseinandernehmen und die Reparatur selbst bestimmen soll. Der Ausbildungsmeister fungiert nur als Beobachter. Die Jungen versuchen, festzustellen, woran es an der Maschine mangelt, und dann wird entschieden: das kann das 2., das kann das 3. und das kann das 4. Lehrjahr machen. Sie teilen sich untereinander diese Aufgaben auf. Dieses Team setzt sich aus mehreren Lehrjahren zusammen und bearbeitet dann diesen ganzen Komplex; bringt die Maschine wieder in Ordnung und prüft die Maschine. Ich halte das für eine sehr sinnvolle Beschäftigung, weil die Lehrlinge den Eindruck haben, wir leisten einen wirklichen Beitrag für die Produktion.

Für diese Versuche bilden wir am Beginn der Lehrzeit eine Normalgruppe von 20 Jungen. In den ersten vier Monaten wird festgestellt, welcher ist stärker theoretisch und wer mehr praktisch begabt. Dann werden aus dieser Gruppe vier Fünfer-Gruppen gebildet: eine, die mehr theoretischen, eine andere, die mehr praktischen Charakter hat und weiter zwei Mischgruppen mit beiden Begabungen. Dann versuchen wir, diese Gruppen selbstständig arbeiten zu lassen. Für die ersten vier Monate bekommt die Fünfer-Gruppe aus dem 3. und 4. Lehrjahr einen Paten, einen Lehrling, der sich also um die Lehrlingsgruppe kümmert, also nicht der Ausbildungsmeister primär, sondern dieser Pate. Der Ausbildungsmeister steht immer gewissermaßen als Berater im Hintergrund.

So weit es geht, soll der Lehrling seinen Lernprozeß selbst gestalten, wobei der Ausbildungsmeister immer mehr eine beratende Funktion übernimmt. Dieses Modell soll dann, wenn es sich bewährt, in die Praxis übertragen werden.

Es gibt noch andere Möglichkeiten, wie man die Lehrlinge selbst beteiligt, z. B. bei der *Lehrlings-Selbstverwaltung*. In zwei Werken probieren wir, daß neben der gewählten Jugendvertretung noch sogenannte Sprecherausschüsse bestehen. In die Sprecherausschüsse wählt jeder Beruf aus jedem Lehrjahr einen Sprecher. Diese Sprecherausschüsse sind dann die eigentlichen Gesprächspartner der jeweiligen Ausbildungsleitung. Sie haben Sitzungen für sich allein und bestimmen ihr Programm.

## Ausbildung der Führungskräfte

Es ist interessant, daß gerade in dem Werk, wo wir zwei extrem »linke« Lehrlingszeitungen haben, die die Ausbildungsleitung sehr stark angreifen, aus den Kreisen dieser Sprecherausschüsse die Forderung kam: dagegen muß etwas unternommen werden, denn das, was die Zeitungen behaupten, stimmt nicht.«

Eine weitere Besonderheit der internen Lehrlingsausbildung bei Daimler sind die sogenannten sozial-pädagogischen Lehrgänge: »Wir haben zwei davon, in denen die Lehrlinge auf 14 Tage zusammengeholt werden. Dort versuchen wir die Persönlichkeitsentfaltung des Lehrlings zu fördern. Wir gestalten die Lehrgänge gewissermaßen auf drei Säulen: eine Säule ist der *Sport*, die zweite Säule ist die *Redeübung*. In den 14 Tagen muß jeder etwa 8–10 Redeübungen halten, die sich in der Thematik steigern. Den ersten Tag kann er sich aus vorgegebenen Themen eines auswählen und bei der letzten Redeübung bekommt er es 10 Minuten vor der Redeübung gestellt und muß dann mindestens 8 Minuten dazu sprechen. Die dritte Säule sind *Diskussionen* über gesellschaftspolitische Fragen, d. h. an Hand von Filmen über aktuelle Probleme, z. B. Rauschgiftrfragen.«

Durch diese sozial-pädagogischen Lehrgänge sind bis jetzt etwa 16 000 Lehrlinge gegangen.«

Für die Kaufhof AG. schilderte Dr. Walter Roevenich das Ausbildungsprogramm:

»In unserem Unternehmen gibt es schon seit 1929 eine Bildungszentrale. Noch früher haben wir mit hauptamtlichen Ausbildern angefangen. Wir nennen sie heute nicht mehr Instruktorinnen, wie sie noch bei Leonhard Tietz hießen, sondern Abteilungsleiter für Mitarbeiterausbildung oder auch kurz Trainer. Als Voraussetzung müssen diese Leute eine pädagogische Neigung und eine abgeschlossene Berufsausbildung im Einzelhandel mitbringen, die sie übrigens auch während der 18monatigen Ausbildung, die sie bei uns erfahren, ablegen können. Von diesen 18 Monaten gehören zwei Monate der Theorie in unserem Bildungszentrum.«

Die Kaufhof AG. macht in ihren Häusern Werbeaktionen unter dem Motto: *so schnell kann man im Kaufhof Karriere machen*. Dazu kann sich jeder melden. Sie hat sich verpflichtet, jeden anzulösen. Diese Nachwuchssuche gilt auch für Führungskräfte. Dadurch erhält jeder die Chance, wenn er als Lehrling eintritt, bis in den höchsten Firmenbereich zu kommen. Die Zusammensetzung des Vorstandes spricht dafür: sie haben nur einen Akademiker unter acht Praktikanten. Ein erst vor kurzem verstorbeneres Vorstandmitglied ging als Lehrling im Kaufhof in Aachen an.

»Wir nennen unser Ausbildungsprogramm den Stufenplan zum Abteilungsleiter, das entspricht der Ebene des Middle-Management. In diesem Programm ist für jede Gruppe festgelegt, wie schnell sich dieses Ziel, Abteilungsleiter zu werden, erreichen läßt. Der Plan koordiniert die Praxis, die Theorie und den persönlichen Leistungswillen des einzelnen, auf den wir sehr viel Wert legen, der sich nicht nur in der praktischen Arbeit auswirkt, sondern auch in Gruppenarbeit und im Selbststudium, das wir von unseren Ausbildungskandidaten verlangen.«

Der Ausbildungsstand wird im Rahmen dieses Planes regelmäßig festgestellt und wird mit dem Ausbildungskandidaten eingehend durchgesprochen, damit er weiß, wo er steht und wo er noch etwas tun muß.

Für das obere Management haben wir eine besondere Ausbildung, die sogenannte Führungsbildung, die zwei Jahre dauert, von denen 13 Wochen in hauseigenen Seminaren verbracht werden. Dafür gibt es eine eigene Bildungsstätte, ein Bildungszentrum mit 130 Internatsplätzen und einem Direktor mit 15 hauptamtlichen Dozenten, die wir zum Teil für ihre Positionen ausgebildet haben.«

## Kostspielige Arbeitsplätze

Kapitaleinsatz je Erwerbstätigen in der BRD  
in 1000 DM

