

Jasper, Gerda (Ed.); Wählisch, Birgitt (Ed.)

**Book**

## Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte: Generationenübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Jasper, Gerda (Ed.); Wählisch, Birgitt (Ed.) (2004) : Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte: Generationenübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung, ISBN 978-3-87988-808-5, Rainer Hampp Verlag, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68574>

**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.*

*Gerda Jasper, Birgitt Wählisch (Hg.):*

## **Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte.**

### **Generationenübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung**

ISBN 3-87988-808-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 168 S., € 22.80

Der demographische Wandel führt zu alternden Belegschaften und lässt jüngere Fachkräfte spärlicher nachwachsen. Während heute noch die Schaffung von Ausbildungsplätzen im Zentrum steht, wird in der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts der Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte ein zentrales Thema sein. In der beruflichen Ausbildung vollzieht sich dann unternehmensseitig ein Übergang von einem nachfrageorientierten zum angebotsorientierten Markt.

Mit dieser Publikation werden die Hintergründe dieses Wandels und die Herausforderungen erörtert, mit denen Unternehmen und regionale Akteure des Arbeitsmarktes umzugehen haben. Vor allem jedoch wird anhand analytischer Ergebnisse und praktischen Handelns veranschaulicht, wie Unternehmen, Schulen, Kammern und Ämter sich bereits heute den neuen Herausforderungen stellen können. Dieses zukunftsorientierte Handeln bezieht sich sowohl auf die berufliche Orientierung und Umorientierung für Nachwuchs- und Fachkräfte als auch auf den wirksamen beruflichen Einstieg junger Menschen in die Berufs- und Arbeitswelt. Die Bindung von Fachkräften und flexible Personalentwicklung werden nicht als Gegensatz, sondern als gestaltbare Einheit betrachtet. Es werden Ansatzpunkte für einen Erfahrungstransfer aufgezeigt, der sowohl dem Erfahrungsträger als auch dem Erfahrungsnehmer nützt.

Der Dialog zwischen den Generationen wird somit als ein vielgestaltiger Prozess skizziert, der durch die dargestellten Methoden und Praxishilfen gestützt und erleichtert werden kann.

Das Buch wendet sich an Mitarbeiter/innen und Führungskräfte aus Unternehmen, insbesondere aus den Personal- und Ausbildungsbereichen, an Lehrer/innen in Schulen und Berufsschulen, an Mitarbeiter/innen von Industrie- und Handelskammern sowie von Arbeitsämtern sowie an alle diejenigen, die sich mit den Konsequenzen des demografischen Wandels für die Personalarbeit in den Unternehmen beschäftigen.

# Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte

Gerda Jasper  
Birgitt Wählisch  
(Hg.)

# Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte

Generationenübergreifender Dialog  
für berufliche Orientierung und Entwicklung

Das Projekt GENIA „Generationsübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung“ wurde gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ mit dem Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovationsfähigkeit“ (FKZ 01HH0101).

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-808-6  
1. Auflage, 2004

© 2004 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

## Inhaltsverzeichnis

	<b>VORWORT</b> .....	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>DEMOGRAFISCHER WANDEL, FACHKRÄFTEGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG</b> .....	<b>15</b>
	<b>2.1 Betriebliche Dilemmata des demografischen Wandels</b> .....	<b>15</b>
	2.1.1 <i>Weniger Nachwuchskräfte morgen – verdeckt durch Lehrstellenmangel heute</i> .....	15
	2.1.2 <i>Geringere Auswahl bei Nachwuchskräften – gleichzeitig steigende Qualifikationsanforderungen</i> .....	17
	2.1.3 <i>Erfahrungswissen – drohender Verlust bei höherer Wertschätzung</i> .....	18
	<b>2.2 Regionale Dilemmata des demografischen Wandels</b> .....	<b>19</b>
	2.2.1 <i>Reduziertes Ausbildungsangebot – Abwanderung leistungsstarker Schulabsolvent/innen</i> .....	19
	2.2.2 <i>Wachsender Aufwand für berufliche Orientierung und Beratung</i> .....	20
	<b>2.3 Fazit</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>BERUFLICHE ORIENTIERUNG UND NACHWUCHSGEWINNUNG</b> .....	<b>22</b>
	<b>3.1 Neue Herausforderungen</b> .....	<b>22</b>
	<b>3.2 Vielfalt der Wege beruflicher Orientierung</b> .....	<b>24</b>
	3.2.1 <i>Motive für die Wahl des Ausbildungsbetriebes</i> .....	24
	3.2.2 <i>Berufliche Orientierung durch Betriebspraktika von Schülern (Regelschulen)</i> .....	33
	3.2.3 <i>Wirtschaftlich-technisches Praktikum für Gymnasiasten bei SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH</i> .....	42
	3.2.4 <i>Spezielle berufliche Orientierung für junge Frauen: Girls‘ Day</i> .....	43
	3.2.5 <i>Stufenmodell der beruflichen Orientierung: Berufsinformessen, Schnupperlehre, Training Day, Tage der offenen Tür</i> .....	46
	3.2.6 <i>Zusammenarbeit bei der beruflichen Orientierung zwischen Unternehmen und Schulen</i> .....	48
	3.2.7 <i>Berufliche Orientierung über Website – wenig genutzte Chance seitens der Unternehmen</i> .....	50
	3.2.8 <i>Die Gewinnung von hochqualifizierten Fachkräften – Hochschulmarketing</i> .....	60
	<b>3.3 Überbetriebliche Zusammenarbeit und regionales Netzwerk – jetzt</b> .....	<b>64</b>
	<b>3.4 Fazit</b> .....	<b>67</b>

<b>4</b>	<b>WEGE UND WIRKUNG DES BERUFLICHEN EINSTIEGS .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b><i>Beruflicher Einstieg – wichtige Etappe aus individueller Sicht.....</i></b>	<b>69</b>
4.1.1	<i>Bedingungen und Schwellen des beruflichen Einstiegs.....</i>	69
4.1.2	<i>Untersuchung zum Einstieg in die berufliche Ausbildung: Vorgehen     und Ergebnisse .....</i>	70
4.1.3	<i>Sichten zum Einstieg der Azubis in die Ausbildung .....</i>	72
4.1.4	<i>Sichten von Jungfacharbeiter/innen zur Übernahme nach der Lehre ....</i>	74
4.1.5	<i>Einschätzungen zur Ausbildung.....</i>	74
<b>4.2</b>	<b><i>Erleichterung des beruflichen Einstiegs an der ersten Schwelle.....</i></b>	<b>77</b>
4.2.1	<i>Das Jungarbeiter-Projekt für Schulabgänger/innen ohne Abschluss .....</i>	77
4.2.2	<i>Juniorfirma trainiert früh eigenständiges Handeln.....</i>	77
<b>4.3</b>	<b><i>Der Nachwuchskräftepool – Erleichterung des beruflichen Einstiegs     an der zweiten Schwelle.....</i></b>	<b>80</b>
4.3.1	<i>Die Ausgangssituation .....</i>	80
4.3.2	<i>Der Nachwuchskräftepool.....</i>	81
4.3.3	<i>Argumente für eine Poollösung und abzubauenen Barrieren .....</i>	83
<b>4.4</b>	<b><i>Fazit.....</i></b>	<b>86</b>
<b>5</b>	<b>BINDUNG VON FACHKRÄFTEN, FLEXIBLE PERSONALENTWICKLUNG, BERUFLICHE UMORIENTIERUNG .....</b>	<b>88</b>
<b>5.1</b>	<b><i>Fachkräftebindung und Wandel der Arbeit.....</i></b>	<b>88</b>
<b>5.2</b>	<b><i>Erwartungen von Auszubildenden und Jungfacharbeitern an die     berufliche Perspektive und Bindungsmotive .....</i></b>	<b>92</b>
5.2.1	<i>Erwartungen an die berufliche Perspektive.....</i>	92
5.2.2	<i>Gründe für Bleiben oder Gehen: Sichten von Azubis und     Jungfacharbeitern .....</i>	94
<b>5.3</b>	<b><i>Wege flexibler Personalentwicklung.....</i></b>	<b>96</b>
<b>5.4</b>	<b><i>Berufliche Umorientierung und Personalentwicklung auch für     Angelernte und Ältere – ein Fallbeispiel und Hintergründe.....</i></b>	<b>98</b>
5.4.1	<i>Zielvereinbarungsgespräche als Ankerpunkte beruflicher     Entwicklung.....</i>	99
5.4.2	<i>Berufliche Entwicklung – auch ein Thema für ältere     Mitarbeiter/innen .....</i>	100
5.4.3	<i>Modulare Qualifizierung ist für alle Altersgruppen nutzbar.....</i>	101
<b>5.5</b>	<b><i>Fazit.....</i></b>	<b>102</b>

---

<b>6</b>	<b>GENERATIONSÜBERGREIFENDER DIALOG – VIELFÄLTIGE WEGE DES TRANSFERS VON WISSEN UND ERFAHRUNG .....</b>	<b>103</b>
<b>6.1</b>	<b><i>Erfahrung, Wissen und ihr „Transfer“: nicht nur zu den Begriffen.....</i></b>	<b>103</b>
<b>6.2</b>	<b><i>Explizieren und Weitergabe von Erfahrungswissen: Kommunikativ-reflektierende Methoden .....</i></b>	<b>106</b>
6.2.1	<i>Kommunikativ- reflektierende Methoden .....</i>	107
6.2.2	<i>Erfahrungswissen und betriebliche Konsequenzen: Ein Beispiel.....</i>	122
<b>6.3</b>	<b><i>Methoden des Transfers von (Erfahrungs-) Wissen – elektronisch gestützt.....</i></b>	<b>126</b>
6.3.1	<i>Zum Verhältnis von EDV und Wissensmanagement .....</i>	126
6.3.2	<i>Software für Wissensmanagement .....</i>	127
6.3.3	<i>Zur Software im Einzelnen.....</i>	129
<b>6.4</b>	<b><i>Fazit.....</i></b>	<b>136</b>
<b>7</b>	<b>RESÜMEE UND AUSBLICK .....</b>	<b>137</b>
<b>8</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>139</b>
<b>9</b>	<b>LITERATUR.....</b>	<b>157</b>

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Das Projekt GENIA bei der SCHOTT JENA <sup>er</sup> GLAS GmbH.....	11
Abb. 2:	Das Projekt GENIA bei der DESAG AG. ....	11
Abb. 3:	Das Projekt GENIA bei der EKO Stahl AG. ....	12
Abb. 4:	Das Projekt GENIA bei der B&B Maschinenbau GmbH. ....	13
Abb. 5:	Das Projekt GENIA bei der MIREC GmbH & Co. KG, Standort Nürnberg. ....	13
Abb. 6:	Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung von 1979 bis 2020 (nach Buck, 2003). ....	15
Abb. 7:	Exemplarische Entwicklung einer Altersstruktur (nach Köchling, 2002). ....	16
Abb. 8:	Betriebliche Dilemmata des demografischen Wandels. ....	19
Abb. 9:	Regionale Dilemmata des demografischen Wandels. ....	20
Abb. 10:	Gesamtstichprobe (N = 270): Anteile von Männern und Frauen. ....	24
Abb. 11:	Gesamtstichprobe: Anteile nach Ausbildungsjahr (N = 221, keine Angabe: 36, trifft nicht zu: 13). ....	25
Abb. 12:	Anteil an Gesamtstichprobe: Ausbildungsberuf = Wunschberuf. ....	30
Abb. 13:	Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes in Abhängigkeit von der Möglichkeit, den Wunschberuf zu erlernen (bei Azubis und Jungfacharbeitern von SCHOTT JENA <sup>er</sup> GLAS). ....	31
Abb. 14:	Motive für die Wahl des Ausbildungsplatzes bei Frauen und Männern. ....	33
Abb. 15:	Netzwerk für wirksame berufliche Orientierung von Nachwuchs- und Fachkräften in der Region Ostthüringen. ....	64
Abb. 16:	Ergebnisse der IHK-Befragung von 270 Unternehmen im Raum Ostthüringen I (IHK Gera, 2002). ....	66
Abb. 17:	Ergebnisse der IHK-Befragung von 270 Unternehmen im Raum Ostthüringen II (IHK Gera, 2002). ....	66
Abb. 18:	Vorgehen zur partizipativen Gestaltung der Ausbildung. ....	71
Abb. 19:	Meinungen und Gestaltungsvorschläge von Azubis zur Juniorfirma. ....	78
Abb. 20:	Doppelte Herausforderung an Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung. ....	89
Abb. 21:	Gründe für den Ausbildungsaustritt: Befragung von 2.300 Jugendlichen, die ihren Ausbildungsvertrag aufgelöst hatten; Mehrfachnennungen möglich (nach: Schöngen, 2003). ....	93
Abb. 22:	Wandel der Arbeit und Fachkräftebindung. ....	96
Abb. 23:	Tätigkeitsfelder und Ausrichtung der Fachkarrieren beim Software-Unternehmen VSS im Motivationsportfolio (nach Lawo, 2000). ....	97
Abb. 24:	Wissen in Abgrenzung von Daten und Informationen (nach: Derboven et al., 1999). ....	103
Abb. 25:	Doppelcharakter bzw. Janusköpfigkeit von Erfahrung. ....	104
Abb. 26:	Transformationskreisläufe im Wissensmanagement (nach: Derboven et al., 1999). ....	105
Abb. 27:	Gekürztes Protokoll eines Experteninterviews mit einem Konstrukteur. ....	123
Abb. 28:	Methodisches Vorgehen zum Identifizieren, Explizieren und Strukturieren von Erfahrungswissen. ....	124

## Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1:	<i>Erwerbstätige (ohne Auszubildende) nach unterschiedlichen Anforderungsprofilen der Tätigkeiten (nach Weidig et al., 1999).</i> .....	17
Tab. 2:	<i>Instrumente zur Gewinnung von Auszubildenden (Dietl 2002, S. 36).</i> .....	23
Tab. 3:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH (N = 33). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i> .....	25
Tab. 4:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der EKO Stahl GmbH (N = 118). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i> .....	26
Tab. 5:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der DESAG AG (N = 42). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i> .....	27
Tab. 6:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden, befragt auf den Berufsinformessen 2003 in Jena und Gera (N = 77). UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i> .....	28
Tab. 7:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes: Ergebnisse der Gesamtstichprobe (N = 270). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i> .....	29
Tab. 8:	<i>Stichprobe der Befragung zu Schülerpraktika</i> .....	34
Tab. 9:	<i>Schülerpraktikum 2002 und 2003: Berufsgruppen und Betriebe.</i> .....	34
Tab. 10:	<i>Zugangswege zum Praktikumsbetrieb.</i> .....	35
Tab. 11:	<i>Auswirkungen des Praktikums auf den Berufswunsch</i> .....	38
Tab. 12:	<i>Anteil der weiblichen Auszubildenden nach Berufsbereichen in Prozent (nach: Große Rövekamp &amp; Weißhuhn, 2002, S. 23).</i> .....	43
Tab. 13:	<i>Anteil der Mädchen an Bewerbungen für Ausbildungsberufe im SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUM.</i> .....	44
Tab. 14:	<i>Mögliche Kooperationsbereiche zwischen Unternehmen und Schulen (nach Institut Unternehmen und Schule, 2003)</i> .....	49
Tab. 15:	<i>Vorschläge und Anmerkungen zur Profilierung des Angebots an Praktika.</i> .....	67
Tab. 16:	<i>Bedingungsgefüge an den Schwellen des beruflichen Einstiegs.</i> .....	69
Tab. 17:	<i>Erleichternde und erschwerende Faktoren des Einstiegs in die Ausbildung.</i> .....	73
Tab. 18:	<i>Bewertung einer Juniorfirma anhand ihrer Vorzüge und Herausforderungen.</i> .....	79
Tab. 19:	<i>Antworten auf die Frage: Welche Vorstellungen haben Sie von Ihrer beruflichen Perspektive?</i> .....	92
Tab. 20:	<i>Gründe für den Verbleib im Unternehmen (Azubi und Jungfacharbeiter).</i> .....	95
Tab. 21:	<i>Gründe, das Unternehmen zu verlassen (Azubi und Jungfacharbeiter).</i> .....	95



## Vorwort

*Günter Neubauer*

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im Rahmen seiner Ausbildungs-offensive 2003 seine Förderanstrengungen und -initiativen für ausbildungswillige Unternehmen erhöht.

So werden in dem Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ Unternehmen, Schulen und Bildungsträger mit der Absicht zusammengeführt, gemeinsam das Bildungssystem so zu gestalten, dass möglichst viele Menschen entsprechend ihrer Interessen und Begabungen daran teilhaben können. Hier wird z. B. die Region Saalfeld-Rudolstadt für den Auf- und Ausbau innovativer Bildungsstrukturen zum lebensbegleitenden Lernen gefördert.

In weiteren Programmen wie „Strukturverbesserung der Ausbildung in Regionen mit besonderem Förderbedarf“ (STARegio), „Kapital für Arbeit“ und „Kompetenzen fördern“ unterstützt das BMBF Ausbildungsverbände, ausbildende Betriebe und Jugendliche mit schlechteren Startchancen beim Einstieg in die berufliche Bildung.

Die Ministerin Bulmahn begründete die umfangreichen Förderaktivitäten damit, dass „Fachkräfte nicht vom Himmel fallen und wer heute nicht vorsorgt, gefährdet die Zukunft seines Betriebes“ und ergänzt, dass „gerade in unserer alternden Gesellschaft ... wir das gesamte Potenzial unserer jungen Generation für die wirtschaftliche Zukunft nutzen“ müssen. Staatssekretär Matschie appelliert an das Eigeninteresse der ostdeutschen Unternehmen, wenn er vorausschauend betont: „Wer heute nicht ausbildet, wird es wegen der zurückgehenden Jahrgänge ab dem Jahr 2005 schwer haben, Jugendliche für seine Betriebe zu finden.“

Das Projekt „Generationsübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung“ (GENIA) der Unique GmbH Berlin in Kooperation mit ERGOLOG sah sich vor die gleichen Herausforderungen gestellt, als es Ende 2001 in dem Förderschwerpunkt des BMBF „Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovationsfähigkeit“ (aus dem Programm „Innovative Arbeitsgestaltung und Zukunft der Arbeit“) startete (Förderkennzeichen 01HH0101).

Das Projekt widmet sich dem zentralen Problem des demografischen Wandels auf regionaler und betrieblicher Ebene. Vor dem Hintergrund knapper werdender Nachwuchs- und Fachkräfte werden effiziente und neue Wege der Personalgewinnung und -entwicklung gesucht. Diese sollen mit Unternehmen und für Unternehmen konzipiert, entwickelt und in Pilotbeispielen umgesetzt werden.

Ziel des Projektes war die Initiierung und strukturelle Verankerung eines generationsübergreifenden Dialogs zwischen Experten im Unternehmen und Nachwuchs- sowie Fachkräften, die für das Unternehmen gewonnen werden sollen. Dafür werden die Möglichkeiten moderner Medien genutzt und ein regionales Netzwerk gebildet. Jüngere lernen von Älteren, Ältere aber auch von Jüngeren. Dies ist der Weg einer vielfältigen und wirksamen Gewinnung und Integration von Fachkräften, aber auch der Bindung von Mitarbeiter/innen an das Unternehmen.

Nach knapp zwei Jahren Beratung und Zusammenarbeit mit Unternehmen in Ost und West, einem überbetrieblichen Bildungszentrum sowie mit Schulen, Kammern und Arbeitsverwaltung in der Region Jena zeichnen sich Ergebnisse ab, die Einsichten und Anregungen für

- breite Nachwuchskräftegewinnung und qualitativ hochwertige Ausbildung,
- flexible Personalentwicklung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit,
- Personalbindung durch innovative Arbeitsgestaltung und Vielfalt individueller Entwicklungspfade,
- berufliche Umorientierung und Transfer von Erfahrungswissen

geben.

Unternehmen zu überzeugen und zu veranlassen, das Schlagwort vom Humankapital als wichtigstem wertschöpfenden Produktionsfaktor in der Wissensgesellschaft ernst zu nehmen und durch Rekrutierungs-, Bildungs- und Gesundheitsinvestitionen in die Tat umzusetzen, bedarf gezielter Unternehmensberatung. Die immer deutlicher werdende Zuspitzung der ökonomischen und technischen Problemlagen durch den demografischen Wandel äußert sich bei den Unternehmen als knapper werdender Nachwuchs, Fachkräftemangel, steigende technische Anforderungen, alternde Belegschaften usw. Das erzeugt Leistungsdruck und hilft bei der Sensibilisierung.

Durch das Aufzeigen konkreter betrieblicher, regionaler und sektoraler Dilemmata wird der Blick darauf gelenkt, dass Unternehmen nur mit gezielten und auch neuen personalpolitischen Maßnahmen die wirtschaftliche Existenz ihres Unternehmens sichern können. Umsetzbare Ergebnisse für Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung bieten auch die zahlreichen Praxishilfen für Unternehmen.

In Kapitel 2 werden Dilemmata herausgearbeitet, die sich infolge des demografischen Wandels auf betrieblicher und regionaler Ebene ergeben, und erörtert, vor welche Herausforderungen sie die Akteure des internen und externen Arbeitsmarktes stellen.

In Kapitel 3 werden konkrete Maßnahmen für unterschiedliche Problemsituationen der Unternehmen bei der Personalrekrutierung dargestellt. Hier wird beispielsweise deutlich, dass der hohe Aufwand, mit dem ein Unternehmen heute Auszubildende für technisch-naturwissenschaftliche Berufe rekrutieren muss, sich mittelfristig für das Unternehmen bezahlt macht.

Insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen bedingt die Bewältigung der betrieblichen und regionalen Herausforderungen zur beruflichen Orientierung und Entwicklung zunehmend die Kooperation von Unternehmen, Schulen und anderen Institutionen der Region. Das Buch gibt mehrere anschauliche Beispiele erfolgreicher Kooperationen mit Praxishilfen für Unternehmen und Institutionen, die die Basis für weitergehende Netzwerkbildungen sein können.

Kapitel 4 beschreibt, wodurch ein beruflicher Einstieg an der ersten und zweiten „Schwelle“ (in die Lehre und nach der Lehre) gefördert oder behindert wird. Es werden Lösungsansätze zur Erleichterung des beruflichen Einstiegs für Jugendliche ohne Abschluss ebenso vorgestellt wie das Modell eines Nachwuchskräftepools, das Möglichkeiten des beruflichen Einstiegs durch Kooperation von kleinen und mittleren Unternehmen bietet.

In Kapitel 5 wird zunächst erörtert, dass sich Flexibilisierung der Arbeit und Fachkräftebindung nicht ausschließen; zudem werden neue Herausforderungen für die berufliche Entwicklung diskutiert. Aus der Analyse der Auffassungen von Auszubildenden und Jung-

facharbeitern zu ihrer beruflichen Perspektive und zum Verbleib in einem Unternehmen ergeben sich wichtige Konsequenzen für eine flexible und generationsübergreifende Personalentwicklung. In diesem Kontext wird auch ein Beispiel bzw. ein Konzept beruflicher Weiterbildung und Umorientierung älterer Mitarbeiter/innen vorgestellt, das für alle Generationen genutzt werden kann.

Entscheidend für viele Unternehmen in Ost und West ist der Transfer von Erfahrungswissen zwischen Älteren und Jüngeren. Zur Verbesserung des immer wichtiger werdenden Dialogs zwischen den Generationen bietet das Buch in Kapitel 6 zahlreiche Methoden und Vorschläge. Ein betriebliches Beispiel zur Erhebung von Erfahrungswissen offenbart nicht nur dessen Dimensionen, sondern auch die Wirkung dieses Vorgehens für die weitere individuelle Entwicklung Älterer sowie für die Organisationsentwicklung des Unternehmens.

Angesichts des knapper werdenden Nachwuchses und fehlender Fachkräfte wird es auch für die Unternehmensführung notwendig, sich von alten Leitbildern des „jungen, männlichen Mitarbeiters“ zu verabschieden und in die Personalrekrutierung neben den Älteren auch die hoch qualifizierten weiblichen Schulabgängerinnen und das nicht ausgeschöpfte weibliche Beschäftigungspotenzial in der stillen Reserve einzubeziehen. Auch hier haben am Projekt beteiligte Unternehmen und Schulen neue Wege eingeschlagen. Das verdeutlicht einen weiteren Lernerfolg des Vorhabens: Berufliche Orientierung und Entwicklung braucht einen generations- und geschlechterübergreifenden Dialog.

## 1 Einführung

*Gerda Jasper, Birgitt Wählisch*

Anliegen des Buches ist es, Erkenntnisse aus der Praxis für die Praxis zur Verfügung zu stellen. Theoretisches und Methodisches werden deshalb nur so weit es zum Verständnis und Nachvollziehen der Ergebnisse notwendig ist, erörtert, praktisch nutzbare Methoden werden dagegen ausführlicher dargestellt. Da an dem Buch Forscher/innen, Berater/innen und Praktiker/innen zusammengewirkt haben, wird die Autorenschaft je Abschnitt gesondert dargestellt. Unterschiedliche „Handschriften“ wurden akzeptiert und respektiert. Um redundante Wiederholungen zu vermeiden, haben die Herausgeberinnen sich entschlossen, die weibliche und die männliche Form nicht nebeneinander zu stellen, sondern die zwar unschöne, aber kürzere Form zu wählen und z. B. von Schüler/innen oder Absolvent/innen zu sprechen. Dort, wo nur die weibliche oder männliche Form gewählt wurde, ist das geschlechtliche Pendant (mit wenigen Ausnahmen) mitzudenken.

Erfreulich war für Autor/innen und Herausgeberinnen, dass die beteiligten Unternehmen und Institutionen nicht nur mit der Publikation der Ergebnisse einverstanden waren, sondern auch aktiv daran mitwirkten. Sie stellten teilweise Konzepte und Befragungsergebnisse zur Verfügung, die nicht im Rahmen des Projekts GENIA entstanden sind. Das gilt auch für das Konzept des Nachwuchskräftepools (Abschnitt 4.3), das im Rahmen des BMBF-Projektes GENIUS federführend durch das Zentralinstitut für Soziologie an der Universität Halle entwickelt und erprobt wurde. Für das intensive und zielorientierte Zusammenwirken danken wir allen Beteiligten sehr herzlich. Die Qualität dieser Zusammenarbeit ist wohl – neben der Vielfalt der Ergebnisse – eine der wichtigsten Quellen für die Freude, die wir bei der Realisierung des Projektes erlebten.

Unser Dank gilt auch jenen Mitarbeiter/innen am Buch, die nicht als Autor/innen aufgeführt sind, jedoch wesentlich zum Gelingen des Buches beigetragen haben: Käthe Dost, Katja Eder, Julia Grafe, Martin Grau, Heidemarie Kollatz, Bertolt Meyer, Annegret Rohwedder und Christian Wählisch.

Nachfolgend werden die Projektunternehmen, ihre Problemsituation und die jeweiligen Schwerpunkte einer wirksameren beruflichen Orientierung und Entwicklung sowie des Erfahrungstransfers vorgestellt. Ein Überblick zum Projektverbund mit weiteren Informationen zu den Unternehmen findet sich im Anhang (siehe Anhang A).

### *Situation und Zielstellung in den Projektunternehmen*

SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH: Wirksamere Gewinnung und Bindung von Fachkräften

Bei der SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH ist das Durchschnittsalter der Belegschaft mit 43,2 Jahren (Ende 2002) höher als im Durchschnitt der deutschen Unternehmen. Folglich ging es vor allem darum, die Fachkräftegewinnung und -bindung vielfältiger und wirksamer zu gestalten und das Netz überbetrieblich agierender Institutionen (Schulen, andere Unternehmen, Kammern, Schul- und Arbeitsämter) effizienter zu knüpfen.

Außerdem steht in ca. fünf Jahren das blockweise Ausscheiden sehr erfahrener Älterer an. Deshalb galt es herauszuarbeiten, wie Jüngere und Ältere im Unternehmen den Dialog mit der jeweils anderen Generation sehen und welche Vorschläge sie zu dessen Verbesserung haben. In Abb. 1 sind jene Schwerpunkte und Aufgaben dargestellt, die bei SCHOTT

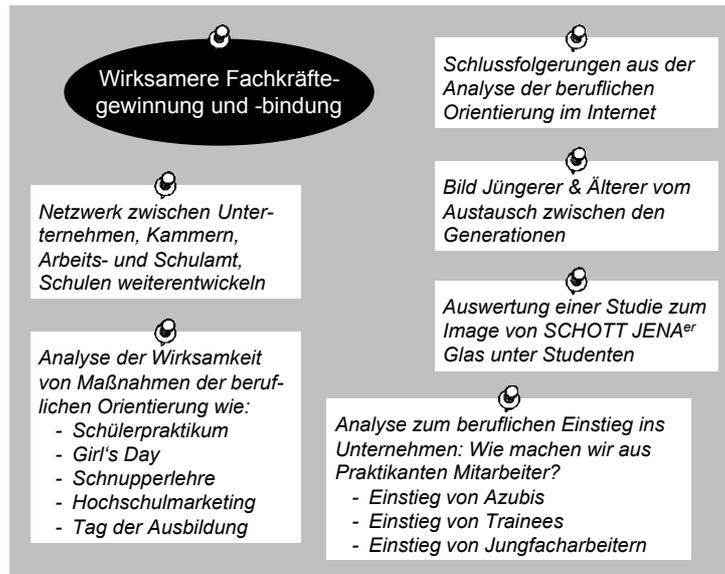


Abb. 1: Das Projekt GENIA bei der SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH.

JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH im Zentrum standen, um die Wirksamkeit der Nachwuchskräftegewinnung zu erhöhen.

DESAG AG: Kooperation zwischen Unternehmen, Schulen und Ämtern

Auch bei der DESAG AG zeichnet sich die Entwicklung einer alterszentrierten Belegschaft ab. Obwohl das Unternehmen nicht gleichzeitig mit einer abnehmenden Anzahl von Bewerbern auf Ausbildungsplätze konfrontiert ist, möchte es vorausschauend für diesen Zeitpunkt gerüstet sein. Im Zentrum stand deshalb – ebenso wie bei SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH – die Fachkräftegewinnung und -bindung wirksamer zu gestalten. Auch in diesem Unternehmen ging es darum, sowohl die berufliche Orientierung (z. B. an Schulen und Hochschulen) mehr an Sprache und Kultur der Zielgruppe zu orientieren, als auch junge und ältere Mitarbeiter/innen des Unternehmens in die berufliche Orientierung für potenzielle Nachwuchskräfte einzubeziehen. Außerdem war und ist die DESAG AG an

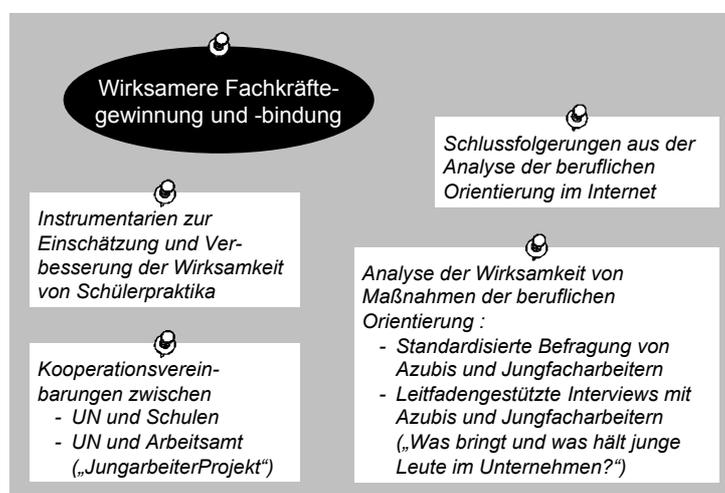


Abb. 2: Das Projekt GENIA bei der DESAG AG.

einer Analyse der Wirksamkeit der Maßnahmen für berufliche Orientierung und für einen beruflichen Einstieg ins Unternehmen interessiert. Darüber hinaus stellte das Unternehmen seinerseits Erfahrungen aus einschlägigen Kooperationsvereinbarungen mit Schulen, Volkshochschulen, regionalen Einrichtungen und anderen Unternehmen zur Verfügung. Abb. 2 gibt einen Überblick über diese Schwerpunkte und Aufgaben.

### EKO Stahl GmbH: Ausbildungs- und Hochschulmarketing

Bei der EKO Stahl GmbH steht die Gewinnung von Nachwuchskräften auf der Ebene der Fachkräfte (noch) nicht im Zentrum. Noch bewerben sich jährlich fünf bis sechsmal so viele Schulabsolvent/innen bei der EKO Stahl GmbH wie Ausbildungsplätze vorhanden sind, obwohl die EKO Stahl GmbH bereits über den betrieblichen Bedarf hinaus ausbildet. Ursache dafür ist, dass das Unternehmen der größte Arbeitgeber der Region ist und ungeachtet der Branchenzugehörigkeit seit Jahrzehnten einen guten Ruf als sich ständig weiter entwickelndes Unternehmen hat. Allerdings ist abzusehen, dass sich diese Lage ab ca. 2006 verändern wird. Deshalb waren sowohl Management als auch Betriebsrat des Unternehmens daran interessiert, herauszufinden, was junge Leute ins Unternehmen bringt und welche Motive gerade jüngere Mitarbeiter/innen im Unternehmen halten.



Abb. 3: Das Projekt GENIA bei der EKO Stahl AG.

Außerdem gibt es auf der Ebene der High Potenzials bereits heute gewisse Nachwuchssorgen. Hier ist das Unternehmen dazu genötigt, neue Wege des Hochschulmarketings und des Bildungssponsoring zu gehen (Abb. 3).

### B&B Maschinenbau GmbH: Transfer von Erfahrungswissen

Die B&B Maschinenbau GmbH ist ein junges Unternehmen mit einer alterszentrierten Belegschaft. Ausgehend von den Kernkompetenzen eines Stamms von sehr erfahrenen und qualifizierten Fachkräften bietet das Unternehmen die Konstruktion sowie (langsam wachsend) die Fertigung von Teilen für Sondermaschinen und Vorrichtungen an. Die innovativsten Konstrukteure und Facharbeiter sind aber bereits über 50 Jahre alt. Folglich war die Geschäftsführung sehr daran interessiert, das Erfahrungswissen seiner Konstrukteure zu erheben, zu systematisieren sowie festzustellen, wie es an jüngere nachrückende Konstrukteure weiter gegeben werden könnte. Zum anderen sollte festgestellt werden, wie der Diskurs von Erfahrungen und Vorstellungen zwischen der Konstruktion und der Fertigung funktioniert und wie er optimiert werden könnte (Abb. 4).

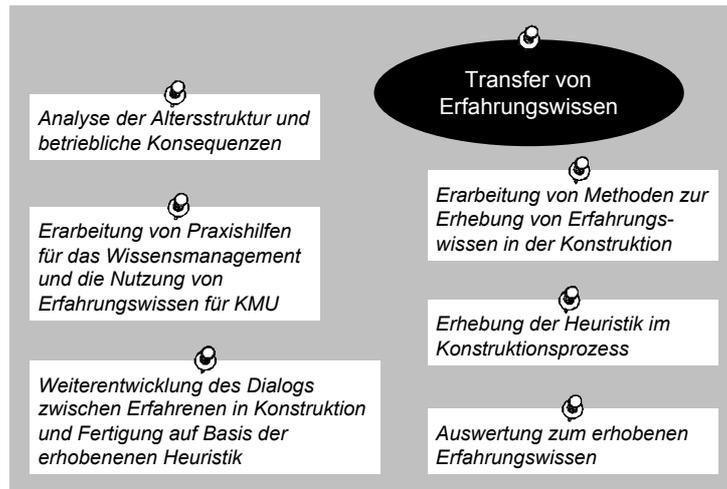


Abb. 4: Das Projekt GENIA bei der B&B Maschinenbau GmbH.

MIREC GmbH & Co. KG, Standort Nürnberg: Berufliche Umorientierung auch für Ältere  
 Ausgehend von der Analyse der Altersstruktur wurde bei der MIREC GmbH & Co. KG am Standort Nürnberg festgestellt, dass im Angestelltenbereich die Altersstruktur relativ ausgewogen ist, aber im gewerblichen Bereich ein hoher Anteil Älterer zu erkennen ist. Die daraus folgenden Konsequenzen, wie gesundheitlicher Verschleiß, Krankenstand und Fehlzeiten, sind für das Unternehmen ein relevantes Problem.

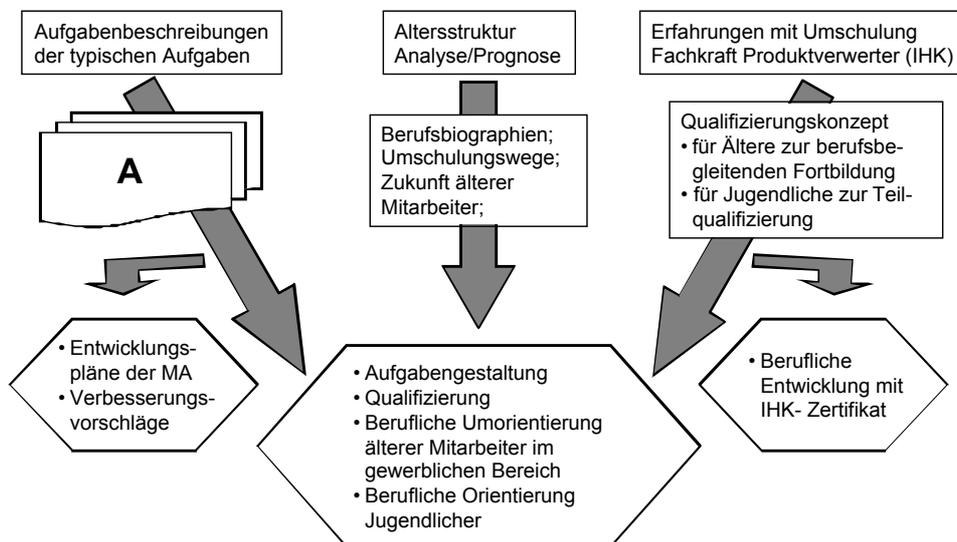


Abb. 5: Das Projekt GENIA bei der MIREC GmbH & Co. KG, Standort Nürnberg.

Darüber hinaus zeigte die Eingangsanalyse, dass die älteren unqualifizierten Mitarbeiter/innen über geringere Motivation zur Arbeit und weniger Fähigkeiten zur Organisation der Arbeit verfügen als die älteren qualifizierten Mitarbeiter/innen, was sich in den quantitativen und qualitativen Ergebnissen der Arbeit zeigte.

Folglich war die Zielstellungen dieses Betriebsprojektes, die Motivation der Mitarbeiter/innen zu stärken und ihnen eine Qualifizierungsmöglichkeit anzubieten, um die Qualität der Arbeit langfristig zu verbessern (Abb. 5).

## 2 Demografischer Wandel, Fachkräftegewinnung und -entwicklung

Gerda Jasper

Der demografische Wandel und seine Konsequenzen werden nicht nur in den Medien und der einschlägigen Fachliteratur verstärkt erörtert. Zunehmend widmen sich auch Führungskräfte, vor allem Personalverantwortliche, diesem Thema; denn es ist voraussehbar, dass sich bereits in diesem Jahrzehnt die Relation zwischen Jüngeren und Älteren sowohl in der Bevölkerung als auch unter den Erwerbstätigen zu Gunsten der Älteren verändert.

Um die richtigen Maßnahmen bezüglich dieser Veränderungen ergreifen zu können, gilt es zunächst, das Wesen des demografischen Wandels zu verstehen:

Noch in diesem Jahrzehnt wird der Anteil derjenigen Erwerbspersonen, die 50 Jahre und älter sind, den Anteil der 15- bis 29-Jährigen übersteigen (Abb. 6). Gleichzeitig wird der Anteil der 30- bis 49-Jährigen unter den Erwerbspersonen in Deutschland sinken. In Westdeutschland zeichnet sich dieser Trend ab 2008, in Ostdeutschland bereits ab 2006 ab.

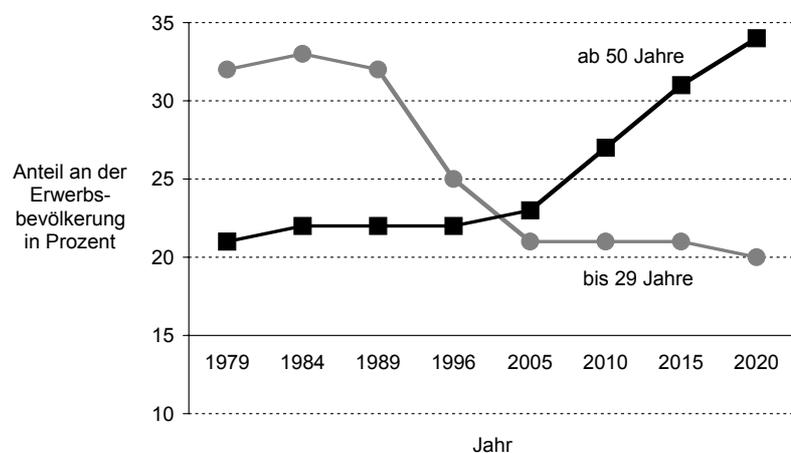


Abb. 6: Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung von 1979 bis 2020 (nach Buck, 2003).

Diese Entwicklung stellt Unternehmen aller Größenordnungen vor Herausforderungen, die zweifellos

zu bewältigen sind und per se noch kein Dilemma darstellen müssen. Werden jedoch die dargestellten Entwicklungen durch weitere, zum Teil regionale Trends potenziert, können sich durchaus Dilemmata entwickeln. Diese wollen wir im Folgenden skizzieren und in den darauffolgenden Kapiteln mögliche Wege des Umgangs mit ihnen erörtern.

### 2.1 Betriebliche Dilemmata des demografischen Wandels

#### 2.1.1 Weniger Nachwuchskräfte morgen – verdeckt durch Lehrstellenmangel heute

In der ersten Hälfte der 2010er Jahre mangelt es akut an Ausbildungsplätzen für Schulabsolvent/innen. Das gilt insbesondere für Ostdeutschland, wo relativ geburtenstarke Jahrgänge auf einen Ausbildungsmarkt drängen, der durch die Deindustrialisierung der Nachwendezeit ausgedünnt ist.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Er ist außerdem dem Missverhältnis zwischen dem Qualifikationszuschnitt arbeitsloser Fachkräfte auf der einen Seite und den steigenden Qualifikationsanforderungen geschuldet. (vgl. folgenden Abschnitt)

In den kommenden Jahren werden die ostdeutschen Länder im Gegensatz zu dieser Situation mit einer kontinuierlich sinkenden Zahl von Lehrstellenbewerbern konfrontiert: Die Zahl der 16-Jährigen betrug hier im Jahr 2002 noch 212.000. Sie wird jedoch bis 2009 auf 111.000 zurückgehen. Das entspricht einem Rückgang um 48 Prozent. Diese Entwicklung ist dem Geburtenrückgang nach der Wende 1990/91 geschuldet, als die Geburtenrate um zwei Drittel – von jährlich 240.000 (1988) auf 80.000 (1994) Kinder – sank. Ostdeutschland hatte zeitweilig die niedrigste Reproduktionsrate der Welt. Die Zahl der 20-Jährigen wird im selben Zeitraum nur leicht von 218.000 auf 211.000 absinken (IG Metall, 2002). Das bedeutet, dass sich die demografische Falle als doppelte erweisen könnte: Der Rückgang der Schulabsolvent/innen in diesem Jahrzehnt wird durch den heutigen Mangel an Ausbildungsplätzen regelrecht verdeckt. Stellen sich aber Unternehmen auf die demografischen Veränderungen erst dann ein, wenn sie Realität sind, könnte es für einige von ihnen schlicht zu spät sein (Lutz, 2001).

Behr (2002) fasst die ostdeutsche Situation, die ohne geeignete Maßnahmen zu entstehen droht, treffend zusammen:

„Richtig problematisch könnte die Situation für die Betriebe schon in wenigen Jahren werden, wenn sich nämlich die versäumte Auflockerung der Altersstruktur der Belegschaft rächen wird. Plötzlich verlassen innerhalb weniger Jahre erhebliche Teile der Belegschaft aus Altersgründen den Betrieb. Die Verrentungswelle ab 2006 fällt dann ausgerechnet mit jenem Zeitpunkt zusammen, an dem sich der rapide Geburtenrückgang nach der Wende auswirkt. Erst auf dem Ausbildungs-, später auch auf dem Arbeitsmarkt fällt die Nachfrage von einem Jahr auf das andere dramatisch ab. ... Die gegenwärtige Problemlage am Lehrstellenmarkt könnte dann regelrecht auf den Kopf gestellt werden: Statt des heutigen Problems der Lehrstellenknappheit könnten wir morgen das der Lehrlingsknappheit haben.“ (Behr, 2002, S. 33)

Wie nah wir diesen Entwicklungen sind, zeigt die Tatsache, dass bei weniger modernen bzw. weniger attraktiven Berufen bereits Anfang dieses Jahrzehnts kurzzeitig die Zahl der Bewerber sank: Eine Studie der DIHK (Ermert, 2003) zeigt solche Missverhältnisse zwischen modernen und scheinbar weniger modernen Berufsbildern: Für eine kaufmännische Ausbildung im Einzelhandel beispielsweise bewarben sich drei Schüler/innen auf einen Ausbildungsplatz. Für eine Ausbildung zur Fachverkäuferin im Nahrungsmittelhandel lag das Verhältnis zwischen Bewerbern und Ausbildungsstellen bei 1:5.

Ähnlich schlecht ist die Situation im metallverarbeitenden Gewerbe. So war im Jahr 2002 das Verhältnis zwischen Bewerbungen und Ausbildungsplätzen im SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUM beim modernen Beruf Mechatroniker 9:1, beim Verfahrensmechaniker dagegen 0,5:1.

Unternehmen, die bereits heute ein Altern ihrer Belegschaft konstatieren, werden vermutlich früh genug auf den demografischen

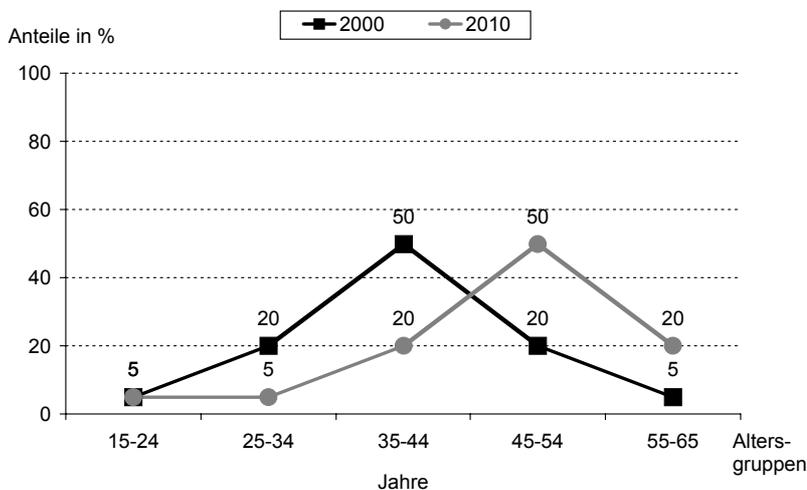


Abb. 7: Exemplarische Entwicklung einer Altersstruktur (nach Köchling, 2002).

Wandel reagieren, weil sie mit den neuen demografischen Realitäten früher als die Mehrheit der Unternehmen konfrontiert sind. Zu spät reagieren werden eher jene Betriebe, die heute noch (!) eine scheinbar ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft haben, wie sie Abb. 7 exemplarisch zeigt. Die hier vorgestellte betriebliche Personalstruktur wird sich deutlich alterszentriert entwickeln, wenn nicht aktiv gegen gesteuert wird. Ohne Rekrutierung von Nachwuchskräften machen die Jüngeren bis 35 Jahre, die heute noch ein Viertel der Beschäftigten bilden, in zehn Jahren nur noch etwa 5 Prozent der Belegschaft aus. Auch der Anteil der Mittelalten (35 bis 44 Jahre) sinkt von 50 auf etwa 20 Prozent. Demgegenüber steigt der Anteil der Älteren (über 45 Jahre) von 25 auf etwa 70 Prozent (Köchling, 2002). Dieses Übergewicht kann durch die heute noch übliche Frühverrentung nicht mehr ausgeglichen werden: Das strukturelle Gewicht der Älteren steigt erheblich.

Selbstverständlich kann ein Unternehmen auch ausschließlich mit älteren Fachkräften arbeiten und verstärkt in den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/innen investieren. Nur wird ein Unternehmen, wenn es mittel- oder langfristig nicht personell ausbluten will, ohne Nachwuchskräfte nicht auskommen. Das Neben- und Miteinander der Generationen zu erhalten, ist aber nicht nur eine Frage vorausschauender Analyse und Planung von Personalbestand und -struktur, sondern auch eine Frage des Erhalts des Entwicklungsimpulses, den sich Generationen wechselseitig geben – zumindest geben könnten.

### 2.1.2 Geringere Auswahl bei Nachwuchskräften – gleichzeitig steigende Qualifikationsanforderungen

Der absehbare Rückgang potenzieller Lehrstellenbewerber schmälert die Auswahlmöglichkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften. Die Anzahl leistungsstarker Schulabsolvent/innen sinkt in gleichem Maße wie die absolute Summe aller Schulabgänger/innen. Hinzu kommt, dass sich immer weniger Schulabgänger/innen überhaupt für eine duale Ausbildung entscheiden; immer mehr streben eine weiterführende Schulausbildung an – z. B. an Berufsakademien oder Hochschulen (Ermert, 2003). Das bedeutet, dass sich auch immer weniger qualifizierte Schulabgänger/innen für Ausbildungen bewerben. Wenn Unternehmen langfristig die Anzahl ihrer Azubis nicht senken wollen, werden sie also gezwungen sein, sich intensiver auch jenen Jugendlichen zuzuwenden, die mit schlechterem oder ohne Abschluss die Schule verlassen.

Demgegenüber steigen die Qualifikationsanforderungen in den Unternehmen. Dies verdeutlicht eine Prognose des

Tab. 1: *Erwerbstätige (ohne Auszubildende) nach unterschiedlichen Anforderungsprofilen der Tätigkeiten (nach Weidig et al., 1999).*

Tätigkeiten	Anforderungen (beispielhaft)	Anteil an Erwerbspersonen in %	
		1995	2010
höherqualifizierte Tätigkeiten	Führung, Organisation, Management, Forschung, Entwicklung, Betreuung, Beratung	34,8	40,5
mittelqualifizierte Tätigkeiten	Fachtätigkeiten in der Produktion, Reparieren, Fachverkäufer, Sachbearbeiter, Assistenz in F & E,	45,8	43,7
einfache Tätigkeiten	Hilfstätigkeiten in Produktion, Reinigung, Bewirtung, Lager, Transport, einfache Bürotätigkeiten	19,6	15,7

IAB und der Prognos AG (Dostal & Reinberg, 1999), die eine Zunahme des Anteils von Erwerbspersonen mit höherqualifizierten Tätigkeiten bis 2010 feststellt, während der Anteil jener mit einfachen Tätigkeiten abnimmt (Tab. 1). Diese Ergebnisse liegen nahe an früheren Projektionen und decken sich in ihren Grundaussagen mit einer Studie der Bundesländer-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung zur „Zukunft von Bildung und Arbeit“. Die Autoren der IAB/Prognos-Studie sprechen deshalb zu Recht von einer stabilen und nachhaltigen Tendenz steigender Qualifikationsanforderungen, auch wenn sich die Stärke nach Berufsfeldern, Branchen und Regionen unterscheiden wird.

Bereits heute klagen Unternehmen – trotz einer großen Zahl von Lehrstellenbewerbern – über „mangelnde Qualifikationen der Bewerber“: Das bestätigt eine standardisierte Befragung der IHK Gera unter 270 ostthüringischen Unternehmen (IHK Gera, 2002).

Auf die Frage: „Konnten Sie für das Ausbildungsjahr 2002/2003 Ausbildungsplätze aufgrund mangelnder Qualifikation der Bewerber nicht besetzen?“ antworteten 22 Prozent der befragten Unternehmen mit „Ja“ und 78 Prozent mit „Nein“.<sup>2</sup>

Teilweise unternehmen die Betriebe bereits eigene Anstrengungen, um die Ausbildungsfähigkeit der Jugendlichen zu verbessern: Zwei Drittel der Unternehmen gaben an, bereits Maßnahmen wie Nachhilfe in naturwissenschaftlichen Fächern, Training von praktischen Fertigkeiten, Ergänzungslehrgänge oder betriebliche Zusatzschulungen durchzuführen. Aber selbst bei steigender Qualität der Ausbildungsfähigkeit der Jugendlichen durch entsprechende Anstrengungen des Bildungssystems besteht das Dilemma zwischen sinkenden Auswahlmöglichkeiten und steigenden Anforderungen weiter.

Wie Unternehmen und Bildungseinrichtungen nicht ausbildungsfähige Jugendliche (z. B. solche ohne Schulabschluss) bis zur (Teil-) Ausbildung oder in eine berufliche Anlern-tätigkeit führen können, stellen wir im Abschnitt 4.2 vor.

### 2.1.3 Erfahrungswissen – drohender Verlust bei höherer Wertschätzung

Inzwischen erkennen betriebliche Führungskräfte, wie wertvoll Erfahrene mit viel Wissen und Können sind. Zugleich sehen sie sich gerade in Krisenzeiten oder bei fortschreitender Rationalisierung zur Personalreduktion gezwungen. Dabei wird in der Regel zuerst Älteren der Ausstieg aus dem Unternehmen angeboten. Andererseits erfolgen immer weniger Neueinstellungen, so dass es an Nachwuchskräften mangeln wird und der Anteil Älterer, wie oben beschrieben, steigt.

Daraus ergibt sich ein weiteres Dilemma der sich öffnenden Schere zwischen den Generationen: Der Zeitraum, in dem ältere und jüngere Menschen gemeinsam in einem Unternehmen arbeiten, wird immer kleiner. Damit ist der Erfahrungstransfer von Alt zu Jung, aber auch umgekehrt, spürbar erschwert; denn in vielen Unternehmen werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren viele Ältere in den Ruhestand gehen, ohne ihr Erfahrungswissen an Nachwuchskräfte oder andere nachrückende Fachkräfte weiter gegeben zu haben. (vgl. Meier, Weiß & Wiener, 2003)

---

<sup>2</sup> Die Frage: „Gibt es in Ihrem Betrieb Einsatzmöglichkeiten für Arbeitskräfte, die hohe theoretische Anforderungen nicht erfüllen können und eher praktisch begabt sind?“ wurde von 38 Prozent der Unternehmen bejaht und von 61 Prozent verneint (ein Prozent beantwortete die Frage nicht). Auch diese Antworten deuten auf ein hohes Anspruchsniveau der Unternehmen an die Ausbildungsfähigkeit der Jugendlichen hin.

Dies wird durch die Tatsache verstärkt, dass vor allem der Anteil der Mittelalten (35-44) an den Erwerbsfähigen von 24 % im Jahre 2000 auf 19 % im Jahre 2020 sinken wird (Buck et al., 2002). Das Augenmerk der Personalpolitik sollte also darauf gerichtet sein, dem drohenden Verlust von Erfahrungswissen entgegen zu wirken. Gleichzeitig fordern die wachsenden Qualifikationsanforderungen die Betriebe dazu heraus, Personalentwicklung für alle Generationen anzubieten. Abb. 8 fasst die betrieblichen Dilemmata zusammen.

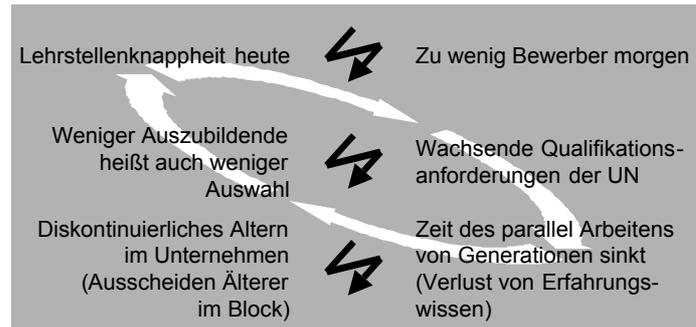


Abb. 8: Betriebliche Dilemmata des demografischen Wandels.

## 2.2 Regionale Dilemmata des demografischen Wandels

### 2.2.1 Reduziertes Ausbildungsangebot – Abwanderung leistungsstarker Schulabsolvent/innen

Sinkt in ostdeutschen Ländern die Zahl der Schulabgänger/innen, so wird das aufgrund nicht besetzter Ausbildungsplätze langfristig auch den Ausbildungsmarkt einschränken. Es liegt nahe, dass sich ohne aktives Gegenwirken beide Tendenzen wechselseitig verstärken: Ein reduzierter Ausbildungsmarkt mindert die Attraktivität einer Region für Jugendliche. Vor allem die Leistungsstarken schauen sich deshalb nach Alternativen um und wandern in Regionen mit besseren (Aus-)Bildungs-, Freizeit- und Kulturmöglichkeiten ab.

Eine Wanderungsanalyse des statistischen Landesamtes Sachsen im Jahre 2002 ergab, dass 53 % der ca. 7000 Menschen, die das Bundesland verließen, zwischen 18 und 30 Jahre alt waren. Knapp ein Drittel waren Schüler/innen, Auszubildende und Student/innen. Dabei „... verfügten die Abgewanderten im Mittel über ein höheres schulisches bzw. berufliches Ausbildungsniveau als die sächsische Durchschnittsbevölkerung.“ (Hoffmeister, 2003, S. 32 f.)<sup>3</sup> Für die 18- bis 21-Jährigen liegen die Abwanderungsgründe in der Suche nach einem Ausbildungs- oder Studienplatz (37 %), einem Arbeitsplatz (34 %) und einem höheren Verdienst (10 Prozent). Für die 21- bis 25-Jährigen sind die Hauptmotive der Arbeitsplatz (41 %), der höhere Verdienst (17 %) und Veränderungen beim Lebenspartner (16 %). Zwar verweist Hoffmeister (2003, S. 34) darauf, dass in geburtenschwachen Jahrgängen die Konkurrenz um die Ausbildungsplätze abnehmen und dadurch der Hang zur Abwanderung zurückgehen könnte. Aber gerade für junge Leute mit guten schulischen Abschlüssen erwächst das Abwanderungsmotiv nicht nur aus der Suche nach einem Ausbildungsplatz schlechthin, sondern nach einem, der den persönlichen Neigungen und Erwartungen an Arbeits- und Lebensqualität entspricht. Nach Ansicht von Opaschowski (2001) wird künftig die Bedeutung der lokalen Lebensqualität sogar noch steigen. Dazu gehören Bildungs-, Freizeit- und Kulturmöglichkeiten. Verschlechtert sich diesbezüglich das regionale Angebot, so mindert das auch die Anziehungskraft der Region.

<sup>3</sup> Eine sehr hohe Mobilitätsrate hatten auch Fachschul- bzw. Hochschulabsolventen (Hoffmeister, 2003, S. 33).

Das heißt konkret: Wenn heute in bestimmten Regionen aus Mangel an geeigneten Bewerbern Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben und tendenziell Ausbildungsplätze dauerhaft abgebaut werden, so mindert das die Wahlmöglichkeiten der Betriebe bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften morgen. Dass dies nicht erst ein Zukunftsszenario ist, zeigt eine Befragung von 270 ostthüringischen Unternehmen durch die IHK (IHK Gera, 2003): Auf die Frage „Wie gehen Sie mit einem Mangel an Bewerbern mit geeigneten Qualifikationen um?“ gaben 40 Prozent an, in diesem Fall den Ausbildungsplatz nicht zu besetzen (vgl. Abschnitt 3.3).

Unternehmen, die schon heute diesen Teufelskreis erkennen, versuchen u. a., die Zahl der Ausbildungsplätze stabil zu halten, sowie die Vielfalt und Wirksamkeit der Gewinnung von Nachwuchskräften zu vergrößern, wie es beispielsweise die am Projekt GENIA beteiligten Unternehmen tun.

### 2.2.2 Wachsender Aufwand für berufliche Orientierung und Beratung

In Regionen mit sinkender Zahl von Lehrstellenbewerbern wächst die Konkurrenz der Unternehmen um diese potenziellen Nachwuchskräfte. Andererseits ist mehr denn je koordinierte Zusammenarbeit zwischen Betrieben und allen anderen Akteuren des regionalen Arbeitsmarktes gefordert, um den wenigen Schulabgänger/innen ein breites Angebot beruflicher Orientierung und Beratung bereitzustellen.

Im Land Thüringen versucht eine Managementgruppe zur Sicherung des Fachkräftebedarfes der Thüringer Wirtschaft diesen Herausforderungen vorausschauend Rechnung zu tragen. In einem Bericht an den Ministerpräsidenten stellt sie fest:

„Ab 2006/2007 ist ... damit zu rechnen, dass mehr Ausbildungsplätze angeboten werden als Bewerber zur Verfügung stehen. Hier gilt es rechtzeitig Vorsorge zu treffen. In Anbetracht der Ausbildungszeiten muss damit bereits heute begonnen werden.“ (Managementgruppe zur Sicherung des Fachkräftebedarfs der Thüringer Wirtschaft, 2003, S.5).

Zu dieser rechtzeitigen Vorsorge gehört die „Thüringer Ausbildungsinitiative“, in der Landesministerien, Wirtschaft, Gewerkschaften, Landesarbeitsamt und kommunale Spitzenverbände zusammenarbeiten. Wie sich solches Zusammenwirken konkret gestalten kann, beleuchten wir in Abschnitt 3.3.

Abb. 9 fasst die regionalen Dilemmata zusammen. Die sinkende Zahl an Ausbildungsbewerbern erfordert in Zukunft den Aufbau von Ausbildungen für höher qualifizierte Schulabsolvent/innen, um sie in der Region zu halten. Andererseits müssen Ausbildungsmöglichkeiten für leistungsschwächere Schulabgänger/innen geschaffen werden, um auch diese für den Ausbildungsmarkt zu gewinnen. Um die Attraktivität einer Region für Jugendliche zu erhalten, werden Ausbildungen mit möglichst großer Variationsbreite und hoher Qualität benötigt. Der Fokus verlagert sich von der Quantität der Ausbildungsplätze auf deren Qualität und Varianz.

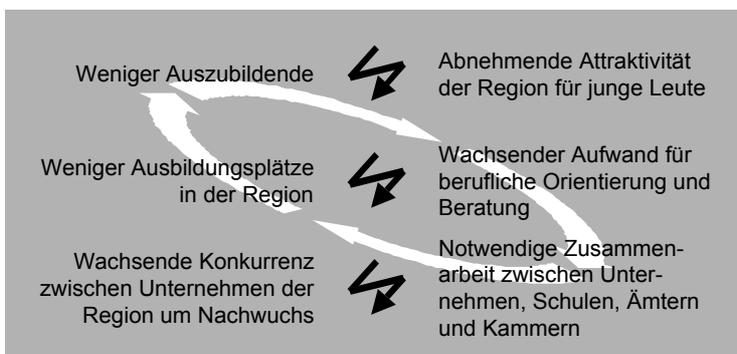


Abb. 9: Regionale Dilemmata des demografischen Wandels.

### 2.3 *Fazit*

Noch in diesem Jahrzehnt wird sich das Verhältnis von Jüngeren zu Älteren sowohl in der Bevölkerung als auch unter den Erwerbstätigen zugunsten der Älteren verschieben. Wird dieser Trend regional verstärkt, stehen sowohl Unternehmen als auch Regionen vor großen Herausforderungen. Für die *Unternehmen* bestehen sie darin, dass erstens der aktuelle Lehrstellenmangel den zukünftigen Nachwuchskrätemangel und somit auch den Handlungsbedarf verdeckt. Zweitens verringert sich bei gleichzeitig wachsenden Qualifikationsanforderungen die Auswahlmöglichkeit zukünftiger Nachwuchskräfte. Drittens droht bei fortschreitender Rationalisierung der Verlust von Erfahrungswissen. Die *Regionen* stehen vor der Situation, dass erstens bei reduziertem Ausbildungsangebot insbesondere leistungsstarke Schulabgänger/innen abwandern. Zweitens wächst in Regionen mit weniger Lehrstellenbewerbern die Konkurrenz um potenzielle Nachwuchskräfte. Hieraus resultiert ein höherer Aufwand für berufliche Orientierung und Beratung.

### 3 Berufliche Orientierung und Nachwuchsgewinnung

#### 3.1 Neue Herausforderungen

*Gerda Jasper*

Durch qualitativ gute Berufsorientierung können Unternehmens- und Individualinteressen in einem der wichtigsten Bereiche des Lebens, der beruflichen Tätigkeit, in weitgehende Übereinstimmung gebracht werden. Hier liegt vor dem Hintergrund der dargestellten demografischen Entwicklung eine wichtige Aufgabe zukünftiger Personalrekrutierungs- und -entwicklungspolitik. In einigen Berufsfeldern bzw. Regionen ist bereits jetzt eine geringere Nachfrage in bestimmten Ausbildungsgängen zu verzeichnen. Mit der weiteren demografischen Entwicklung wird sich dieser Trend verstärken und zu einem Mangel in weniger attraktiven Berufsbereichen führen. Anders ausgedrückt: In wenigen Jahren wird das Angebotsmonopol der Unternehmen auf dem Ausbildungsmarkt nur noch punktuell gegeben sein. Schon heute verändert sich in manchen Regionen und Unternehmen das Verhältnis zwischen Ausbildungsplätzen und Lehrstellenbewerber/innen spürbar.<sup>4</sup>

Eine DIHK-Umfrage des letzten Jahres (Ermer, 2003) ergab, dass 37 Prozent der Ausbildungsbetriebe beklagen, zu wenig oder keine geeigneten Bewerber zu finden, 15 Prozent der Ausbildungsstellen blieben unbesetzt. Dabei verteilen sich die Interessen der Bewerber sehr unterschiedlich auf die Branchen: Auf moderne Ausbildungsberufe – wie z. B. kaufmännische Ausbildungen – bewerben sich aus Unternehmenssicht noch vorteilhaft viele Schulabgänger/innen. In Branchen wie dem metallverarbeitenden Gewerbe gibt es schon heute weniger Bewerber als Plätze vorhanden sind. Die Ursache für diesen Mangel wird hauptsächlich darin gesehen, dass falsche Vorstellungen über solch „unmoderne“ Berufsbilder bestehen.

Einige Unternehmen beginnen deshalb, sich zu einem frühen Zeitpunkt für Lehrstellenbewerber zu interessieren und sich auch auf deren Interessen, Motive und Erwartungen einzustellen. Nur so können sie erreichen, dass die angehenden Fachkräfte eine Ausbildung oder Umschulung gut informiert und motiviert beginnen. Es geht sowohl darum, möglichst „passende“ Bewerber zu rekrutieren als auch darum, Abbruchquoten zu senken und Fehlqualifikationen zu vermeiden. Das wiederum erfordert auf Unternehmensebene, Erfahrene (meist Ältere und Mittelalte) und noch Unerfahrene, wie Auszubildende und Jungfacharbeiter, in die berufliche Orientierung und Beratung potenzieller Lehrstellenbewerber einzubeziehen. Vertreter der verschiedenen Generationen sind gemeinsam Akteure auf Berufsinformationsmessen, in Schülerpraktika, beim Tag der offenen Tür von Unternehmen, bei Kooperationen mit Schulen, beim Girls' Day oder in der Schnupperlehre. Während die Jungen authentisch und realistisch von ihren Tätigkeiten erzählen und den altersgruppengerechten Ton finden, sind Ältere übergreifender und tiefer gehend zu Qualifikationsanforderungen, zum Facettenreichtum eines Berufes, zum Unternehmen selbst und zu den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen auskunftsfähig. So erhält der Dialog zwischen den Generationen nicht nur neue Ausprägungen, er wird für Schüler/innen auch frühzeitig erlebbar. Auf dem unübersichtlichen Markt der Berufe – mit Ausbildungsberufen und verschiedenen Studiengängen – sind die Orientierung Suchenden in der Regel überfordert und auf Auskünfte sowie Beratung von außen angewiesen. Der Wissensbedarf bei der Wahl oder

---

<sup>4</sup> In einem am Projekt GENIA beteiligten Unternehmen reduzierte sich dieses Verhältnis innerhalb von drei Jahren von 1:50 auf 1:3.

Neuwahl eines Berufs- oder Tätigkeitsfeldes ist groß. Neben den formalen Informationen, z. B. zu den Zugangsbedingungen für die Ausbildungsplätze, den Ausbildungsinhalten oder den Abschlüssen, sind viele unternehmens- und brancheninterne Themen für die Orientierung interessant. Zukünftige Fachkräfte wollen darüber hinaus erfahren,

- wie ihr Arbeitsalltag ganz konkret aussehen wird,
- was die Unternehmenskultur charakterisiert und ob sie zu ihnen passt,
- ob sie für den Beruf geeignet sind,
- welche weiteren Entwicklungsmöglichkeiten es im Betrieb gibt,
- wie das soziale Umfeld und die Leistungen im einzelnen Unternehmen aussehen.

Erste Anlaufstelle sind die Arbeitsämter mit ihren Berufsinformationszentren (BIZ). Außerdem widmen sich bundesweit verschiedene Beratungsstellen und -projekte mit unterschiedlichen Trägern der Berufsorientierung. Die überwiegende Zahl der Institutionen, Projekte und Unternehmen hat als Zielgruppe Schul- bzw. Hochschulabgänger/innen.

Tab. 2: Instrumente zur Gewinnung von Auszubildenden (Dietl 2002, S. 36).

Kriterium → Instrument ↓	Unternehmensgröße			Reichweite		Fristigkeit	
	Klein (< 200 MA)	Mittel (200 – 1000 MA)	Groß (> 1000 MA)	Intern	Extern	Kurz- fristig	Lang- fristig
<b>Zeitungsanzeige</b>	(X)	X	X	X	X	X	
<b>Tag der offenen Tür</b>		(X)	X		X		X
<b>Internet</b>	X	X	X		X	X	X
<b>Wettbewerb „Azubis werben Azubis“</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Serie in Firmenzeitung/ Intranet</b>		X	(X)	X		X	X
<b>Azubi Hotline</b>	X	X	X		X	X	
<b>Interne Newsletter (z. B. per e-mail)</b>	X	X	X	X			X

X = uneingeschränkt empfohlen, (X) = eingeschränkt empfohlen

Nachfolgend werden deshalb Wege eines breiteren und wirksameren Ausbildungs- und Hochschulmarketings sowie die Unterstützung durch regionale Netze vorgestellt.<sup>5</sup>

Bezogen auf das Ausbildungsmarketing der Unternehmen hat die Vielfalt der Instrumente deutlich zugenommen (Tab. 2). Sie sind aber noch immer stark auf Informationen über den Betrieb und die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten zugeschnitten und nur bedingt auf das Erleben beruflichen und betrieblichen Alltags ausgerichtet. In den folgenden Abschnitten werden deshalb auch Ansätze vorgestellt, die zum Ziel haben, jungen Menschen das persönliche Erleben der Berufs- und Arbeitswelt zu ermöglichen.

<sup>5</sup> Ansätze zur beruflichen Umorientierung erörtern wir in Kapitel 5.

### 3.2 Vielfalt der Wege beruflicher Orientierung

#### 3.2.1 Motive für die Wahl des Ausbildungsbetriebes

Gerda Jasper

Das Ausbildungsmarketing effizienter zu gestalten heißt, von jenen Motiven und Faktoren auszugehen, die Schüler/innen bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz lenken. Um sie zu analysieren, haben wir im Rahmen des Projektes GENIA eine Untersuchung vorbereitet und realisiert: Gemeinsam mit den Akteuren der beruflichen Orientierung und Beratung (aus Betrieben, Kammern und Ämtern) trugen wir Motive zusammen und entwickelten daraus mögliche Antworten für einen standardisierten Fragebogen (siehe Anhang

B). Diesen Fragebogen unterbreiteten wir in drei Projektunternehmen allen Auszubildenden und, wo möglich, auch Lehrstellenbewerbern. Uns war bewusst, dass Auszubildende die Wahl des Ausbildungsbetriebes retrospektiv beurteilen und dadurch eventuell andere Akzente setzen als Lehrstellenbewerber. Aber zum einen gingen wir davon aus, dass Lehrstellenbewerber eher „sozial erwünscht“ antworten. Zum anderen konnten wir nur über bereits in einer Ausbildung Befindliche erfahren, was sie in genau dieses Unternehmen gebracht hat. Folglich geben die Resultate Aufschluss über die lenkenden Motive und teilweise über die Wirksamkeit von Maßnahmen des Ausbildungsmarketings.

Die möglichen Motive für die Wahl des Ausbildungsbetriebes lassen sich zu drei Antwortgruppen zusammenfassen:

- Charakteristika der Arbeit bzw. des angestrebten Berufes sowie des Arbeitsumfeldes bzw. des Unternehmens („Gründe, die Unternehmen legen“).
- Lenkung durch nahestehende, „meinungsbildende“ Personen wie Eltern, andere Verwandte und Freunde („Private Kontakte und Empfehlungen“).
- Berufsorientierende Strukturen der Bildung und des Arbeitsmarktes („Beratung und Orientierung durch Schule und/oder Arbeitsamt“).

Sie wurden in 26 Gründe und Motive für die Unternehmenswahl aufgefächert, die zweimal auch individuelle Angaben unter „Sonstiges“ zuließen. Mehrfachnennungen waren möglich. Wir baten jedoch die Jugendlichen, nicht mehr als sechs Antworten anzukreuzen. Mit wenigen Ausnahmen hielten sich die Befragten an diese Einschränkung. Die Befragung erfolgte anonym.

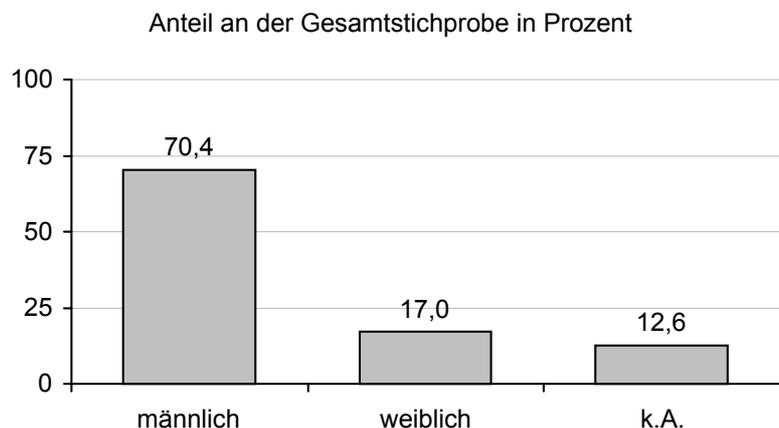


Abb. 10: Gesamtstichprobe (N = 270): Anteile von Männern und Frauen.

Anfang 2003 haben wir den Fragebogen in zwei Unternehmen allen Auszubildenden (SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH und DESAG AG) und in einem Unternehmen sowohl den Auszubildenden aller Lehrjahre als auch den Lehrstellenbewerbern vorgelegt. In den beiden erst genannten Betrieben beteiligten sich fast alle Auszubildenden an der Befragung (33 bzw. 42 Personen) und bei EKO Stahl GmbH 118 Lehrlinge und Bewerber. Außerdem befragten wir auf zwei Berufsinfomessen

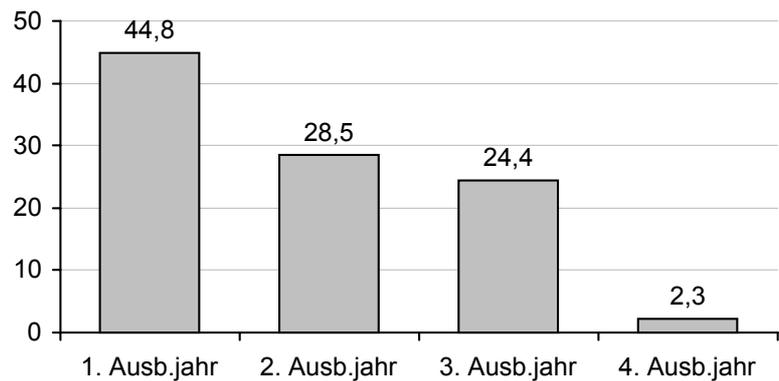


Abb. 11: Anteile an der Gesamtstichprobe nach Ausbildungsjahr in Prozent (N = 221, keine Angabe: 36, trifft nicht zu: 13).

in Ostthüringen (Gera und Jena) im ersten Quartal 2003 weitere 77 Auszubildende aus 40 Betrieben und Einrichtungen, die ihre Ausbildungsberufe vorstellten. Auf den Berufsinfomessen präsentieren auch kleine Betriebe aus Industrie und Handwerk sowie öffentliche Einrichtungen ihre Ausbildungsberufe und -möglichkeiten. So konnten auch Auszubildende aus diesen Bereichen in die Studie mit aufgenommen werden. Trotzdem kam der überwiegende Teil der Befragten aus Großbetrieben mit über 1000 Beschäftigten (67 %), 24 Prozent kamen aus Betrieben mit 50 bis 1000 Beschäftigten und 9 Prozent aus Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten.

79 Prozent der Befragten absolvierten eine gewerblich-technische, 11 Prozent eine kaufmännische und 5 Prozent eine informationstechnische Ausbildung. Die übrigen 5 Prozent

Tab. 3: Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH (N = 33). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
Übernahme in Aussicht gestellt	75,8
UN hat guten Ruf	60,6
Eltern fanden UN gut	48,5
Arbeit ist interessant	39,4
Tag der offenen Tür	39,4
Wohnortnähe	33,3
Gute Verdienstmöglichkeiten	33,3
UN ist bekannt	33,3
konnte Wunschberuf lernen	24,2
Persönliche Gespräche	21,2
Berufl. Orientierung in Schule	15,2
Entwicklungsmöglichkeiten	15,2
Berufl. Beratung durch das AA	12,1

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
UN hat mich genommen	12,1
Gute Sozialleistungen	12,1
Informationen des AA im Netz	12,1
Verwandte arbeiten im UN	9,1
Zugang durch Verwandte	9,1
Berufsinfomesse	3,0
Freunde fanden UN gut	3,0
Vermittlung durch AA	0,0
Freiwilliges Praktikum	0,0
Schulpraktikum	0,0
Nichts anderes gefunden	0,0
Gute Darstellung auf Website	0,0
UN war zweite Wahl	0,0

\* Mehrfachnennungen möglich

absolvierten Ausbildungen im Handwerk, im Dienstleistungsbereich, im öffentlichen Dienst oder im sozialen Bereich. Die Stichprobenszusammensetzung hinsichtlich Geschlecht und Ausbildungsjahr ist in Abb. 10 und Abb. 11 dargestellt.

Die Ergebnisse der Befragung widerspiegeln prozentual, wie häufig die Befragten die jeweilige Antwort als „zutreffend“ bezeichneten. Daraus ergibt sich eine Rangfolge der Häufigkeiten über alle Antwortvarianten<sup>6</sup>; sie sind in Tab. 3 bis Tab. 7 dargestellt und werden nachfolgend erläutert und interpretiert. Die Kernaussagen sind jeweils in den Zwischenüberschriften hervorgehoben.

*Suche nach interessanter Arbeit in einem Unternehmen mit gutem Ruf in Wohnortnähe ist vorrangig.*

In allen vier Befragtengruppen (Auszubildende aus drei Unternehmen und auf Berufsinformessen) gibt es unter den sechs am häufigsten gegebenen Antworten drei übereinstimmende:

- Die Arbeit ist interessant.
- Das Unternehmen hat einen guten Ruf.
- Das Unternehmen befindet sich in Wohnortnähe.

Tab. 4: Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der EKO Stahl GmbH (N = 118).  
(UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
UN hat guten Ruf	71,2
Wohnortnähe	66,9
Gute Verdienstmöglichkeiten	66,1
Übernahme in Aussicht gestellt	65,3
Arbeit ist interessant	61,0
UN ist bekannt	59,3
konnte Wunschberuf lernen	55,1
Tag der offenen Tür	53,4
Verwandte arbeiten im UN	48,3
Beruf. Orientierung in Schule	46,6
Entwicklungsmöglichkeiten	44,9
Eltern fanden UN gut	33,1
Beruf. Beratung durch das AA	30,5

\* Mehrfachnennungen möglich

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
Gute Sozialleistungen	30,5
Schulpraktikum	30,5
Berufsinfomesse	26,3
Freunde fanden UN gut	16,9
UN hat mich genommen	13,6
Gute Darstellung auf Website	13,6
Zugang durch Verwandte	12,7
Informationen des AA im Netz	9,3
Vermittlung durch AA	8,5
Freiwilliges Praktikum	4,2
UN war zweite Wahl	4,2
Persönliche Gespräche	2,5
Nichts anderes gefunden	0,8

Es überrascht wenig, dass das auch die drei am häufigsten genannten Motive der Gesamtstichprobe sind (Tab. 7). Lehrstellenbewerber suchen also überwiegend eine interessante Tätigkeit in einem Betrieb mit gutem Image möglichst in Wohnortnähe. Somit haben

<sup>6</sup> Diese Rangfolge ist kein Ergebnis des individuellen Ratings der Antworten der Befragten.

Tab. 5: Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der DESAG AG (N = 42).  
(UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
Arbeit ist interessant	64,3
Wohnortnähe	47,6
UN hat guten Ruf	45,2
konnte Wunschberuf lernen	38,1
Gute Verdienstmöglichkeiten	35,7
UN ist bekannt	35,7
Beruf. Beratung durch das AA	35,7
Übernahme in Aussicht gestellt	33,3
Beruf. Orientierung in Schule	31,0
UN hat mich genommen	31,0
Verwandte arbeiten im UN	31,0
Eltern fanden UN gut	23,8
Vermittlung durch AA	21,4

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
Gute Sozialleistungen	30,5
Schulpraktikum	30,5
Berufsinfomesse	26,3
Freunde fanden UN gut	16,9
UN hat mich genommen	13,6
Gute Darstellung auf Website	13,6
Zugang durch Verwandte	12,7
Informationen des AA im Netz	9,3
Vermittlung durch AA	8,5
Freiwilliges Praktikum	4,2
UN war zweite Wahl	4,2
Persönliche Gespräche	2,5
Nichts anderes gefunden	0,8

\* Mehrfachnennungen möglich

sich Betriebe und andere Arbeitsmarktakteure zu fragen, was sich hinter diesen Wichtigkeiten verbirgt und welche Konsequenzen sich daraus für die Unternehmen ergeben.

In offenen, leitfadengestützten Interviews<sup>7</sup> wurden Auszubildende SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH und der DESAG AG ebenfalls nach den Gründen für die Ausbildungswahl gefragt und auch danach, was sie unter *interessanter Arbeit* verstehen. Aus den Antworten lässt sich ablesen, dass mit interessanter Arbeit vor allem abwechslungsreiche Arbeit assoziiert wird, die Möglichkeiten zur Selbstbestätigung bietet. Die Befragten meinen aber auch eine anregende Arbeitsorganisation wie Team- oder Projektarbeit. Wenn Jugendliche eine interessante und abwechslungsreiche Arbeit suchen, sollte gerade dieser Aspekt im Ausbildungsmarketing eine besondere Rolle spielen. Darum haben Unternehmen und berufsberatende Institutionen in Info-Materialien zu Berufen und Berufsgruppen deutlich zu machen, was die angebotenen Berufe konkret auszeichnet, welche Tätigkeiten sie umfassen und in welchem Umfeld sie ausgeübt werden. Ohne zu überzeichnen und schön zu färben, ist es möglich und sinnvoll, das Interessante gerade jener Berufe herauszuarbeiten, die bislang noch mit einem Negativimage behaftet sind.

In den Interviews mit Auszubildenden und Jungfacharbeitern und in der Diskussion unserer Untersuchungsergebnisse mit ihnen und ihren betrieblichen Altersgenossen äußerten sie mehrfach folgende Erwartungen:

- Die Berufe und das Arbeitsumfeld sollen nachvollziehbar und lebendig beschrieben werden.
- Technische Berufe müssen vor allem für junge Frauen „anders rüber gebracht“ werden (vgl. Kapitel 4.1).

<sup>7</sup> Eine weitergehende Auswertung dieser Interviews erfolgt in den Kapiteln 4 und 5.

Tab. 6: Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden, befragt auf den Berufsinfomessen 2003 in Jena und Gera (N = 77).  
UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *	Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
Arbeit ist interessant	62,3	Eltern fanden UN gut	19,5
UN hat guten Ruf	42,9	Freiwilliges Praktikum	18,2
konnte Wunschberuf lernen	41,6	Informationen des AA im Netz	15,6
Wohnortnähe	40,3	Beruf. Orientierung in Schule	15,6
Berufsinfomesse	39,0	Tag der offenen Tür	14,3
Beruf. Beratung durch das AA	35,1	UN war zweite Wahl	11,7
UN ist bekannt	32,5	Gute Sozialleistungen	11,7
Gute Verdienstmöglichkeiten	32,5	Zugang durch Verwandte	10,4
Schulpraktikum	28,6	Freunde fanden UN gut	9,1
Übernahme in Aussicht gestellt	24,7	Nichts anderes gefunden	7,8
Entwicklungsmöglichkeiten	22,1	Gute Darstellung auf Website	6,5
UN hat mich genommen	20,8	Verwandte arbeiten im UN	6,5
Vermittlung durch AA	19,5	Persönliche Gespräche	5,2

\* Mehrfachnennungen möglich

Beide Empfehlungen verwundern kaum, denn nach Auffassung der befragten jungen Frauen und Männer, aber auch von Ausbildern und Verantwortlichen in Ämtern und Schulen, haben noch viele Jugendliche unklare und stereotype Vorstellungen, die durch trocken-nüchterne und für den Laien wenig nachvollziehbare Berufsbeschreibungen eher bestätigt als beseitigt werden. Das trifft leider in nicht geringem Umfang auch auf die Darstellung von Ausbildungsplätzen und -berufen auf betrieblichen Websites zu (vgl. Abschnitt 3.2.7). Vor allem sollten jene Berufe lebendig und nicht im Fachjargon vorgestellt werden, die nicht im Blickfeld der Öffentlichkeit stehen, z. B. viele Industrie- und Handwerksberufe.

Mit dem *guten Ruf des Unternehmens* werden Modernität, Marktfähigkeit, gute Ausbildung und betriebliches Klimas sowie Referenz für den Arbeitsmarkt verbunden; es ist wichtig sagen zu können: Ich habe bei SCHOTT oder ZEISS gelernt. Damit wird die Bedeutsamkeit dieses Aspekts noch unterstrichen. Zugleich liegt der Schluss nahe, dass sich Schulabsolvent/innen um so eher vom guten Ruf bei der Unternehmenswahl leiten lassen, je weniger transparent betriebliche Ausbildungsberufe und Tätigkeiten für sie sind; denn der „gute Ruf eines Unternehmens“ speist sich aus Eindrücken, die nicht mit tatsächlicher Kenntnis des jeweiligen Unternehmens identisch sind.

So veranschaulichen auch Ergebnisse einer Untersuchung zu Image und Bekanntheitsgrad für die SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH zwar einen „ausreichenden“ Informationsstand über das Unternehmen; er liegt jedoch im unteren Bereich der möglichen Wertungen.<sup>8</sup>

Die am Projekt GENIA beteiligten Unternehmen zogen aus diesen Einsichten die Konsequenz, die reale Attraktivität der beruflichen Arbeit für (Lehrstellen-)Bewerber in Infomate-

<sup>8</sup> Im Rahmen einer Studie wurden 218 Regelschüler und 104 Gymnasiasten aus Jenaer und anderen Ostthüringer Schulen gebeten, ihren „Informationsstand zu SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH als Arbeitgeber“ einzuschätzen. Die Wertung des Informationsstandes konnte auf einer Skala von 1 („sehr hoch“) bis 6 („sehr niedrig“) vorgenommen werden. Der Durchschnittswert für SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS lag bei 3,7. (Watzka, 2002)

Tab. 7: Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes: Ergebnisse der Gesamtstichprobe (N = 270).  
(UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
Arbeit ist interessant	59,3
UN hat guten Ruf	57,8
Wohnortnähe	52,2
Übernahme in Aussicht gestellt	50,0
Gute Verdienstmöglichkeiten	47,8
UN ist bekannt	44,8
konnte Wunschberuf lernen	44,8
Tag der offenen Tür	32,6
Berufl. Orientierung in Schule	31,5
Berufl. Beratung durch das AA	30,4
Eltern fanden UN gut	29,6
Verwandte arbeiten im UN	28,9
Entwicklungsmöglichkeiten	28,5

Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes	Nennungen in Prozent *
Berufsinfomesse	24,4
Schulpraktikum	22,6
Gute Sozialleistungen	21,1
UN hat mich genommen	18,1
Vermittlung durch AA	12,6
Freunde fanden UN gut	11,9
Informationen des AA im Netz	11,5
Zugang durch Verwandte	10,4
Freiwilliges Praktikum	8,9
Gute Darstellung auf Website	8,5
UN war zweite Wahl	5,9
Persönliche Gespräche	5,6
Nichts anderes gefunden	3,7

\* Mehrfachnennungen möglich

rialien, bei der direkten beruflichen Orientierung und Beratung sowie auf betrieblichen Websites klarer darzustellen. Das gilt auch für kleinere Unternehmen, die in der Regel weniger bekannt sind, z. B. Handwerksbetriebe. Sie müssen nach neuen, auch bisher ungewöhnlichen Wegen suchen, um potenzielle Lehrstellenbewerber auf sich aufmerksam und ihr Tun transparent zu machen.

*Der Wunsch nach Wohnortnähe* ist nachvollziehbar, wenn man davon ausgeht, dass 16 bis 17-Jährige einen der wichtigsten Einschnitte ihres Lebens, den Einstieg in den Beruf, nicht mit einem weiteren Einschnitt wie Wohnortwechsel verknüpfen möchten. Das heißt zugleich: Wenn in Ostdeutschland, wie beschrieben, junge Leute auf der Suche nach Ausbildung und Arbeit in westdeutsche Bundesländern abwandern, dann tun sie das nicht, weil sie die „Wanderung“ suchen. Folglich lohnt es sich, auch nach Wegen zu suchen, um weitere Abwanderung zu verhindern bzw. Kontakt mit Abgewanderten zu halten, um sie eventuell für die Region zurückzugewinnen.

*Wenn die Übernahme nach der Ausbildung möglich ist, dominiert sie als Motiv.*

In der Rangfolge der Motive und Gründe für die Wahl des Ausbildungsbetriebes steht die „mögliche Übernahme“ nach der Ausbildung dort an vorderer Stelle, wo sie in Aussicht gestellt werden kann. Bei der SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH steht sie an erster Stelle, bei EKO Stahl GmbH an vierter. Dort, wo die Aussicht auf einen Arbeitsplatz nach der Lehre gegeben ist, haben zugleich die Entwicklungsmöglichkeiten für den Einzelnen im Unternehmen eine deutlich lenkende Wirkung auf die Wahl des Ausbildungsbetriebes. In einer analogen Befragung in Sachsen-Anhalt durch das Zentralinstitut für Soziologie in Halle steht das Motiv „Ich habe gute Chancen, nach der Ausbildung übernommen zu werden“ ebenfalls an erster Stelle (Lutz, 2001).

Das große Gewicht einer möglichen Übernahme ist nicht nur der schwierigen Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituation in Ostdeutschland geschuldet. Das zeigte die Diskussion der

Befragungsergebnisse mit den Auszubildenden aller Jahrgänge bei der DESAG AG in Niedersachsen. Sie äußerten, dass auch für sie die Aussicht auf einen Arbeitsplatz nach der Ausbildung ein noch größeres Gewicht bei der Betriebswahl gehabt hätte, wenn die Übernahme wahrscheinlicher gewesen wäre. Dieses Motiv der in Aussicht gestellten „Übernahme nach der Ausbildung“ wird vermutlich an Bedeutung verlieren, wenn Lehrstellenbewerber zumindest regional knapp werden.

*“Innere“ Faktoren wie interessante Arbeit rücken bei der Wahl des Ausbildungsunternehmens ins Zentrum.*

Es zeigt sich ein Unterschied in der Kombination der gegebenen Antworten in Abhängigkeit davon, ob der Wunschberuf erlernt werden konnte oder nicht (Abb. 12). Jene Auszubildenden, die angaben, ihren Wunschberuf zu erlernen, nannten für die Wahl des Ausbildungsunternehmens häufiger intrinsische Faktoren als jene, die das verneinten. Dazu gehörten z. B. die vermutete interessante Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und dessen guter Ruf.<sup>9</sup>

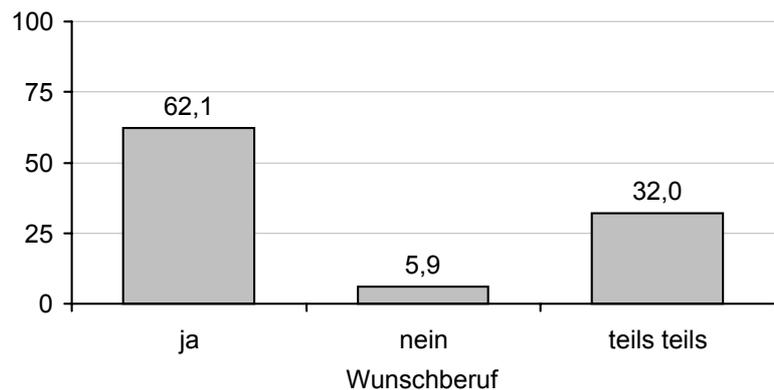


Abb. 12: Anteil an der Gesamtstichprobe in Prozent: Ausbildungsberuf = Wunschberuf.

Jene, die verneinten, ihren Wunschberuf zu lernen oder „teils-teils“ ankreuzten, nannten eher extrinsische Gründe wie Wohnortnähe, die Tatsache, überhaupt genommen worden zu sein sowie Verdienst und Sozialleistungen (Abb. 13). Dabei verstehen junge Leute Wunschberuf durchaus in einem sehr weit gefassten Sinn. Sie meinen nicht einen ganz bestimmten Beruf, sondern in der Regel eine Berufsgruppe bzw. einen Beruf, der ihren Neigungen insgesamt entspricht.

Die Schlussfolgerung für Personalverantwortliche, berufliche Ausbilder und Berater muss daher lauten: Je klarer herausgefunden werden kann, ob ein angebotener Ausbildungsplatz im weitesten Sinn zu den Neigungen und Fähigkeiten eines potenziellen Bewerbers passt, desto besser sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausbildung und für eine spätere „Bindung“ von Nachwuchskräften an das Unternehmen. Unternehmen wie die DESAG AG bieten Bewerbertraining für Schüler/innen der Region an – unabhängig davon, ob sie sich bei der DESAG AG bewerben oder nicht. Dieses Training schließt auch das Feststellen der Stärken und Interessen des Einzelnen ein.

In den leitfadengestützten Interviews mit Auszubildenden und Jungfacharbeitern in zwei Unternehmen zur beruflichen Orientierung und zum beruflichen Einstieg schlugen die Befragten mehrfach vor, die Herausarbeitung individueller Stärken und Vorlieben schon ab der achten oder neunten Klasse in den schulischen Alltag zu integrieren. Das würde den

<sup>9</sup> Das zeigt sich besonders deutlich bei EKO Stahl GmbH, wo nicht nur Auszubildende, sondern auch Lehrstellenbewerber in die Befragung einbezogen wurden.

Schüler/innen helfen, sich mehr Klarheit über ihre beruflichen Neigungen und Möglichkeiten zu verschaffen. Oft gewinnen Jugendliche diese Klarheit erst im Verlauf der Ausbildung und schlussfolgern für sich: „Ich habe zwar nicht meinen Wunschberuf gelernt, bin aber jetzt von meinem Ausbildungsberuf ganz angetan und möchte ihn gern ausüben.“

Diese Aussage unterstreicht noch einmal, dass „Wunschberuf“ – wie junge Frauen und Männer,

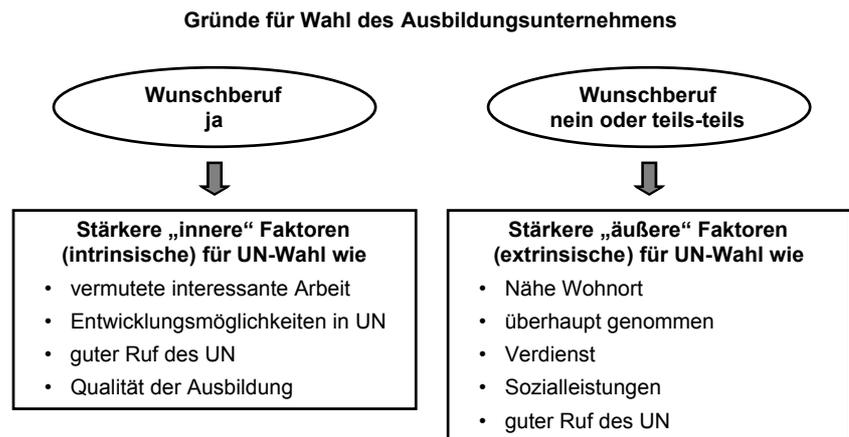
nicht nur der Lehrstellennot gehorchend, selbst sagen – ein „dehnbarer Begriff“ ist. Es kann aber auch eine ernüchternde Einsicht sein wie: „Ich werde die Lehre zwar beenden. Aber dann schau ich mich noch mal um und lerne vielleicht noch einen anderen Beruf.“ Obwohl Letzteres seltener passiert, ist es Anlass genug, auf betrieblicher und regionaler Ebene Wege zu finden, wie „Fehlausbildungen“ und Ausbildungsabbrüche weitgehend verhindert werden können. Sie verursachen nicht nur betriebliche und volkswirtschaftliche Kosten. Es werden auch Lehrstellen blockiert, an denen andere Jugendliche interessiert sein könnten.

*Berufliche Orientierung und Beratung durch Schule, Arbeitsamt und Unternehmen sind ausbaufähig.*

Es gibt Wege, Methoden und Verortungen beruflicher Orientierung und Beratung die wichtig, aber offensichtlich unterschiedlich bedeutsam in ihrer Wirksamkeit sind. Betrachten wir die zehn am häufigsten genannten Gründe und Motive für die Wahl des Ausbildungsplatzes bei den vier verschiedenen Gruppen von Befragten (Tab. 3 bis Tab. 6), so zeigt sich, dass unter den zehn am häufigsten genannten drei Gründe zweimal zu finden sind:

- die berufliche Beratung durch das Arbeitsamt.
- die berufliche Orientierung in der Schule und
- der Tag der offenen Tür im Ausbildungsunternehmen.

Das unterstreicht einerseits die Wirksamkeit der Faktoren, zeigt aber andererseits, dass sie noch verstärkt werden könnte. Das gilt vor allem für das Schulpraktikum, dessen Wirkung auf die Wahl nach Ausbildungsberuf und -unternehmen deutlich nachweisbar ist (vgl. Abschnitt 3.2.7). Es spielt gegenwärtig noch eine relativ geringe Rolle in der beruflichen Orientierung. Die gute Einschätzung von Schulpraktika bezüglich ihres Verlaufs und der gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse mündet noch nicht in jene berufsorientierenden Wirkung, die Praktika haben können. Um Schulpraktika und freiwillige Praktika in sinnvollem Maße zu einem „Instrument“ des Personalmarketings zu machen, bedarf es noch weitergehender Überlegungen und Anstrengungen der Unternehmen, Schulen und regionalen Arbeitsmarktakteure.



*Abb. 13: Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes in Abhängigkeit von der Möglichkeit, den Wunschberuf zu erlernen (bei Azubis und Jungfacharbeitern von SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS).*

*Die Berufliche Orientierung per Internet ist noch gering ausgeprägt.*

Unterschiedliche, aber bisher eher geringe Wirksamkeit hat die Berufsorientierung der Arbeitsämter und Unternehmen per Internet. Die Gründe und Verbesserungsmöglichkeiten werden in Abschnitt 3.2.5 vorgestellt.

*Im Ausbildungsmarketing ist die Rolle der Eltern und anderer Nächster zu berücksichtigen.*

Ausgeprägt ist die unterstützende und lenkende Funktion von Eltern, sonstigen Verwandten und Freunden. Das unterstreichen auch die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews. Viele Auszubildende betonten, dass ein Elternteil ihnen die Ausschreibung einer Lehrstelle, einen Artikel über das Ausbildungsunternehmen oder sonstige Informationen „unter die Nase hielt“ oder sie mit ihrer Fürsprache für das jetzige Ausbildungsunternehmen überzeugte. Eltern haben bei den Minderjährigen oder Jungerwachsenen offenbar einen großen Einfluss auf deren subjektive Normen und Verhaltensweisen – zumindest bei der Berufs- und Unternehmenswahl. Das heißt umgekehrt, es lohnt sich für Unternehmen, sich mit Informationen, Artikeln etc. nicht nur an die Lehrstellenbewerber, sondern auch an die Eltern zu wenden, um Vorzüge der betrieblichen Ausbildung und Möglichkeiten beruflicher Entwicklung im Unternehmen vorzustellen.

*Die Wahl des Ausbildungsbetriebes hat eine geschlechtsspezifische Komponente.*

Eine geschlechtsspezifische Auswertung der Befragung macht Motivunterschiede bei der Wahl des Ausbildungsbetriebes deutlich. Allerdings ist dabei in Rechnung zu stellen, dass von den 270 Befragten nur 236 (87,4 %) ihr Geschlecht angegeben haben. Unter diesen 236 sind 190 junge Männer und 46 junge Frauen, deren Antwortverhalten wir auf eine Geschlechtsspezifität bei der Wahl des Ausbildungsplatzes prüfen konnten. In Abb. 14 ist dargestellt, wie viel Prozent aller männlichen bzw. aller weiblichen Befragten, die ihr Geschlecht angaben, das jeweilige Wahlmotiv als zutreffend benannten.

Die Differenzierung nach Geschlecht zeigt, dass für junge Frauen ebenso wie für junge Männer die interessante Arbeit in einem Unternehmen mit gutem Ruf in Wohnortnähe ähnlich wichtig sind. Es ist aber nicht zu übersehen, dass die weiblichen Befragten noch stärker nach einer interessanten beruflichen Tätigkeit suchen als männliche. Letztere orientieren sich demgegenüber tendenziell stärker an Faktoren wie Ruf und Bekanntheit des Unternehmens, Verdienstmöglichkeiten und vermutete Übernahme nach der Ausbildung. Männliche Befragte geben auch häufiger eine lenkende Wirkung von Schülerpraktika, Tag der offenen Tür im Unternehmen und beruflicher Orientierung in der Schule an. Junge Frauen werden mehr durch das Arbeitsamt beraten und informieren sich umfangreicher über das Internet – sowohl auf Unternehmenswebsites als auch auf den Websites des Arbeitsamtes (BIZ). Außerdem geben die jungen Frauen häufiger als junge Männer an, dass das gesuchte oder gefundene Ausbildungsunternehmen eines der zweiten Wahl sei oder sie kein anderes gefunden hätten. Sie rechnen anteilig seltener auf eine Übernahme nach der Lehre oder mit Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Ohne Überinterpretation bestätigen die Ergebnisse, dass junge Männer von Anfang an deutlicher von der beruflichen Orientierung durch Unternehmen und Schulen profitieren sowie stärker durch Eltern gelenkt und von Verwandten unterstützt werden. Weibliche Jugendliche hingegen kommen häufiger als männliche über berufliche Beratung durch das Arbeitsamt und durch Information über das Internet zum Ausbildungsunternehmen. Außerdem lassen sich junge Frauen deutlicher von intrinsischen Faktoren wie Attraktivität und Arbeitsanspruch bei der Wahl des Ausbildungsunternehmens leiten. Beides lässt den

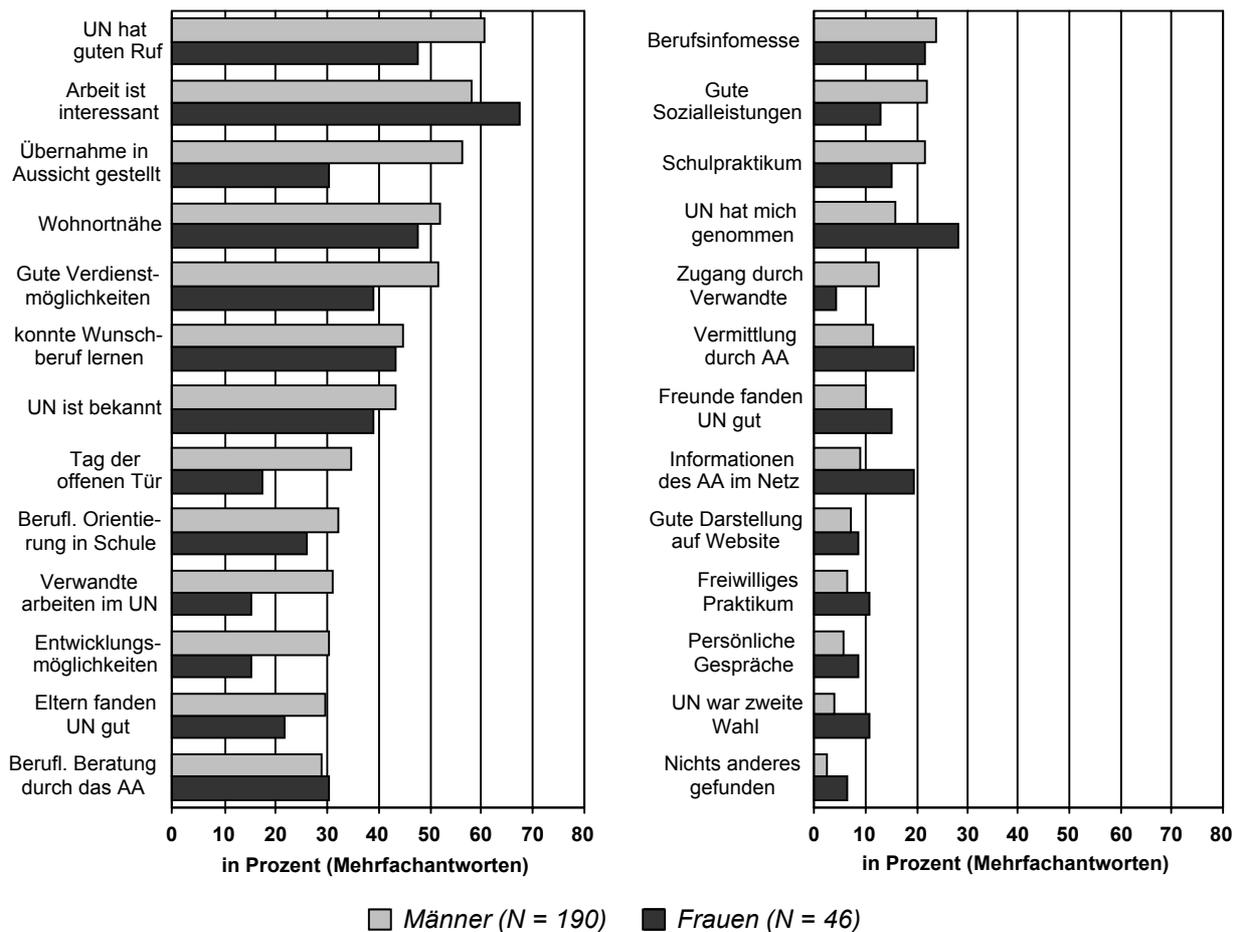


Abb. 14: Motive für die Wahl des Ausbildungsplatzes bei Frauen und Männern.

Schluss zu, dass – besonders in den immer noch männertypischen Berufsfeldern und Branchen (wie Glas- und Stahlindustrie) – junge Frauen in der beruflichen Orientierung und Beratung gezielt und auch auf spezielle Weise angesprochen werden sollten.

### 3.2.2 Berufliche Orientierung durch Betriebspraktika von Schülern (Regelschulen) Gerda Jasper

Schülerbetriebspraktika haben in allen Bundesländern eine langjährige Tradition. Sie vermitteln Schüler/innen von Realschulen und Gymnasien einen ersten Einblick in die Arbeits-, Beruf- und Wirtschaftswelt. Sie sind in die Schulbildung integriert und werden durch spezielle Programme wie BOGY (Berufs- und Studienorientierung am Gymnasium) oder BORS (Berufsorientierung an Realschulen) oder OiB (Orientierung in Berufsfeldern) an den Schulen unterstützt.

Aus der Sicht dieser Programme sind Schülerbetriebspraktika weder Eignungstest für potenzielle Nachwuchskräfte noch „Stellenvermittlung“. Auch die Unternehmen betonen auf ihren Websites, dass die angebotenen Schülerpraktika nicht dazu dienen, die Eignung der Schüler/innen für einen bestimmten Beruf zu testen. Vielmehr heben sie übereinstimmend hervor, dass Praktika in erster Linie die Berufswahl erleichtern sollen. Trotzdem sind Betriebe durchaus daran interessiert, die berufsorientierende Wirkung von Praktika so zu gestalten, dass sie auch zu einem Instrument des Ausbildungsmarketings werden und die

Gewinnung von Nachwuchskräften befördern. Darum müssen Ausgestaltung und Wirkung von Schülerbetriebspraktika näher beleuchtet werden.

Eine solche Untersuchung nahmen wir, wenn auch in quantitativ beschränktem Rahmen, innerhalb des Projektes GENIA vor. Im jeweils ersten Quartal 2002 und 2003 wurden Absolvent/innen von Schülerpraktika aus neunten und zehnten Klassen einer Modell- und Regelschule in Jena schriftlich und standardisiert zu den Praktika befragt. Sie absolvierten ein zweiwöchiges Betriebspraktikum in ostthüringischen Unternehmen. Im Jahre 2002 beantworteten 45 Schüler/innen (darunter 22 Mädchen) zwischen 15 und 17 und 2003 insgesamt 27 Schüler/innen (darunter 13 Mädchen) im Alter von 14 bis 16 Jahren die Fragebögen (Tab. 8). Während 2002 sowohl Schüler/innen der Klassenstufen neun und zehn in die Untersuchung einbezogen werden konnten, richtete sie sich 2003 nur an Schüler/innen der neunten Klasse. Da die Probandenzahl relativ klein ist, verzichteten wir auf umfangreiche statistische Auswertungen und Scheingenauigkeiten. Interessanter erscheinen uns Einblicke in Zusammenhänge, die sich – bei aller gebotenen Vorsicht – ablesen lassen und für Akteure auf dem Feld beruflicher Orientierung und Beratung von Nutzen sein können.

Tab. 8: Stichprobe der Befragung zu Schülerpraktika

	Befragung 2002	Befragung 2003
<b>Gesamtanzahl</b>	45	27
<b>Jungen</b>	23	14
<b>Mädchen</b>	22	13
<b>Alter</b>	15 bis 17 Jahre	14 bis 16 Jahre
<b>Klassenstufe</b>	9. und 10. Klasse	9. Klasse

#### *Wahl der Praktikumsbetriebe: wenig Industriebetriebe bei geschlechtsspezifischer Segmentierung.*

Wie Tab. 9 zeigt, suchten sich die Schüler/innen vor allem Praktika im Dienstleistungsbereich und im Handel aus; Industriebetriebe wurden kaum gewählt. Die geschlechtsspezifische Segmentierung des Arbeitsmarktes beginnt also vor der beruflichen Ausbildung. Deshalb bedarf es besonderer Anstrengungen in der beruflichen Orientierung, um früh vorhandene Muster aufzubrechen.

Tab. 9: Schülerpraktikum 2002 und 2003: Berufsgruppen und Betriebe.

Berufsgruppe	Beispiele	Anteile in Prozent	
		2002 (N = 45)	2003 (N = 27)
<b>mechanisch/ technisch/ handwerklich</b>	Kfz-Werkstatt, Kunststoffwerk, Gärtnerei, Tischlerei, Baumarkt, Kunststoffwerk	17,7	37,0
<b>medizinisch/ sozial</b>	Kindertagesstätte, Arztpraxis, Physiotherapie, Apotheke	37,7	22,0
<b>Handel/ Finanzen</b>	Kaufhaus, Bankfiliale, Großmarkt, Einzelhandel	26,6	37,0
<b>Sonstige</b>	Webdesign, Logistik, Gericht, Gestüt	17,7	4,0

*Wahl des Praktikums: nur teilweise mit konkreten Berufsvorstellungen verknüpft.*

Im Jahr 2002 hatten drei Viertel der Befragten (33) und 2003 zwei Drittel (18) bereits vor dem Praktikum einen konkreten Berufswunsch. Die anderen hatten sich entweder auf eine grobe Richtung festgelegt oder waren noch unentschlossen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Teilnehmer/innen, die bereits einen konkreten Berufswunsch vor Antritt des Praktikums hatten, bei der Auswahl ihres Praktikumsbetriebes davon beeinflusst wurden. Aus den Angaben geht hervor, dass die meisten Schüler/innen ihre Praktikumsstelle genau in der Branche suchten, in der sie auch später gern arbeiten würden. 2002 haben drei Viertel und 2003 gut die Hälfte derer, die bereits einen bestimmten Berufswunsch hatten, auch ein entsprechendes Praktikum gewählt. Die anderen absolvierten das Praktikum in einem Betrieb, der kaum bzw. überhaupt nicht mit ihrem Berufswunsch übereinstimmt. Sie fanden also kein zum gewünschten Berufsfeld passendes Praktikum, oder die bisherigen beruflichen Vorstellungen waren noch zu vage und die Suche nach einem Praktikumsplatz erfolgte eher unter pragmatischen Gesichtspunkten, z. B. geringer Suchaufwand und räumliche Nähe.

Festzuhalten bleibt, dass immerhin ein Viertel bzw. ein Drittel der Befragten noch keine beruflichen Vorstellungen hatte. In Anbetracht dessen, dass sich die Praktikant/innen im neunten und zehnten Schuljahr befanden, ist ihr Anteil relativ hoch. Gerade solche Jugendlichen brauchen offenbar verstärkt berufliche Orientierung und Beratung.

*Zugang zum Praktikumsbetrieb: vor allem durch Eigeninitiative und Eltern eröffnet.*

Beide Befragungen zeigen, dass sich die Schüler/innen überwiegend in eigener Initiative oder mit Hilfe der Eltern einen Praktikumsbetrieb suchten (Tab. 10).

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Bewerbungsinitiative und Berufswunsch vor dem Praktikum, so wird deutlich, dass vor allem die Schüler/innen, die eine konkrete Berufsvorstellung hatten und ein einschlägiges Praktikum absolvierten, diese Stelle vorrangig durch Familienkontakte erhielten. Im Gegensatz dazu bewarben sich Schüler/innen, die noch keine beruflichen Vorstellungen hatten, mehrheitlich in Eigeninitiative. Das heißt im Umkehrschluss: Je klarer Schüler/innen um ihre beruflichen Interessen und Neigungen wissen, desto wirksamer können sie bereits bei der Suche nach einem geeigneten Praktikumsplatz unterstützt werden.

Wenn Unternehmen davon ausgehen, dass die Schüler/innen ihr Praktikum nicht immer unter dem Kriterium der Berufsorientierung, sondern auch unter dem Aspekt der Wohnortnähe und beeinflusst durch Eltern auswählen, so entspricht das durchaus der Realität. Zugleich haben Betriebe die Möglichkeit, durch zielgerichtetes Praktikumsmarketing für ihr Unternehmen zu werben – auch und gerade in jenen Bereichen, die, wie z. B. die Industrie, außerhalb des alltäglichen Erfahrungsbereiches liegen.

Tab. 10: Zugangswege zum Praktikumsbetrieb.

Zugangswege zum Praktikumsbetrieb	Anteile in Prozent *	
	2002 (N = 45)	2003 (N = 27)
Durch Schule	4,4	-
Auf Eigeninitiative	71,1	66,6
Durch Eltern	24,4	29,6
Sonstiges	13,3	3,7

\* Mehrfachnennungen möglich

*Je klarer die Berufsvorstellungen, desto höher die Erwartungen.*

Die Erwartungen, mit denen die Schüler/innen in das Praktikum gehen, hängen wesentlich davon ab, ob sie bereits einen konkreten Berufswunsch haben und sich auch in diesem Bereich ein Praktikum suchen. In diesen Fällen wollen die Praktikant/innen bewusst herausfinden, ob der angestrebte Beruf auch tatsächlich zu ihnen passt.

Die zahlreichen Angaben der Befragten zu ihren Erwartungen lassen sich wie folgt zusammen fassen:

- Einblick ins Berufsleben allgemein gewinnen (grobe berufliche Orientierung).
- Selbsterfahrung und -bestätigung durch praktisches, eigenständiges Tun.
- Einblick in einen bestimmten Beruf gewinnen, besonders wenn es der Beruf ist, den man später einmal ausüben möchte. Dazu gehören:
  - Kennenlernen der Arbeitsbedingungen,
  - Erweiterung des schon vorhandenen Fachwissens,
  - Klarheit darüber, ob die eigenen Vorstellungen vom Beruf realistisch sind oder nicht,
  - Erwartungen, die mit der beruflichen Tätigkeit selbst zu tun haben (z. B. Kundenkontakt, Arbeiten mit dem PC, Betreuung von Kindern).

Aus unserer Sicht drängen sich mehrere Schlussfolgerungen auf: An den Schulen müssen *erstens* nicht nur Sinn und Zweck von Betriebspraktika mit den Schüler/innen erarbeitet und diskutiert werden, sondern auch die Erwartungen der Praktikumsbetriebe. *Zweitens* sollten die Betriebe die Erwartungshaltung der Praktikant/innen erfassen und herausfinden, ob sie erst eine berufliche Orientierung bekommen oder ihre schon relativ konkreten beruflichen Vorstellungen überprüfen wollen. Im ersten Fall sind die Schüler/innen beruflich noch nicht festgelegt und können eventuell für ein betrieblich relevantes Berufsfeld gewonnen werden. Im zweiten Fall kommen die Schüler/innen bereits mit konkreten Erwartungen. Werden diese nicht erfüllt, kann das ein generelles Abwenden vom angestrebten Beruf und vom Praktikumsbetrieb bedeuten. Stärker als das bisher der Fall ist, können Betriebspraktika dafür genutzt werden, Schüler/innen der verschiedenen Klassenstufen Berufe und Berufsgruppen nahe zu bringen, die betrieblich bzw. regional angeboten werden. Die Schüler/innen bejahten in beiden Befragungen deutlich, sich vorstellen zu können, später einmal im Praktikumsbetrieb zu arbeiten. Nicht vorstellen können sich dies jene, die sich schlecht betreut fühlten und vor ihrem Praktikum schon konkrete Berufsvorstellungen hatten. Das lässt darauf schließen, dass diejenigen, die mit konkreten Vorstellungen in das Praktikum gehen, auch höhere Ansprüche an selbiges stellen.

*Überwiegend sinnvolle Tätigkeiten, aber auch Putzpraktikum.*

Die Befragten wurden während ihres Praktikums überwiegend in die üblichen Arbeitsabläufe einbezogen und übernahmen teilweise verantwortungsvolle Tätigkeiten. Sie wurden allerdings auch nicht selten zu Hilfstätigkeiten herangezogen, z. B. zum Aufräumen. Vor allem unter den im Jahr 2003 Befragten gaben viele von ihnen Sortieren, Aufräumen und Putzen als täglichen Bestandteil des Praktikums an. Dennoch waren die meisten mit den gestellten Aufgaben zufrieden. Auffallend ist, dass Praktikant/innen, die in technisch-handwerklichen Bereichen tätig waren, eher zu anspruchsvollen Tätigkeiten herangezogen wurden und sehr konkrete Aufgabenstellungen erhielten. Diejenigen, die im Einzelhandel ihr Praktikum absolvierten, bekamen häufiger Putz- und Aufräumaufträge.

### *Praktikant/innen wollen klare Aufgabenstellungen.*

Wichtig waren den Praktikant/innen klare Aufgabenstellungen. Ob sich diese auf anspruchsvolle Tätigkeiten bezogen, war dabei eher unbedeutend. Im Vordergrund standen konkrete Anweisungen und, damit verbunden, „keine Langeweile, weil immer was zu tun war“. Deshalb differenzierten die Schüler/innen bei ihrer Bewertung der Aufgaben innerhalb der Hilfstätigkeiten: Privaten Botengängen für den Chef wurde der Vorzug vor Putzarbeiten gegeben. Besonders *positiv* wurden Tätigkeiten bewertet, die den Beruf oder das Berufsfeld näher gebracht und das Erleben der Arbeitswelt ermöglicht haben:

- Kundenbetreuung, Kundenkontakte,
- Facharbeiten (z. B. im Handwerk),
- selbstständiges Arbeiten,
- abwechslungsreiche Tätigkeiten.

*Negative* Wertung erfuhren Tätigkeiten und Tätigkeitsmerkmale wie

- eintönige oder stupide Tätigkeiten,
- immer gleiche Arbeitsabläufe,
- komplizierte, überfordernde Tätigkeiten,
- länger dauernde oder immer wieder kehrende Aufgaben, die überhaupt nichts mit dem Beruf zu tun haben (z. B.: „Was hat Autowaschen und Kartoffelschälen mit Mediengestaltung zu tun?“).

### *Arbeitsorganisation: geringer Einfluss auf die Bewertung des Praktikums.*

Generell empfanden die Schüler/innen das Praktikum als sehr gut organisiert. Besonders positiv hervorgehoben wurde, wenn der Praktikumsbetrieb Aufgaben vorbereitet hatte und die Praktikant/innen nicht ständig nachfragen mussten, was sie tun können. Allerdings lässt sich nicht feststellen, dass sich eine schlechte Organisation negativ auf die allgemeine Bewertung des Praktikums auswirkt. Schüler/innen, die den Arbeitsablauf eher negativ einstufen, bewerten das Praktikum teilweise dennoch als sehr gut bis gut.

### *Klimatische Aspekte: wichtig für die Praktikumseinschätzung.*

Die Schüler/innen wurden im Fragebogen gebeten, ihre Aufgaben, das Betriebsklima, die Organisation des Praktikums und ihre Betreuung zu bewerten. Hier gab es zahlreiche Anmerkungen, die das betriebliche bzw. das Arbeitsklima betrafen und dessen Bedeutung für die Wertung des Praktikums aus der Schülersicht unterstrichen.

Das zeigen Anmerkungen wie: „Waren freundlich und jeder gab mir bei Problemen Ratschläge.“ „Es war sehr lustig und wie in einer Familie.“ „Alle waren offen, nett und hilfsbereit.“

Umgekehrt wurde mangelnde Integration und Kommunikation in Arbeitsteams moniert: „... waren nicht gesprächig ...“, „... waren unfreundlich ...“.

*Betreuung während des Praktikums: wichtiger Faktor für die Wirksamkeit.*

Die Praktikant/innen waren mehrheitlich sehr zufrieden mit ihren Betreuern. Zugleich wurde deutlich, dass diejenigen, die sich nicht optimal betreut fühlten, das Praktikum allgemein schlechter bewerteten.

*Positiv bewertet wurden*

- gute Einweisung,
- Ansprechpartner für Fragen,
- Zeit und Geduld seitens der Betreuenden,
- Vertrauen in den Praktikant/innen, Übertragen von Verantwortung (im Rahmen der Zielstellung),
- fachliche Anregungen, Hinweise auf Fehler und Tips,
- Unterstützung bei berufliche Orientierung.

*Negativ bewertet wurden*

- wechselnde Ansprechpartner und
- die Abwesenheit von Betreuenden.

*Praktikumsbedingungen: stark dem Beruf oder der Berufsgruppe zugeschrieben.*

Aus den Einschätzungen der Aufgaben, der Organisation, des Klimas und der Betreuung durch die Schüler/innen lässt sich ablesen, dass Unzufriedenheit mit den Bedingungen und dem Verlauf nicht nur dem Praktikumsbetrieb angelastet werden. Die Wertungen werden offensichtlich auch auf das Berufsfeld oder einen konkreten Beruf übertragen. Je mehr Betriebe das Schülerpraktikum auch als eine Form des Ausbildungsmarketings nutzen wollen, um so stärker haben sie dafür in der Planung, Organisation und Betreuung Sorge zu tragen.

*Tab. 11: Auswirkungen des Praktikums auf den Berufswunsch*

Auswirkungen des Praktikums auf den Berufswunsch	Anteile in Prozent *	
	2002 (N = 45)	2003 (N = 27)
Ich weiß durch das Praktikum, was ich später machen will.	28,8	29,6
Ich weiß durch das Praktikum die grobe Richtung, in die ich mal gehen will.	37,7	44,4
Ich weiß jetzt zumindest mehr über bestimmte Berufe Bescheid, will mich aber noch nicht festlegen.	13,3	22,2
Das Praktikum hat mich in meinem bisherigen Berufswunsch bestärkt.	35,6	22,2
Die Erfahrungen in dem Praktikum hatten nicht das Gewicht, um mich in meiner Einstellung zu meinem Berufsziel maßgeblich zu beeinflussen.	11,1	14,8
Durch das Praktikum weiß ich zumindest, was ich bestimmt nicht machen will.	4,4	22,2
Da ich schon vorher wusste, was ich mal machen will, hatte das Praktikum keinen Einfluss auf mein Berufsziel.	4,4	14,8

\* Mehrfachnennungen möglich

### *Praktika haben berufsorientierende Wirkung.*

Tab. 11 verdeutlicht die Wirkungen, die das Praktikum auf die beruflichen Vorstellungen der Schüler/innen hatte. Die meisten derer, die sich ihren Praktikumsbetrieb gemäß ihrem bereits bestehenden Berufswunsch suchten, wurden in ihrem Berufswunsch noch einmal bestärkt. Andere, die vorher noch nicht genau wussten, was sie später einmal machen möchten, konnten entweder ihr Berufsziel konkretisieren oder bekamen zumindest eine Idee davon, in welche Richtung sie sich orientieren möchten. Teilweise wurde die Berufswahl aufgrund der Praktikumserfahrungen noch einmal hinterfragt. Nur wenige gaben an, dass die Erfahrungen im Praktikum nicht genügend Gewicht hatten, um sie in ihrem Berufsziel maßgeblich zu beeinflussen.

### *Auswirkungen auf den Berufswunsch differieren nach Klassenstufe.*

Im Jahr 2003 wurden nur Schüler/innen aus neunten Klassen befragt. Für die Mehrheit ist das Praktikum eine entscheidende Hilfe bei der groben beruflichen Orientierung. Immerhin vierzehnmal vermerkten die Befragten, nach dem Praktikum zu wissen, was sie später machen wollen bzw. in ihrem bisherigen Berufswunsch bestärkt worden zu sein. Genau so oft wurde angezeigt, durch das Praktikum zu wissen, was man auf gar keinen Fall machen möchte oder dass selbiges kaum Einfluss auf die Berufswahl habe. Schüler/innen, die zum Zeitpunkt des Praktikumsantritts noch gar keine Vorstellung hatten, geben anschließend in viel stärkerem Maße an, zu wissen, in welche berufliche Richtung es für sie später gehen könnte. Das heißt, je jünger Schüler/innen sind, um so eher dient das Praktikum dem Hineinschnuppern in die Arbeits- und Berufswelt allgemein und hilft bei der groben beruflichen Orientierung. In den höheren Klassenstufen dient das Praktikum eher dem Überprüfen und dem Ausbau von bereits vorhandenen beruflichen Vorstellungen.

### *Gründe für Zufriedenheit mit dem Schulpraktikum*

Die genannten Wirkungen des Praktikums – Erleben der Arbeitswelt und Unterstützung der beruflichen Orientierung – zeigen auch die Gründe für eine hohe Zufriedenheit mit dem Praktikum. In beiden Befragungen wurde das Praktikum insgesamt auf einer Fünferskala zwischen sehr gut und gut eingeschätzt. 2002 ergab das eine durchschnittliche Bewertung von 1,6 und 2003 von 1,7. Wesentlich für die Zufriedenheit waren

- Gründe, die das Arbeitsklima und den Arbeitsinhalt betreffen, z. B. freundliches Klima, gute Betreuung und Akzeptanz bei den Kollegen, Spaß an der Arbeit, interessante Tätigkeiten, Lernmöglichkeiten, eigenständig arbeiten können, Einblick in den Arbeitsalltag allgemein.
- Möglichkeiten zur Konkretisierung des Berufswunsches.

Das belegt auch der Erlebnisbericht von Patrick (16 Jahre), Praktikant in der Datenverarbeitung der DESAG AG vom 15.04. bis 03.05.02:

In den ersten Wochen meines Praktikums habe ich bei den anderen Mitarbeiter/innen zugeguckt, wie sie die einzelnen Programme installiert haben, oder wie sie vorgegangen sind, wenn z. B. ein Problem mit einem Drucker war. Weil die meisten Drucker über das Netzwerk drucken, war das ein bisschen anders als beim direkten Anschluss an den PC.

In den letzten Tagen durfte ich dann auch mal alleine zu den Leuten gehen, um etwas zu installieren oder einzubauen. Aber die Mitarbeiter/innen haben mich vorher auch immer noch gefragt, ob ich noch wüsste, wie die einzelnen Programme installiert werden oder

nicht. Und sie haben mich auch Dinge machen lassen, die sie mir dort nicht beigebracht haben, wenn ich es konnte.

Die Mitarbeiter/innen behandelten mich eigentlich wie einen Kumpel, und deshalb war auch jeder ein Betreuer für mich, weil ich jeden fragen konnte, wenn ich etwas wissen wollte oder etwas nicht richtig verstanden habe. Außerdem war es da auch so, dass ich mit jedem einmal mitgegangen bin, um etwas zu installieren oder einzubauen.

Dort war es auch nicht so, dass jeder nur seine Arbeit macht, sondern auch einmal ein Witz gemacht wurde oder jemand veräppelt wurde. Und sonst hat man auch nicht gemerkt, wer der Chef war und wer nicht, weil dort alle gleich behandelt wurden und sie sich auch alle mit dem Vornamen anredeten.

An sich finde ich die Arbeit sehr gut und auch ziemlich locker, weil man am Morgen seine Aufgaben bekommt und man sich dann selbst einteilen kann, wann man was macht. Allerdings müssen die Aufgaben an dem Tag auch erledigt werden. Außerdem fand ich es gut, dass sie mir alles über die Software-Verteilung erzählt haben, obwohl sie die noch gar nicht so richtig getestet hatten und ich in der ersten Woche gleich einen eigenen Laptop bekommen habe, mit dem ich dann immer arbeiten durfte.

In der ersten Woche hat das Praktikum noch nicht so richtig Spaß gemacht, weil ich halt immer nur zugucken durfte, aber das hat sich ja auch noch geändert, und von da an hat es dann richtig Spaß gemacht, sodass ich dann zum Schluss schon gar nicht mehr weg wollte.

Am ersten Tag des Praktikums haben sich die Mitarbeiter/innen erst einmal ein Bild von mir gemacht, was ich schon alles kann und was nicht. Es wäre natürlich schon besser, wenn man sich mit Computern auskennt, damit nicht jedes kleine Bisschen erklärt werden muss.

Bei mir haben sie gesagt, dass ich den Anforderungen für das Praktikum schon gewachsen wäre, sodass sie mir nur die einzelnen Programme beibringen mussten, also wie sie funktionieren und welche Aufgaben die einzelnen Server haben. Außerdem haben sie mir noch erklärt, was sich unter den einzelnen Laufwerken befindet und wie ich bestimmte Programme installiere. Darüber hinaus habe ich noch die wesentliche Aufgabe der EDV-Abteilung erfahren und wo sie überall arbeiten müssen.

Insgesamt fand ich das Praktikum sehr sinnvoll, weil ich viele Erfahrungen sammeln konnte, wie es z. B. ist, wenn man unter Druck Fehler beheben muss oder wie es überhaupt in so einem großen Betrieb ist.

Außerdem habe ich erfahren, dass man nicht nur Fehler beheben muss, sondern auch Programme testen muss und sich um die Datensicherung kümmern muss.

Auf jeden Fall werde ich später auch einmal so einen Beruf lernen wollen und die Mitarbeiter/innen haben mir auch gesagt, dass sie es sich auch vorstellen könnten, dass ich so etwas machen kann.

Folglich wirkt ein Praktikum dann am nachhaltigsten, wenn betrieblicherseits auch beide Wirkungen bei der Gestaltung von Praktika im Blickfeld sind. Das ist für die betreffenden Unternehmen durchaus eine Herausforderung; denn der Zeit- und Personalaufwand für die Vorbereitung der Praktika ist hoch. Zugleich ist es nicht leicht, ein Praktikumskonzept zu erarbeiten, das durch entsprechende Aufgabengestaltung beruflich orientierend wirkt, einen nicht zu schmalen Einblick in die betriebliche Realität gibt, ausreichend Betreuung bzw. Anleitung bietet und zugleich selbständiges Arbeiten ermöglicht.

### *Erkenntnisse und Empfehlungen im Überblick*

- Je konkreter die beruflichen Vorstellungen der Praktikant/innen sind, desto zielgerichteter kann nach einem Praktikumsbetrieb gesucht bzw. diese Suche durch Eltern unterstützt werden. Findet sich dieser passende Betrieb nicht, wird auch völlig „berufswunschfremd“ oder nach Wohnortnähe gewählt.
- Die Arbeitsmarktakteure haben sich darauf einzustellen, dass das Schulpraktikum eine grobe berufsorientierende Wirkung hat. Diese Wirkung kann ein Hinwenden, aber auch ein Abwenden von einem Beruf oder einem Berufsfeld sein. Sie kann betrieblicherseits so genutzt werden, dass Schulpraktika gewissermaßen am Anfang eines breiten Spektrums von Rekrutierungsmaßnahmen stehen – nach dem Motto „Vom Praktikanten zum Mitarbeiter“.
- Schulpraktika lassen sich auch bei guter Vorbereitung und Organisation bzw. gutem Verlauf nur teilweise als Instrument des Ausbildungsmarketings und der Nachwuchsgewinnung nutzen. Trotzdem ist selbst die Erkenntnis von Schüler/innen, dass das nichts für sie sei, für die Unternehmen von Vorteil, denn sie nehmen auf diese Weise Einfluss auf die berufliche Fehlorientierungsquote von Jugendlichen.
- Praktikumsbedingungen, -inhalte und -atmosphäre werden dem Berufsfeld oder der Berufsgruppe zugeordnet. Selbstständiges Arbeiten, verantwortungsvolle und sinnvolle Tätigkeiten werden von den Praktikant/innen gewünscht; sie sind aber nicht ausschlaggebend für die Wertung des Praktikums.
- Einschätzungen des Praktikums hängen vor allem von den Erwartungshaltungen sowie vom Arbeitsklima und der Betreuung während des Praktikums ab. Je klarer die beruflichen Vorstellungen der Schüler/innen, um so höher sind die Erwartungen an das Praktikum.
- Um das Praktikum zumindest teilweise zu einem Mittel des Personalmarketings zu machen, ist es sinnvoll, an seinem Ende eine schriftliche Einschätzung durch die Schüler/innen vornehmen zu lassen. Einen entsprechenden Feedback-Fragebogen enthält der Anhang (siehe Anhang C). Einige betriebliche Praktikumsbetreuer nehmen schriftliche Einschätzungen der Praktikant/innen vor, die jedoch keinen Zeugnischarakter haben und den Betroffenen in einem Auswertungsgespräch zum Praktikum ausgehändigt werden. Zunehmend gibt es schriftliches Feedback zu besonders interessierten und fähigen Praktikant/innen seitens der Betreuer an Personalverantwortliche des Unternehmens. Sie werden als „Ehemalige“ zu einem weiteren Praktikum, einer Schnupperlehre, einem Tag der offenen Tür etc. eingeladen.

Das Praktikum wird somit zu einem ersten Schritt innerhalb eines stufenförmig konzipierten Programms der betrieblichen Nachwuchskräftegewinnung.

### 3.2.3 *Wirtschaftlich-technisches Praktikum für Gymnasiasten bei SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH*

*Wolfgang Burkhardt*

Für die SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH hat die Ausbildung von Nachwuchskräften eine große Bedeutung, da nur mit gut ausgebildeten Fachkräften die Zukunft des Unternehmens gesichert werden kann. Allerdings stehen naturwissenschaftlich-technische Berufe bei der Berufsorientierung häufig nicht im Vordergrund. Zum Teil ist dies auch auf fehlende Kenntnisse und Vorstellungen über diese Tätigkeitsfelder zurückzuführen, denen Jugendliche, im Gegensatz zu kaufmännischen oder Dienstleistungsberufen, im Alltag kaum begegnen. Um einen praxisnahen Einblick in naturwissenschaftlich-technische Berufe zu gewähren, bietet SCHOTT deshalb am Standort Jena eine Praktikumswoche für Schüler/innen der 10. Klassen des Otto-Schott-Gymnasiums Jena an. Es soll ihnen die Berufsentscheidung erleichtern und ihr Interesse an anspruchsvollen technischen Berufsfeldern wecken. Den Schüler/innen werden Fachprojekte zu verschiedenen Themenbereichen angeboten, mit denen sie sich unter Anleitung von erfahrenen Fachkräften und Azubis eine Woche intensiv beschäftigen können.

2003 befasste sich eine Schülergruppe mit den Prozessen der Glasherstellung. Eine andere konnte die Produktentwicklung im Bereich Hauswirtschaftsglas von der Idee bis zum fertigen Produkt anhand eines aktuellen Beispiels erleben. Einige Schüler/innen lernten Produktionstechniken in den Bereichen CERAN und Isolierbrandschutzglas kennen. Die Historikerguppe befasste sich mit der Unternehmensgeschichte und bereitete eine Ausstellung über den Bauhaus-Gestalter Wilhelm Wagenfeld vor, der 1921 die berühmte „Jenaer Glas“-Teekanne entwarf. Im Fachprojekt Informationstechnologie beschäftigten sich die Teilnehmer/innen mit den Aufgaben der Informatik bei SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH, dem Aufbau des lokalen EDV-Netzwerks und den Softwarelösungen zur Steuerung der Materialflüsse im Unternehmen. Im Projekt Vertriebslogistik wurden Schüler/innen nicht nur in die Logistik und ihre Aufgaben eingeführt, sondern sie konnten auch Prozesse des Logistikmanagements im Vertrieb anhand eines konkreten Beispiels verfolgen. Zu den Aktivitäten gehörten auch Besuche einer Spedition und des Erfurter Flughafens.

#### *Feedback zum Praktikum*

Am Ende des Praktikums wurde mit einer Kartenabfrage das Feedback der teilnehmenden Schüler/innen eingeholt. Die äußerst *positive Resonanz* gründete sich vor allem auf

- die gute Arbeitsatmosphäre,
- eine gute Betreuung,
- ausführliche und verständliche Erklärungen durch kompetente Mitarbeiter/innen,
- die Möglichkeit, eigenständig zu arbeiten und Praxiserfahrung zu sammeln,
- die Vielseitigkeit der Arbeit,
- den Informationsgehalt des Praktikums.

Weniger positiv wurde von den Schüler/innen vor allem die Kürze des Praktikums angesehen. Das trifft auch für organisatorische Aspekte wie Gruppeneinteilung, Zeitplanung und Arbeitsverteilung zu. Die Anmerkungen zur Organisation werden in die Gestaltung der weiteren Praktika einfließen. Die zeitliche Ausweitung des Praktikums stößt jedoch an Kapazi-

tätsgrenzen, weil für die Praktikumsbetreuung qualifizierte und hochqualifizierte Mitarbeiter/innen aus ihren Arbeitsprozessen herausgelöst werden. Es wird jedoch darüber nachgedacht, das Praktikum um einen Tag zu verlängern und so umzuorganisieren, dass die Arbeit in den Fachprojekten noch mehr Raum erhält. Außerdem sollen weitere Formen gemeinsamer Projekte von Unternehmen und Schulen entwickelt werden.

Tab. 12: Anteil der weiblichen Auszubildenden nach Berufsbereichen in Prozent (nach: Große Rövekamp & Weißhuhn, 2002, S. 23).

Berufsbereich	1980**	1993	2000
I. Berufe in der Land-, Tier-, Forstwirtschaft, Gartenbau	29,0	46,7	41,4
II. Bergleute, Mineralgewinner	–	–	–
III. Fertigungsberufe	6,9	8,8	9,0
IV. Technische Berufe*	49,3	47,6	52,0
V. Dienstleistungsberufe	75,6	73,2	75,9
Insgesamt	38,0	40,4	40,9

\* Technikerinnen, Technische Sonderfachkräfte, Technische Zeichnerinnen und verwandte Berufe

\*\* Früheres Bundesgebiet

### 3.2.4 Spezielle berufliche Orientierung für junge Frauen: Girls' Day

Heike Droth, Gerda Jasper

Berufliche Orientierung speziell für junge Frauen ist unverändert ein gesellschaftliches und betriebliches Anliegen, denn noch immer wählen weit über die Hälfte der Schulabsolventinnen klassische Dienstleistungs-, Verwaltungs- und Büroberufe als Ausbildungsziel. Nicht selten koppeln sie sich damit bereits zum Berufsstart von zukunftssträchtigen Berufsfeldern ab. Aus Tab. 12 ist ersichtlich, dass sich die geschlechtsspezifische Segmentierung der Ausbildung in einem Zeitraum von zwanzig Jahren nur wenig verändert hat. Die zwischenzeitliche Erhöhung des Anteils von weiblichen Auszubildenden in männlich dominierten Bereichen ist gering. Noch immer liegt der Anteil von Mädchen in der Ausbildung in Fertigungsberufen unter 10 Prozent.

Um dieser starken Segmentierung in der Ausbildung entgegen zu wirken, wird seit Ende der 90er Jahre vom Bundesministerium für Bildung und Forschung bundesweit ein Girls' Day initiiert und von Unternehmen organisiert. Er soll jungen Mädchen ab der achten Klasse das Hineinschnuppern in naturwissenschaftlich-technische Berufe ermöglichen. Obwohl es auf betrieblicher Ebene nicht immer eine übereinstimmend befürwortende Meinung zur Teilnahme an dieser Initiative gibt, wird ihre Wirkung, die über eine Signalwirkung hinausgeht, zunehmend bestätigt und für die Gewinnung von weiblichen Nachwuchskräften genutzt.

Im Mai 2002 beteiligte sich SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH an dem vom BMBF initiierten Girls' Day, um jungen Frauen berufliche Orientierung in technischen Berufen zu geben. Wie notwendig dies ist, zeigt der Anteil der Mädchen an Bewerbungen für die im SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUM ausgebildeten Berufe im Jahr 2002 (Tab. 13). Elf Schülerinnen aus verschiedenen Realschulen in Jena nahmen 2002 am Girls' Day bei SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH teil. Sie wurden durch das Glaswerk geführt und erhielten von Auszubildenden Einblicke in verschiedene technische Berufe. Zu ihren Eindrücken von diesem Schnuppertag füllten die Mädchen einen kurzen Fragebogen aus, dessen Ergebnisse nachfolgend aufgeführt sind.<sup>10</sup>

Tab. 13: Anteil der Mädchen an Bewerbungen für Ausbildungsberufe im SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUM.

Ausbildungsberuf	Anteil der Mädchen an den Bewerbungen
Feinoptiker	5,8 %
Physiklaborant	1,8 %
Industriemechaniker	1,3 %
Mechatroniker	0,6 %
Verfahrensmechaniker Glastechnik	0,7 %

- **Einblick in die Praxis:** Viele der Schülerinnen betonen den Vorteil, einen praktischen Einblick in technische Berufe vermittelt zu bekommen. Neben dem allgemeinen Kennenlernen des Betriebs wird auch das Vorstellen spezieller Berufe als das besonders Positive am Girls' Day hervorgehoben.
- **Auswirkungen auf den Berufswunsch:** Bis auf vier Schülerinnen wurden alle entweder für die Wahl eines Berufswunsches neu inspiriert oder in einem bestehenden Berufswunsch bestätigt. Bei zwei Schülerinnen hatte die Erfahrung auch den Effekt, dass sie jetzt zumindest wissen, was sie später einmal nicht machen möchten.
- **Berufliche Interessenlage:** Die Antwort auf die Frage, welcher Tätigkeitsbereich zukünftig in Frage kommen könnte, zeigt neben dem deutlichen Interesse an künstlerischen und sozialen Berufen eine Orientierung auf technische Berufe. Es ist zu vermuten, dass die Erlebnisse und Eindrücke des Girls' Day die bisher eher geschlechtstypische berufliche Orientierung zumindest im Ansatz in Frage stellen bzw. Anlass zum Nachdenken geben. Bei den meisten Mädchen, die sich durch die Werksbesichtigung jetzt mehr zu einem technischen Beruf hingezogen fühlen, ist dieser Berufswunsch auch mit einem großem Interesse an den naturwissenschaftlichen Fächern in der Schule verbunden.
- **Kriterien für ein erfülltes Arbeitsleben:** Die Vorstellungen der befragten Mädchen bezüglich ihres künftigen Berufes zeigen, dass vor allem der Tätigkeitscharakter im Vordergrund steht: Er soll vor allem abwechslungsreich und kreativ sein und Spaß machen. Entscheidend ist ein gutes Arbeitsklima.

<sup>10</sup> Alle Mädchen besuchen die Realschule, erfuhren durch die Schule von dem Girls' Day und nahmen zum ersten Mal am Girls' Day teil. Nur eines der 11 Mädchen kannte den Internet-Auftritt von Girls' Day und bewertete diesen insgesamt als gut bis sehr gut.

Der Erfolg des Girls' Day zeigt sich sowohl an der durchschnittlichen Gesamtbewertung mit 1,3 (auf einer Skala von 1 bis 5) als auch an dem frei formulierten Feedback der Schülerinnen. Hier einige Beispiele:

- „Ich fand es total cool. Man hat viel über die Berufe erfahren.“
- „Finde es echt gut, dass es so etwas gibt. Hat mir sehr geholfen.“
- „Ich finde es gut, dass man den Mädchen auch mal so was nahe bringt!“
- „Ist eine gute Idee, könnte man aber noch besser aufbauen.“
- „Das ist eine sehr gute Chance für Mädchen, die noch keine Vorstellung für einen Beruf haben.“
- „Sehr schöne Einblicke in ein anderes, ungewöhnliches Berufsfeld. Hat viel Spaß gemacht.“

Entsprechend groß war auch das Interesse, im Jahr 2003 wieder beim Girls' Day dabei zu sein. Sechs Mädchen beteiligten sich erneut. Unter dem Eindruck des Erlebten griffen einige der Teilnehmerinnen zudem das Angebot des Bildungszentrums für eine Schnupperlehre in den Sommerferien auf.

Es erweist sich, dass der Girls' Day, obwohl er die gewünschten Effekte hat, eher von Personalverantwortlichen und Ausbildern als von Verantwortlichen in operativen oder Fachbereichen der Unternehmen angenommen wird. Wie Gespräche in Unternehmen zeigen, stört letztere an diesem zentral durch ein Bundesministerium initiierten „Zukunftstag für Mädchen“ der „Aktionscharakter“. Schwerer dürfte allerdings wiegen, dass Unternehmen junge Frauen erst dann als Zielgruppe der Nachwuchskräftegewinnung neu entdecken, wenn die Zahl der Schulabgänger/innen rückläufig ist. Gut beraten sind jene Unternehmen, die junge Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Berufen nicht nur als Ausbildungsreserve, sondern bereits heute als entscheidende Zielgruppe betrieblicher Ausbildung betrachten.

Zweifellos sind alle Maßnahmen des Ausbildungsmarketings, die sich an eine bestimmte Zielgruppe wenden, mit zusätzlichem Aufwand verbunden. Außerdem ist das Verhältnis von Aufwand und Effekt weniger günstig als bei breiter adressierten Marketinginstrumenten. Aber gerade solche Wege ermöglichen es, sich von Wettbewerbern abzuheben, den guten Ruf des Unternehmens zu stärken und der Unterrepräsentanz bestimmter Zielgruppen (z. B. Ausländer, Immigranten) im Ausbildungsgeschehen entgegenzuwirken.

### 3.2.5 *Stufenmodell der beruflichen Orientierung: Berufsinformessen, Schnupperlehre, Training Day, Tage der offenen Tür ...*

*Silke Behrens, Heike Droth, Gerda Jasper, Ralf Hillburger*

Angesichts der rapide zurück gehenden Schulabgängerzahlen wird es für Unternehmen zunehmend wichtig, über gezielte Angebote zur Berufsorientierung potenzielle Bewerber anzusprechen; vor allem wenn es darum geht, sie für einen Industrierberuf zu gewinnen. So haben das SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUM Jena und EKO Stahl GmbH Eisenhüttenstadt jeweils ein Stufenmodell berufsorientierender Maßnahmen entwickelt, das jungen Leuten Kontakt zu Industrierberufen vermittelt und realistische Entscheidungsgrundlagen für die Berufswahl in diesem Bereich bietet.

#### *Berufsinformessen*

Auf jährlich stattfindenden Berufsinformessen stellen Handwerks-, Industrie- und Dienstleistungsbetriebe der Region ihre Ausbildungsberufe und den Betrieb im Überblick vor. Wie die SCHOTT-Unternehmen am Standort Jena, sind auch andere Unternehmen bestrebt, die Attraktivität ihrer Ausbildungsberufe zu demonstrieren, indem sie

- die Berufe mit Tafeln, Ausbildungsprojekten und Produkten einprägsam und anfassbar vorgestellt werden (auch mit Attraktionen als „Hingucker“),
- Auszubildende präsentieren und interessierte Schüler/innen beraten,
- Infoblätter auf wichtige Terminen und Ansprechpartnern verweisen,
- Gespräche mit den Eltern gesucht werden.

Die Charakteristika und Vorzüge von Beruf, Ausbildung und späteren Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen erleichtern gerade den noch beruflichen „Orientierungslosen“ oder „Orientierungsarmen“ die Berufswahl. Allerdings zeigen Befragungen von Schüler/innen, Auszubildenden und Ausbildern, dass die Wirkung solcher Messen noch größer sein könnte, wenn *erstens* die Schüler/innen auf diese Messen nicht nur eingestimmt, sondern zielgerichtet vorbereitet werden. Manche Unternehmen nutzen die Gelegenheit und stellen im Vorfeld der Messe ihre Ausbildungsberufe im Überblick (z. B. an Schulen) vor und verweisen auf die Möglichkeit, während der Messe Näheres über diese Berufe zu erfahren. *Zweitens* kann die Wirksamkeit gesteigert werden, wenn Jugendliche mit konkreten Aufträgen zur Messe gehen, um z. B. zu eruiieren,

- welche Berufe in der sie interessierenden Berufsgruppe angeboten werden,
- was diese Berufe kennzeichnet, wo sie gelernt werden können,
- welche Anforderungen seitens der Ausbildungsberufe gestellt werden.

In kooperativer Zusammenarbeit der Akteure am Ausbildungsmarkt lassen sich weitere innovative Wege beschreiten, um den repräsentativen Charakter der Messen durch (inter-) aktives Einbeziehen der Jugendlichen (und ihrer Eltern) zu erweitern bzw. zu wandeln.

#### *Schnupperlehre im SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUM (SZB)*

Die Schnupperlehre wird in den Sommerferien für die verschiedenen Ausbildungsberufe im SZB angeboten. Die Schnupperlehre ist ein freiwilliges, außerschulisches und zusätzliches Angebot. Da die Teilnehmer/innen Ferienzeit opfern, werden nur interessierte und

motivierte Schüler/innen gewonnen. Die Schnupperlehre ist ein gelenktes, ergebnisorientiertes Praktikum unter Anleitung pädagogisch erfahrener Ausbilder. Die Schnupperlehrlinge erhalten einen gut strukturierten Einblick in ein Berufsfeld und erproben praktische Fähigkeiten, die auch zu diesem Berufsfeld gehören. Die Jugendlichen nehmen die Rolle eines Auszubildenden in einer Lehrwerkstatt an und erfahren so, wie Berufsausbildung organisiert ist. Die Schnupperlehre ergänzt, aber ersetzt nicht den Einblick in die betriebliche Realität.

Von den 33 Teilnehmer/innen an der Schnupperlehre 2002 gaben elf an, dass sich ihr Berufswunsch bestätigt hat oder sie ihren Wunschberuf gefunden haben. Acht Teilnehmer/innen haben zumindest eine Vorstellung von der beruflichen Richtung erhalten, und vier waren immer noch auf der Suche nach ihrem Wunschberuf.

Deutlicher als das Schülerpraktikum wird die Schnupperlehre als Instrument der Rekrutierung von Nachwuchskräften genutzt. Zu diesem Zweck entwickelten Ausbilder beim SZB einen Fragebogen zur Beurteilung der „Schnupperlehrlinge“ durch die Betreuer (siehe Anhang D). In der Schweiz wird die Schnupperlehre bereits breit angeboten. Schüler/innen werden über einschlägige Websites übersichtlich und zugleich sehr individuell informiert und beraten, sowohl zum Anliegen und zum Zugang zu Firmen als auch zur Vor- und Nachbereitung der Schnupperlehre. Dazu nachfolgend ein beispielhafter Ausschnitt:

„Keine Berufswahl ohne Schnupperlehre! In der Schnupperlehre kannst du mögliche Berufe für dich testen, bevor es ernst gilt. Du machst spannende praktische Erfahrungen und lernst die wichtigsten Arbeiten und typische Berufsleute in einem möglichen Beruf für dich kennen. Und du triffst vielleicht gar deinen künftigen Lehrmeister oder deine Lehrmeisterin. Erst in der Schnupperlehre kannst du selbst prüfen, ob deine Vorstellungen, welche du von dir, deinem möglichen Beruf und deiner Lehrfirma gemacht hast, wirklich richtig sind. Vielleicht kommst du dabei ... zu einer gut passenden Lehrstelle. Auf jeden Fall bereitest du mit einer Schnupperlehre deine Entscheidung für deinen Beruf bestens vor.“ (Bluewin, 2002)

### *Training Day bei der EKO Stahl GmbH*

Das Unternehmen EKO Stahl GmbH Eisenhüttenstadt hat ein ähnliches Konzept entwickelt, das Schüler/innen der achten Klasse einen Training Day anbietet, der ebenfalls in den Ferien liegt. Es ist also eine Maßnahme, die zeitlich kürzer und noch zielgruppenorientierter als die Schnupperlehre ist. Die Schüler/innen können einen Ausbildungstag im Berufsbildungszentrum von EKO Stahl GmbH erleben. Von vornherein werden die Jugendlichen als Partner ernst genommen. Das findet seinen Ausdruck in den Angeboten: „Erarbeite dir dein Urteil“ und „Test your talent: Begleitet durch Azubis und Ausbilder kannst du dich in Bereichen Metalltechnik und Elektrotechnik üben.“ Den Interessenten werden in einem Flyer die betrieblichen Erwartungen mitgeteilt. Dazu gehören „Interesse“ und „Gute Leistungen in den naturwissenschaftlichen Fächern“. Außerdem wird vorgestellt, was das Unternehmen bietet:

- Einblick in die Berufsausbildung,
- praktische Übungen unter Anleitung,
- Erfolgserlebnisse auch zum Mitnehmen,
- Mittagessen,
- Bewerbungstraining,
- Besuch einer Produktionsanlage.

In den am Projekt GENIA beteiligten Unternehmen werden auch weitere, teilweise neue Wege der beruflichen Beratung und Orientierung erprobt. Das sind vor allem

- Lehrerpraktika in der Industrie,
- Elternabende (z. B. vor Kurswahl),
- früherer Beginn der Berufsorientierung (mindestens in der 7. Klasse),
- differenzierte Berufsorientierung für verschiedene Altersstufen und Schularten,
- spezifische Berufsorientierung für Mädchen,
- Präsentation von Unternehmen in Schulen (Firmenvertreter, Auszubildende, Tage der offenen Tür),
- Projektstage, Betriebserkundungen für Schüler/innen,
- Orientierung auf die Wahl eines Praktikums in einem Industrieunternehmen, Vor- und Nachbereitung eines Praktikums in Zusammenarbeit zwischen Schule und Betrieb.

### 3.2.6 *Zusammenarbeit bei der beruflichen Orientierung zwischen Unternehmen und Schulen*

*Gerda Jasper, Jenny Schillert, Barbara Wrede*

Seit Ende der 90er Jahre arbeiten Unternehmen und Schulen breiter als vorher zusammen, um die berufliche Orientierung von Schüler/innen gezielt zu unterstützen, sie frühzeitig auf das jeweilige Unternehmen aufmerksam zu machen und für selbiges eventuell als Nachwuchs zu gewinnen.

#### *Lernpartnerschaften in Kooperationen*

Das *Institut Unternehmen und Schule* der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf bietet auf seiner Website exemplarisch Kooperationsvereinbarungen zwischen Schulen und Unternehmen an. In der Regel geht es bei diesen Kooperationen um Lernpartnerschaften, in denen Unternehmen Kompetenzen und Ressourcen für die Bildung in Nachbarschulen bereitstellen. Die konkreten Vereinbarungen hängen von den Möglichkeiten des Unternehmens auf der einen Seite und den Bedürfnissen und Wünschen der Lehrerschaft auf der anderen Seite ab. Mögliche Kooperationsbereiche, Zielrichtungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten sind in Tab. 14 zusammengefasst.

Die DESAG AG hat im Mai 2002 eine „Vereinbarung zur Zusammenarbeit“ mit einer Realschule und mit einer Hauptschule in Dellingsen (Niedersachsen) abgeschlossen. Ziel dieser Vereinbarungen ist es, „den Prozess der Berufsorientierung zu stärken und die Schüler/innen konkreter auf die ersten Schritte in der Arbeitswelt vorzubereiten. Es sollen Qualifikationsanforderungen und Tätigkeitsprofile vermittelt werden, die die Schüler/innen für den Einstieg in die entsprechenden beruflichen und studienorientierten Ausbildungslehrgänge qualifizieren.“ Das Kooperationsvorhaben ist auf eine langjährige Entwicklung der gemeinsamen Aktivitäten ausgerichtet. Jeweils am Ende eines Schuljahres tauschen die Vertragspartner ihre bisherigen Erfahrungen aus und überprüfen bzw. modifizieren die methodisch-organisatorischen Schritte der beruflichen Orientierung. Die geplanten und erstmalig realisierten Aktivitäten umfassen

Tab. 14: Mögliche Kooperationsbereiche zwischen Unternehmen und Schulen  
(nach Institut Unternehmen und Schule, 2003)

	Bereiche einer Kooperation Unternehmen/ Schule		
	Schulentwicklung Methodische, inhaltliche, sachliche Unterstützung zur Entwicklung der Schule	Wirtschafts- und Berufsorientierung Wirtschaft und Beruf als Aspekt jedes Faches	Praxisorientierung Bedeutung/Anwendung der Fachinhalte im jeweiligen Unternehmen
<b>Prinzip</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hilfen zur Verbesserung des Unterrichts</li> <li>Hilfen zur Weiterentwicklung der Schule</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Wie funktioniert ein Unternehmen? Wie funktioniert Wirtschaft?</li> <li>Was fordert, was bietet die Berufswelt?</li> </ol>	Geschäftsfelder, Produkte, Verfahren, Probleme des Unternehmens werden zum Unterrichtsgegenstand
<b>Beispiele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriereportage</li> <li>• Betreuung von Facharbeiten</li> <li>• Lehrerbetriebspraktika</li> <li>• Fortbildungen (Qualitätsmanagement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur eines Unternehmens</li> <li>• Standortfaktoren</li> <li>• Unternehmensethik</li> <li>• Untersuchung von Werbematerialien/ Was macht ein Graphiker?</li> <li>• Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messen und Regeln am Beispiel</li> <li>• Englisch im Berufsalltag</li> <li>• Zinsrechnung am Beispiel eines Kreditinstitutes</li> <li>• Luftverflüssigung</li> </ul>

- Betriebserkundungen,
- Betriebspraktika, dreiwöchig für die neunten und zweiwöchig für die zehnten Klassen,
- fachliche und sachliche Unterstützung bei der Umsetzung von Unterrichtsinhalten und bei Projekten, z. B. Darstellung von Ausbildungsinhalten und -abläufen, Training von Bewerbung und Einstellungsgesprächen direkt vor Ort (auch für Teilnehmer/innen, die sich in anderen Unternehmen bewerben), Vorstellung des Betriebes (Organisation, Mitbestimmung, Entlohnung, Standortfaktoren),
- Erfahrungsaustausch zum Übergang von der Schule in den Beruf mit den betrieblichen Ausbildern und dem Kollegium,
- Beteiligung an betrieblichen und schulischen Veranstaltungen.

#### *Partnerschaft von Regelschule und berufsbildender Schule in Jena – ein Modellversuch mit Folgen*

Im Thüringer Raum klagen weiterführende Schulen und Wirtschaft seit Jahren über eine mangelnde Ausbildungsfähigkeit der Absolvent/innen allgemeinbildender Schulen. Zugleich fehlen in der Wirtschaft Fachkräfte, vor allem in den technischen Berufen. Viele Absolvent/innen der Regelschulen entscheiden sich für Dienstleistungsberufe, bei denen die Chancen auf dem Arbeitsmarkt vergleichsweise gering sind, besonders in den neuen Bundesländern. Um diesen Trends entgegenzuwirken, wurde in Jena bereits 1994 eine Schulpartnerschaft zwischen der Lobdeburgschule (einer Regelschule, die seit 1997 Ver-

suchsschule des Freistaats Thüringen ist<sup>11</sup>) und dem Staatlichen Berufsbildenden Schulzentrum Jena-Göschwitz vereinbart. Aus dieser Zusammenarbeit entwickelte sich ein Schulversuch. Anlass dafür war der Wunsch von Schüler/innen und Eltern, das Angebot der Lobdeburgschule durch eine geeignete Oberstufe zu ergänzen. Im Schulversuch werden pädagogische, inhaltliche und organisatorische Möglichkeiten der unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Vernetzung durch Kombination zweier Schulformen erprobt, die folgende Ziele anstreben:

- Erhöhung der Lernmotivation und Steigerung des Interesses an technischen Berufen,
- Verstärkung der experimentellen Methode und Erweiterung der Angebote praktischen Lernens im Unterricht,
- Gestaltung eines gleitenden Übergangs von Absolvent/innen der Regelschule in berufsbildende Schulen, insbesondere für Schüler/innen, die die Fachhochschulreife oder die allgemeine Hochschulreife zu erreichen suchen,
- Abbau von Defiziten an der Regelschule bzw. an der berufsbildenden Schule,
- Lehrerkooperation zur Abstimmung der Lehrpläne,
- Gemeinsame Nutzung materieller Ressourcen.

Durch die Kooperation mit dem Berufsbildenden Schulzentrum Göschwitz konnten und können Schüler/innen die vielfältigen Chancen der Berufsbildung gezielter nutzen. Die Oberstufe der berufsbildenden Schule passt gut in das Profil der Lobdeburgschule, das dem praktischen Tätigsein der Schüler/innen großen Raum gibt.

### 3.2.7 *Berufliche Orientierung über Website – wenig genutzte Chance seitens der Unternehmen*

*Birgitt Wählisch*

Neben den bislang erprobten Wegen der Berufsberatung wird das Internet in Zukunft als wichtiges Informationsmedium zur Berufsorientierung eine noch größere Rolle spielen. Die Internetnutzung und -begeisterung ist gerade in der Gruppe der Schulabgänger/innen und Hochschulabsolvent/innen sehr hoch. Inzwischen sind 51 Prozent der Deutschen online (vgl. TSN Emnid, Initiative D21, 2003). Am häufigsten im Netz vertreten sind die 14- bis 19-Jährigen mit 81 Prozent, also genau die Altersgruppe, die sich in der ersten beruflichen Orientierungsphase befindet. Inzwischen nutzen auch 50 Prozent der Arbeitslosen das Internet zur Jobsuche. Das heißt, dass auch die Umorientierung Suchenden zu einem großen Maße im Netz unterwegs sind. Bei den Hochschulabsolvent/innen liegt die Nutzungsquote des Internets noch höher.

---

<sup>11</sup> Die Modell- und Versuchsschule verbindet Lernen, Leben und Arbeiten auf neue Weise. Schwerpunktthema in der Bildung ist das „Miteinander leben lernen“ – in der Schule, im Stadtteil, in der Stadt; in Europa, in der Welt sowie in und mit der Natur. Ziel aller Schularbeit ist, dass die Schülerinnen und Schüler anwendungsbereites Grundwissen und praktische Fertigkeiten ebenso erwerben wie die Bereitschaft zur Selbstverantwortung und Verantwortung in der Gesellschaft.

Innerhalb des Projektes GENIA wurde im Rahmen einer Studie ein Überblick zu Angeboten zur Berufsorientierung im Internet unter vornehmlich qualitativen Gesichtspunkten vorgelegt (Wählich, 2003b). Dabei wurde u. a. untersucht,

- welche Institutionen, Projekte und Unternehmen im Themenbereich aktiv sind,
- welche Zielgruppen besonders angesprochen werden,
- welches Spektrum von Informationen zur beruflichen Orientierung im Internet zu finden ist,
- wie die Kontaktaufnahme mit Unternehmen und Institutionen erfolgen kann,
- welche interaktiven Angebote es für die verschiedenen Zielgruppen gibt.

Durch die Analyse der einzelnen Akteure (Arbeitsämter, Schulen, Unternehmen etc.) konnten Trends in der Ansprache, der Themenwahl und dem Angebotsspektrum identifiziert werden. Besondere, über den Standard herausragende Beispiele, wurden tiefergehend betrachtet und dokumentiert. So kann die Studie auch als Beispielsammlung für die Weiterentwicklung von Angeboten im Netz genutzt werden. Ziel war es, vor allem mit Blick auf die Unternehmen, Empfehlungen für die Websitegestaltung zur Berufsorientierung zu geben.

#### *Methode der Internet-Untersuchung*

Bei der Studie wurde versucht, das Verhalten von Orientierung Suchenden möglichst genau zu simulieren. Es wurde deshalb ausschließlich im Netz recherchiert und auf Suchmöglichkeiten mit Hilfe von gedruckten Zusatzmaterialien, Befragung von Experten etc. verzichtet. Internetnutzer ohne weitere Beratung und Vorinformation begannen die Informationssuche erwartungsgemäß in Katalogen und Suchmaschinen. So wurden die ausgewerteten Webadressen dieser Studie in erster Linie mit Hilfe derartiger Suchmethoden zusammengestellt. Die Besonderheit des Internets bringt es mit sich, dass der Recherchezeit nicht den Anspruch haben kann, repräsentativ zu sein. Die Möglichkeit der Suche nach Berufsorientierung kann hier nur beispielhaft dokumentiert werden.

In der Auswertung wurden die ersten 50 Treffer des jeweiligen Suchmediums hinsichtlich der Relevanz und der institutionellen Zuordnung untersucht. Insgesamt wurden 837 Treffer (jeweils die ersten 50 bzw. wenn weniger Treffer, entsprechend weniger) in die Auswahl einbezogen. Daraus wurden die thematisch zutreffenden Websites extrahiert. Anhand von Fragebögen wurden 80 Websites qualitativ näher untersucht, darunter 31 Websites von Unternehmen (Wählich, 2003b). Dabei wurde bereits eine erste qualitative Auswahl getroffen, so dass z. B. über ein Jahr nicht gepflegte, völlig veraltete Websites in der Auswertung keine Berücksichtigung fanden.

#### *Ergebnisse aus Sicht der Orientierung Suchenden*

Wie angenommen ist das Angebot an Berufsorientierung im Internet unterrepräsentiert. Für die Orientierung Suchenden besteht kaum eine Möglichkeit, auf schnelle und unkomplizierte Art und Weise entsprechende Angebote im Internet zu finden. Bisher fehlt eine einfache, übersichtliche Zugangsmöglichkeit zu den unterschiedlichen berufsorientierenden Angeboten im Netz. Die Suche gestaltet sich aufwändig und mühsam. Im Bereich von Projekten der Berufsorientierung lässt sich zudem die Seriosität der Informationen schwer einschätzen, da oft nicht sofort erkennbar ist, von wem die Website betrieben wird. Ver-

einzelnt können Angebote im Netz auch bei näherer Betrachtung institutionell nicht eindeutig zugeordnet werden.

Als Akteure der Berufsinformation und -orientierung im Internet wurden untersucht:

- Arbeitsämter,
- Schulen,
- Berufsschulen,
- Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen,
- Projekte der Bundesländer (Bildungsserver und Modellprojekte),
- Bundesweite Projekte, Angebote von Institutionen, Projekte unterschiedlicher Art,
- Unternehmen.

Bisher sind informative, motivierende und an die Erfahrungen der Orientierung Suchenden anknüpfende Webpräsentationen sowohl von Akteuren der Berufsinformation als auch von Unternehmen die Ausnahme. Hier liegt ein großes Potenzial für die Fach- und Nachwuchskräfteerkrutierung, die über die verbreiteten Stellenpools weit hinaus geht. Vor allem interaktive Möglichkeiten, die individuelle Fragestellungen und Zugänge eröffnen, sind kaum zu finden. Auch die mediale Vielfalt (Videos, Grafiken, Bilder) wird nicht ausgeschöpft. Es dominiert Text in sehr sachlicher, knapper Form. Obwohl es in der realen Welt vielfältige Kooperationen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren der Berufsorientierung gibt, spiegelt sich diese Tatsache im Internet fast nicht wieder. Bisher werden die Zielgruppen, die Orientierung suchen, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Form nicht ausreichend angesprochen. Interessante und ausgefeilte Angebote sind fast ausschließlich an die Gruppe der High Potentials adressiert.

Die Möglichkeit sich selbst im Internet zu informieren, neue Chancen für die eigene Entwicklung zu entdecken und in Kontakt mit Berufserfahrenen treten zu können ist bisher noch eine Ausnahme. Das ist auch eine mögliche Erklärung dafür, weshalb das Internet in der Orientierung bei den durchgeführten Befragungen bisher noch eine untergeordnete Rolle spielt. Außerdem wird der Öffentlichkeitsarbeit für die Internetangebote bisher nicht ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt. Die verschiedenen Zielgruppen sind über Offline- und Online-Medien gezielter auf die spezifischen Angebote besonders im Bereich der Unternehmen hinzuweisen.

### *Berufsorientierende Angebote der Bundesanstalt für Arbeit*

Die Aufgabe der Bundesanstalt für Arbeit ist gesetzlich (im SGB III) verankert. Die Vorbereitung auf die Berufswahl beginnt in der Regel in den vorletzten Klassen der allgemeinbildenden Schulen und setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen Schule und Berufsberatung voraus. Berufsorientierung bildet ein wichtiges Element im Berufswahlprozess, mit den Phasen Orientierung, Entscheidungsfindung und Realisierung. In allen Phasen gibt es Angebote der Berufsberatung in personaler und medialer Form. Neben der Beratung stehen eine Vielzahl von Informationsmaterialien zur Verfügung. Beispiele sind Berufswahlmagazine (Abi/Uni), Blätter für Berufskunde sowie verschiedene Angebote im Internet. Als Beratungsstelle außerhalb des beruflichen Alltags bietet die Bundesanstalt für Arbeit Informationen auf einer sehr sachlichen, allgemeinen Ebene an. Sie dienen der grundlegenden Orientierung und müssen durch den „Blick in die Praxis“ ergänzt werden. Die Arbeits-

verwaltung organisiert deshalb Veranstaltungen in Kooperation mit Unternehmen, um den Orientierung Suchenden die Arbeitsrealität näher zu bringen.

Untersucht wurden die zentralen Angebote der Bundesanstalt für Arbeit, auf die zahlreiche externe Seiten zur Berufsorientierung durch Links oder Hinweise verweisen. Allgemeine Schwerpunkte der Webangebote sind

- übergreifende Informationen zu Angeboten der Arbeitsämter,
- sachliche Informationen zu Ausbildungsberufen,
- Berufswahltest und Forum,
- Verlinkung der Angebote untereinander,
- Datenbanksuche nach Ausbildungsplätzen.

#### *Besonderheiten der einzelnen Websites:*

Auf den allgemeinen Seiten des Arbeitsamtes (Arbeitsamt online) finden sich vor allem allgemeine Informationen zur Orientierung nach dem Schulabschluss. In der FAQ-Liste (frequently asked questions) findet sich z. B. die Frage „Was tun, wenn ich noch gar nicht weiß, was ich nach der Schule machen will?“ Außerdem werden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Orientierung über die Arbeitsämter (Ausbildungsvermittlung, Medien, Beratung, BIZ, Ausbildungsförderung, Veranstaltungen) in allgemeiner Form vorgestellt. Hinweise auf spezielle Webangebote der Bundesanstalt ergänzen die Zusammenstellung. Über *asis*, dem Ausbildungsstellenservice des Arbeitsamtes, ist auch eine direkte Ausbildungsplatzsuche möglich.

Das Online Magazin *Was werden* richtet sich in Form einer Zeitschrift mit unterschiedlichen Artikeln an Jugendliche. Ein Forum gibt die Möglichkeit, sich ganz allgemein zum Thema Berufsorientierung auszutauschen. Rätsel und Comics lockern diese Seiten zusätzlich auf. Zu den Schwerpunktthemen werden Erfahrungsberichte veröffentlicht, z. B. zu einem Berufspraktikum im Krankenhaus. Das vorgestellte Spektrum ist allerdings bisher nicht allzu breit. Die bekannten Printprodukte der Berufswahl *Abi* und *Uni* sind inzwischen auch online vertreten. Im Wesentlichen wird hier über Heftinhalte informiert. *Machsrichtig* wendet sich an Schüler/innen und Pädagogen. Im Mittelpunkt steht ein Online-Berufswahltest. Außerdem sind in der *Infobase – Berufe unter der Lupe* Links zu Ausbildungsberufen zusammengestellt.

Für die Nutzer stehen verschiedene Webangebote zur Verfügung, deren Seriosität die Bundesanstalt für Arbeit als Herausgeber garantiert. Die Interaktivität des Internets für die Kommunikation wird nur zum Teil genutzt. Bisher sind direkte E-Mail-Kontakte zu Berufsberatern nicht möglich. Es wird ausschließlich auf die persönliche Beratung verwiesen. Die Aufgabe der Berufsorientierung ist auf Schulabgänger/innen bezogen und zugeschnitten. Auf diejenigen, die eine neue Orientierung suchen, wird in den Arbeitsamtspräsentationen nicht eingegangen. Auch hier ist Berufsumorientierung kein explizit benanntes Thema.

#### *Ergebnisse zu Unternehmens-Websites*

Bisher sind die Informationsangebote von Unternehmen zu Fragen der Ausbildung in erster Linie auf die Websites von Großunternehmen beschränkt. Die meisten mittelständischen Betriebe bieten keinerlei Informationen zu Einstiegs- und Ausbildungsmöglichkeiten auf ihren Internetseiten. Dabei wären die inzwischen auch im mittelständischen Bereich

häufig vorhandenen Unternehmenspräsentationen als erster Schritt mit relativ wenig Aufwand mit Informationen zur betrieblichen Ausbildung zu ergänzen.

Das kleinste untersuchte Unternehmen mit Angeboten zur Berufswahl ist die Sparkasse Schrobenhausen mit 169 Mitarbeiter/innen im Jahr 2000.<sup>12</sup>

Zum großen Teil wird das Thema Ausbildung/Berufsorientierung im Bereich Job und Karriere angesiedelt. Dabei werden explizit unterschiedliche Zielgruppen angesprochen. Einige Unternehmen verfügen auch über eine gesonderte Domain-Adresse im Bereich Ausbildung. Diese Website richtet sich dann nur an Schüler/innen. In diesen Fällen kann am ehesten eine spezifisch jugendgemäße Ansprache konstatiert werden. Nur ein Unternehmen spricht auf der Homepage ausschließlich Hochschulabsolvent/innen an, alle anderen richten sich neben den Studien- explizit auch an Schulabgänger/innen. Häufig werden Diplomanden hinsichtlich der Möglichkeiten von Praktika, Diplomarbeiten oder Traineeausbildungen informiert. Zum Teil wird auch zur Möglichkeit von Schülerpraktika informiert. Wenn auf den Websites Informationen zum Einstieg in das Unternehmen zu finden sind, dann in der Regel Informationen zu

- den Ausbildungsberufen,
- Kontakten,
- Bewerbungsmöglichkeiten und -wegen.

Die Beschreibung der Ausbildungsberufe ist zu sehr verknüpft und damit wenig aussagekräftig. Dabei reicht das Spektrum der Darstellung von der einfachen Auflistung bis zu detaillierten Berufsdarstellungen. Die Information steht im Mittelpunkt, auf werbende Aussagen wird fast völlig verzichtet. Spezifische Aussagen zu Besonderheiten im Unternehmen fehlen häufig. So wird meist nicht ausgeführt, in welchen Bereichen des Unternehmens der Einsatz nach Abschluss der Ausbildung erfolgt oder mit welchen Berufsschulen zusammengearbeitet wird. Obwohl gerade die Berufsorientierung auch eine emotional geprägte Entscheidung ist, wird meist in einem distanziert sachlichen Ton kommuniziert. Nur sechs der untersuchten 31 Unternehmen ergänzen die Darstellung durch Erfahrungsberichte von Auszubildenden oder Betriebsangehörigen.

Die Verwendung der männlichen und weiblichen Berufsbezeichnungen hat sich weitgehend durchgesetzt. Nur drei Unternehmen verwenden ausschließlich die männliche Sprachform, bei einem wird zumindest auf diese Entscheidung hingewiesen und betont, dass auch Frauen gemeint sind. Bei zwei weiteren Unternehmen finden sich unterschiedliche sprachliche Formen, wobei hier eine typisierte Zuschreibung zu verzeichnen ist, d.h. im Bürobereich werden beide Bezeichnungen verwandt, während in technischen Bereichen nur männliche Bezeichnungen zu finden sind. Bei der Beteuerung vieler Unternehmen, dass sie gerade für technische Bereiche verstärkt Frauen gewinnen wollen, ist hier auf Ansprache und Darstellung noch einmal ein besonderes Augenmerk zu richten.

Die Informationen zur Bewerbung unterscheiden sich bei den einzelnen Angeboten stark. Das Spektrum reicht von der bloßen Nennung der Bewerbungsadressen bis zum detaillierten Online-Bewerbungsformular. Das Benennen von Ansprechpartnern ist noch nicht selbstverständlich. Das Bewerbungsverfahren wird häufig nicht beschrieben. Nur von einem Viertel der untersuchten Unternehmen werden Informationsmaterialien zu Berufen, Bewerbung und Ausbildung im Unternehmen zum Download angeboten.

---

<sup>12</sup> Beispielhafte Erläuterungen zu Unternehmen werden hier und im Folgenden im Einsatz aufgeführt.

Bei der Ausbildung im dualen System arbeiten in der Praxis Ausbildungsbetrieb und Berufsschule häufig bereits eng zusammen. Dennoch ist eine Verlinkung zu den Berufsschulen und von den Schulen zu den Ausbildungsbetrieben bisher eher selten. Generell sind die einzelnen Angebote im Internet viel zuwenig miteinander über Verlinkungen vernetzt. Vor allem die Verbindungen zwischen Schulen, Bildungseinrichtungen, Beratungsstellen und Unternehmen sollten weiter ausgebaut werden. Die Möglichkeiten zur Interaktivität werden von den betrachteten Unternehmen nur in Form eines E-Mail-Kontaktes zu den jeweiligen Personalverantwortlichen genutzt. Foren oder (Experten-) Chats als Kommunikationsformen, in denen auch ein Austausch mit Gruppen stattfindet und damit Anregungen, Erfahrungen etc. auf einer anderen Ebene ausgetauscht werden, fehlen fast völlig. In allen Bereichen sind die Möglichkeiten der Interaktivität, das heißt der Kommunikation mit den Nutzern noch nicht ausgeschöpft. Bisher dominiert die Einwegkommunikation. Orientierung Suchende haben kaum Chancen, Antworten auf ihre speziellen Fragen auf elektronischem Weg zu erhalten. Angesichts der überregionalen, spezialisierten Orientierungsmöglichkeiten ist das ein besonders großes Defizit.

Allen untersuchten Websites, die sich dem Thema Berufsorientierung widmen, ist eine konventionelle Sicht auf den Berufsweg eigen. Hier wird in den Kategorien Beruf, Berufseinstieg, Fortbildung gedacht. Die heutigen flexibleren Berufswege, mit mehreren Umorientierungen während des Berufslebens, bleiben unbeachtet. So wenden sich alle Ausbildungsseiten ausschließlich an Jugendliche und alle Berufseinstiegsseiten an junge Hochschulabsolvent/innen. Ältere, die einen Quereinstieg wagen wollen oder müssen, oder erst in späteren Jahren eine Zweitausbildung in Angriff nehmen, werden in der Regel nicht explizit angesprochen.

Einige angesprochene Punkte klingen wie nicht weiter zu erwähnende Selbstverständlichkeiten. In der Praxis zeigt sich aber, dass auch selbstverständlich Erscheinendes keinesfalls überall berücksichtigt wird. Ein besonderer Mangel ist an allzu vielen Stellen die fehlende Aktualität. Etliche Websites wurden deshalb in der Untersuchung nicht berücksichtigt. Aber auch bei den bewerteten Websites finden sich veraltete Veranstaltungshinweise oder fehlende Terminaktualisierungen.

### *Empfehlungen für die inhaltliche Gestaltung von Websites und positive Beispiele aus den Unternehmen<sup>13</sup>*

Die Entscheidung, welche der folgenden Empfehlungen in welcher Form umgesetzt werden, sollten nach drei Gesichtspunkten getroffen werden:

- *Zielgruppe*: Alter, Vorwissen und Kompetenzen, Erfahrungen im Internet, Motivation für die Nutzung der Website, Heterogenität und Homogenität, Nutzungsverhalten;
- *Inhalt*: Struktur der vorhandenen Website, Botschaften, die über diesen Bereich vermittelt werden sollen, Komplexität der zu vermittelnden Inhalte, Umfang der vorzustellenden Berufe, Möglichkeiten der Pflege (Aktualität);
- *Dialog*: Institutionelle bzw. betriebliche Möglichkeiten, Ansprechpartner, Erfahrung mit elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten, Aktualität.

---

<sup>13</sup> Es wurde aus Platzgründen nur jeweils ein Beispiel ausgewählt; das heißt nicht, dass andere vertretene Unternehmen keine derartigen Angebote unterbreiten. Die Beispiele wurden im August 2003 gegenüber der bereits vorliegenden Studie (Wählich, 2003b) aktualisiert und zum Teil ergänzt.

Der Bereich Beruf und Karriere auf den Websites sollte entsprechend der betrieblichen Besonderheiten und Erfordernisse ausgerichtet werden. Günstig ist die Schaffung einzelner Bereiche für die unterschiedlichen Zielgruppen (Schüler/innen, Hochschulabsolvent/innen, Umschüler/innen, Frauen etc.). Allerdings sollten diese Bereiche nicht solitär bleiben, sondern mit anderen Unternehmensbereichen vernetzt werden. Es kann z. B. nicht davon ausgegangen werden, dass Schüler/innen von sich aus Grundsätze der Unternehmensphilosophie finden und lesen, wenn sie nicht explizit darauf hingewiesen werden.

Die Ausbildungs-Website der *Arcor AG* wurde von einer Projektgruppe von Auszubildenden erstellt und von Mentoren aus dem Unternehmen begleitet. Die Projektgruppe schreibt von Jugendlichen für Jugendliche auch zum Thema Azubi-Kultur. Umfangreich ist z. B. das *Bosch-Hochschulprogramm*, das die Betreuung von Praktika, Diplomarbeiten und Dissertationen einschließt. Auf der Website des *SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUMS* gibt es einen Bereich „Azubi-News“, der von den Auszubildenden betreut wird.

Je genauer die Beschreibungen der Berufsbilder und Ausbildungsgänge, desto genauer können bei Orientierung Suchenden Vorstellungen von Beruf und Ausbildungsverlauf entwickelt werden. Neben sachlichen Informationen zu den Ausbildungsinhalten sollten Besonderheiten der Unternehmenskultur und soziale Fragen behandelt werden. Auch Karrieremöglichkeiten nach Abschluss der Ausbildung sollten aufgezeigt werden.<sup>14</sup>

Die *MAN Nutzfahrzeuge AG* bietet beispielsweise Ausbildungsmöglichkeiten in siebenundzwanzig Berufen an. Diese Ausbildungen werden ausführlich und unternehmensspezifisch beschrieben. Die Jugendlichen werden direkt angesprochen. Besonders hingewiesen wird auf die Möglichkeit, erste Eindrücke im Unternehmen im Rahmen eines Schülerpraktikums zu sammeln.

Ergänzt werden können Beschreibungen durch Linklisten zu beruflichen Informationen, die auch auf andere Akteure der Berufsinformation verweisen. So ist auch bei weniger umfangreichen Unternehmenspräsentationen durch eine geschickte Ergänzung durch externen Angebote eine umfangreiche Information für verschiedene Zielgruppen möglich. Die Konzentration kann so auf unternehmensspezifische Informationen gelenkt werden, die bisher nicht selten in den allgemeinen Darstellungen zu kurz kommen.

So rundet eine Linkliste das Angebot der *Arcor AG* ab. Auf der Website der *Hauri Maschinenbau AG* werden die Kooperationsprojekte „Schule-Wirtschaft“ ausführlich dargestellt.

Erfahrungsberichte aus dem Ausbildungs- und Berufsleben sollten bei der Orientierung eine wesentlich größere Rolle spielen, da hier die Möglichkeit besteht, einen emotionalen Zugang zum jeweiligen Berufsfeld zu vermitteln. Sie können viel stärker als die sachlichen Darstellungen motivierend wirken. Möglich sind zum Beispiel Berichte von Auszubildenden für Auszubildende aber auch von langjährigen Mitarbeiter/innen oder Führungskräften, die einen möglichen Entwicklungsweg im Unternehmen nachzeichnen. Gerade durch die Einbindung der Sicht von Azubis in die Gestaltung kann die Zielgruppe der Jugendlichen besser angesprochen werden.

Lebendigkeit kann hier durch den Einsatz von Fotos, Zitaten oder Videosequenzen erreicht werden. Die Berichte spiegeln in spezifischer Weise einen Teil der herrschenden

---

<sup>14</sup> Innerhalb der Befragungen von Jugendlichen im Projekt GENIA war eine starke Fortbildungsmotivation signifikant. Gleichzeitig fehlen ausreichende Informationsmöglichkeiten außerhalb von direkten Beratungsgesprächen z. B. bei der Bewerbung um einen Ausbildungsplatz.

Unternehmenskultur wider und dienen damit nicht nur der Werbung für den Beruf, sondern gleichzeitig auch für das Unternehmen und seine Ausbildungskultur.

Auf der Website von *ThyssenKrupp* berichten unter der Überschrift „Abenteuer Zukunft“ junge Mitarbeiter/innen aus eigener Erfahrung über ihren Karrierestart im Unternehmen. Bei *Alcatel* ist ein gesonderter Bereich der Werbung von Frauen für IT-Berufe gewidmet; Frauen schildern dort ihren Werdegang im Unternehmen.

Jedes Unternehmen weist trotz der einheitlichen Trends in den Bewerbungsverfahren auch Besonderheiten in diesem Bereich auf. Hier sollten die Websites vermehrt spezifische Informationen anbieten. Damit wird eine gezielte Vorbereitung auf das Bewerbungsverfahren ermöglicht. Sachliche Informationen zum Procedere erhöhen die Effektivität der Verfahren. Genaue Angaben zu den gewünschten Unterlagen, Terminen, Ablauf des Bewerbungsgesprächs oder von Testverfahren dienen nicht nur der Vorbereitung sondern auch der Auswahl geeigneter Kandidaten. Auch das Procedere bei der Vergabe von Praktika, Diplomarbeiten und Traineeausbildungen sollte wesentlich genauer als bisher üblich dargestellt werden. Das gilt ebenso für Printprodukte.

Die *Dresdner Verkehrsbetriebe AG* haben einen unternehmensspezifischen Teil zum Bewerbungsverfahren integriert. Hier wird auch das Thema Einstellungstest und Ausbildungsvertrag aufgegriffen. Neben Ansprechpartnern für die Berufsbereiche wird auch zu „Fragen zur Bewerbung“ aufgefordert.

Mit Hilfe einer Datenbank lässt sich vor allem bei einer größeren Zahl von Ausbildungsplätzen und verteilten Standorten durch den Abruf der freien Ausbildungsplätze eine sinnvolle Zusatzinformation schaffen. So können Bewerbungen für bereits besetzte Plätze im Ausbildungs- oder im Traineebereich durch die Datenbanknutzung verhindert und damit Mehraufwand für das Unternehmen vermieden werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, gezielter auf weniger gefragte Ausbildungsgänge oder -standorte zu verweisen.

Die *Deutsche Bahn* bietet 13.000 Ausbildungsstellen bundesweit. Interessenten/innen können sich hier auch über die Zahl der aktuell zu besetzenden Ausbildungsplätze informieren.

In der Regel sind größere Unternehmen in unterschiedliche Aktivitäten der Personalrekrutierung in der Region oder Branche eingebunden bzw. veranstalten selbst Tage der offenen Tür, Seminare und Ähnliches zur beruflichen Orientierung. Die Websites bieten eine kostengünstige Möglichkeit, einen Veranstaltungskalender zu veröffentlichen und damit auf direkte Kontaktmöglichkeiten zum Unternehmen hinzuweisen. Mit Fotos und Berichten von Veranstaltungen kann bereits auf folgende ähnliche Aktivitäten verwiesen werden. Hat das Unternehmen eigene PR-Seiten, sollten hier auch Veranstaltungen zur Personalrekrutierung aufgeführt werden und in die Pressearbeit integriert sein. Oftmals stehen diese Website-Bereiche ohne Bezug zueinander, es wird nicht einmal vom PR-Bereich auf Personalaktivitäten verwiesen.

Die *Deutsche Telekom* veröffentlicht im Bereich Jobs&more auch einen ausführlichen Veranstaltungskalender.

Im Internet existieren verschiedene Berufswahltests, zu denen von Unternehmensseiten Links gesetzt werden können. Einen größeren Aufwand bedeutet die Entwicklung eigener einfacher, auf die Ausbildungsberufe im Unternehmen zugeschnittenen Tests, die z. B. die Auswahl zwischen mehreren Ausbildungsgängen auf interaktive Art ermöglichen.

Die *Bundesanstalt für Arbeit* bietet unter dem Titel „Machs- richtig- online“ einen Berufswahltest, der speziell für Jugendliche in der Orientierungsphase entwickelt wurde.

Im Bereich der Kundenorientierung üblich und verbreitet sind Newsletter. Bei der Planung eines solchen Kommunikationsinstruments sind Aufwand und Nutzen genau abzuwägen.

Zur direkten Gewinnung von Fachkräften ist ein Newsletter sicher nicht das geeignete Mittel. Bei Unternehmen mit einer größeren Zahl von Lehrlingen kann ein Newsletter jedoch sinnvoll sein, um die Auszubildenden und deren Eltern über die Neuerungen im Unternehmen auf dem Laufenden zu halten. Bei einer Vielzahl von Kooperationspartnern im Bereich Nachwuchskräftegewinnung (Arbeitsamt, Schulen, IHK etc.) kann die Herausgabe eines regelmäßigen Newsletters (z. B. jeweils zum neuen Ausbildungsjahr) ein Instrument der Kooperationspflege sein und die Partner regelmäßig auf den neuesten Informationsstand bringen.

Der *dm-drogeriemarkt* bietet mit dem Magazin „life“ zum Download regelmäßige Informationen für junge Mitarbeiter/innen des Unternehmens. Die *Siemens AG* gibt regelmäßig einen Karriere-Newsletter heraus.

Vielfach wird in Unternehmen ein spezifisches Vokabular verwendet. Das kann in einem Glossar für Außenstehende erklärt werden und erleichtert somit von Anfang an den Einstieg in den Betrieb.

Für alle, die sich z. B. noch nicht im internen Fachvokabular der *Preussag* auskennen, gibt es ein Glossar mit Fachbegriffen aus den verschiedenen Geschäftsbereichen (Touristik, Logistik, Energie).

Eine Möglichkeit zur Beantwortung der an die Personalabteilung häufig gestellten Fragen bietet eine FAQ-Liste im Internet.

Auf der Website der *Hypovereinsbank* gibt es eine FAQ-Liste, in der für die angehenden Lehrlinge relevante Fragen wie: „Wie viel verdient man während der Ausbildung?“ oder „Gibt es Kleidervorschriften in der Bank?“ geklärt werden.

Bei der Berufsorientierung werden in der Regel Eltern, Freunde, Bekannte in den Entscheidungsprozess einbezogen. Deshalb ist ein Download von verschiedenen Materialien eine gute Ergänzung, um die Möglichkeit einzuräumen, in Ruhe nachzulesen, auszudrucken oder mit anderen über die Informationen zu sprechen. Auch Druckversionen von Bewerbungsunterlagen, Fragebögen etc. können zum Serviceangebot gehören.

Bei der *Siemens AG* gibt es Berufsbildbeschreibungen auch als pdf zum Download.

Bei einem elektronischen Medium sollte die Angabe eines E-Mail-Kontaktes selbstverständlich sein. Bei der Vielzahl möglicher Fragen ist bei größeren Webpräsentationen eine Aufteilung in verschiedene Kontaktbereiche hilfreich (Bewerbung, Fragen zu einzelnen Ausbildungen). Den Fragenden sollte auch deutlich werden, wer die Anfragen beantwortet. Innerhalb des Unternehmens ist die permanente Betreuung zu klären, da bei E-Mail-Kontakten eine schnelle Antwort auf Anfragen erwartet wird. Formulare erleichtern eine strukturierte Abfrage, wie sie beispielsweise beim Bewerbungsverfahren unbedingt notwendig ist.

Bei der *Linde AG* kann die Bewerbung neben der herkömmlichen schriftlichen Bewerbung mit einem Online-Bewerbungsbogen erfolgen. Das Unternehmen *Boehringer-Ingelheim* benennt zu den unterschiedlichsten Bereichen spezielle Ansprechpersonen, an die potenzielle Auszubildende ihre Fragen richten können.

Eine aufwendigere Form des interaktiven Kontaktes ist ein Forum, wobei hier besonders zwischen Auszubildenden gut kommuniziert werden kann. Wichtig sind unternehmensinterne Betreuung und Moderation, um keine schädigenden, von außen kommenden Inhalte auf der Website zu ermöglichen. Außerdem muss für Foren gesondert geworben werden, um die Anlaufzeit bis zur umfassenden Nutzung durch das angestrebte Klientel zu verkürzen.

Bisher fehlen Foren, in denen der Dialog zwischen Alt und Jung initiiert und gefördert wird. Hier besteht noch Entwicklungsbedarf.

Auf der berufsspezifischen Plattform Mediengestalter/in 2000 plus können sich Auszubildende in verschiedenen Foren z. B. zu Bewerbung, Ausbildungsorganisation oder Prüfungen austauschen.

Einen permanenten Chat können Unternehmen aus arbeitsorganisatorischen Erwägungen selten einrichten. Aufwand und Nutzen stehen in keinem Verhältnis zueinander. Möglich sind aber Chats zu bestimmten Zeiten, im Umfeld von Veranstaltungen (z. B. Messen) oder nach Voranmeldung von Gruppen. Hier besteht die Möglichkeit, in Echtzeit mit Betriebsangehörigen, Lehrlingen und Personalverantwortlichen zu kommunizieren. Bisher noch nicht entwickelt wurden Möglichkeiten einer virtuellen Orientierungsberatung. In medizinischen oder im rechtlichen Bereich werden Chats mit Experten bereits erfolgreich durchgeführt. Zu berücksichtigen ist, dass für Chats extra (on- und offline) zu werben ist, damit es in größerem Maße genutzt wird.

Bei der *swb-egenta* haben sich die Auszubildenden selbst um die Seiten für die Neueinsteiger gekümmert. Auf dieser Website finden sich die verschiedensten interaktiven Möglichkeiten vom Forum über das Gästebuch und Webcam bis hin zum Chat. Zum Chatten muss per E-Mail ein Termin vereinbart werden. Dann stehen Lehrlinge als Online-Gesprächspartner zur Verfügung.

Besonders hinzuweisen ist auf die Auffindbarkeit der Seiten im Internet. Bei der Eingabe von Suchbegriffen in gängigen Suchmaschinen erweisen sich folgende Begriffe für die Suche nach Berufsorientierung als besonders oder weniger geeignet und sollten deshalb entsprechend berücksichtigt werden:

- *Beruf*: zu allgemein; ungenaue und breit gefächerte Ergebnisse. Hier gibt es eine große Zahl von Websites, die mit dem eigentlichen Thema Beruf nichts zu tun haben, z. B. Seiten zu Berufsbekleidung.
- *Berufsorientierung*: besonders geeignet für die Suche nach Projekten, Schulen und Universitäten, die Orientierung anbieten; unter diesem Suchbegriff wurden unter den ersten 50 Seiten bei drei etablierten Suchmedien (Google, Altavista, Web.de) bisher keine Unternehmen gefunden.
- *Berufswahl*: in erster Linie finden sich unter diesem Stichwort die unterschiedlichsten Projekte zur Berufsorientierung und kaum Unternehmen.
- *Berufsberatung*: neben den Institutionen und Einrichtungen der Berufsberatung sind hier besonders viele Universitäten unter den ersten Treffern, dafür fast keine Schulen und Unternehmen.
- *Berufsausbildung*: Dieser Begriff ist besonders geeignet für die Suche nach Unternehmen, die spezielle Angebote für Lehrlinge anbieten; außerdem findet man hier viele Weiterbildungseinrichtungen.
- *Ausbildung*: allgemeiner und breit angelegter Begriff, unter dem viele Unternehmen, aber auch Aus- und Weiterbildungseinrichtungen zu finden sind.

Für Suchmaschinen wie Google ist eine Verlinkung von anderen Websites ein entscheidendes Kriterium für das Ranking. Insgesamt sind die Verlinkungen selbst innerhalb der Unternehmenspräsentationen eher mangelhaft. Die Zusammenhänge zwischen Bereichen werden oft nicht hergestellt. Genutzt werden sollten neben den Einträgen in gängige Suchmaschinen auch die Verlinkung auf regionalen Websites zur Ausbildung, in Katalogen und themenspezifischen Portalen. Ergänzt werden muss die Werbestrategie, wie bei allen an-

deren Webmarketingaktivitäten auch, durch ein Bewerben in allen möglichen Printmedien. Nur so können sich die Zugriffe der Jugendlichen und anderer Orientierung Suchender erhöhen; bisher sind sie aufgrund mangelnder Qualität und Bekanntheit noch nicht befriedigend.

Die Empfehlungen und Beispiele verstehen sich als Anregungen, die auf die betrieblichen Erfordernisse ausgerichtet werden müssen. Bei der Vorstellung der Studie auf Betriebsebene wurden Veränderungsmöglichkeiten für die Unternehmen aufgezeigt, die zum Teil bereits umgesetzt wurden bzw. sich in der Umsetzung befinden. Mit Auszubildenden des SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUMS wurde ein Ideenworkshop zur Gestaltung der *Azubi-News* durchgeführt. Erkenntnisse aus den Bewertungen der Jugendlichen sind in die Empfehlungen eingeflossen.<sup>15</sup> Für Unternehmen kann das Internet zukünftig zu einem interessanten zusätzlichen Rekrutierungsinstrument für Nachwuchskräfte entwickelt werden, vorausgesetzt die Empfehlungen für den Aufbau und die Gestaltung der Webpräsentationen werden aufgegriffen.

### 3.2.8 *Die Gewinnung von hochqualifizierten Fachkräften – Hochschulmarketing*

*Birgitt Wählisch*

Das Personalmarketing hat in den letzten Jahren eine starke Verbreitung in Unternehmen gefunden. Diese Entwicklung hängt mit dem tendenziellen Wechsel von einem Arbeitgeber- zu einem Bewerbermarkt zusammen. Personalmarketing schafft einen systematischen Zugang zur Zielgruppe (Ridder, 1999, S. 154) und hat zu einer Professionalisierung der Personalbeschaffung beigetragen. Besonders intensiv wird um High Potentials geworben, so dass ein besonderer Fokus innerhalb des Personalmarketings auf dem Hochschulbereich liegt. Beim Hochschulmarketing sind grundsätzlich zwei Wege zu unterscheiden, die von Unternehmen in der Regel kombiniert werden. Erstens wenden sich Unternehmen mit ihren Marketingaktivitäten durch Firmenbroschüren oder spezielle Angebote auf der Unternehmenswebsite direkt an Hochschulabsolvent/innen. Zweitens wird durch unterschiedliche Kooperationen mit Hochschulen, von der Beteiligung an Hochschulmesen bis zur Forschungsvereinbarung, ein über die Hochschulen vermittelter Kontakt zum gesuchten Klientel hergestellt. Beide Bereiche sollen in diesem Beitrag in erster Linie analysierend betrachtet und verschiedene Marketingmethoden vorgestellt werden.

#### *Marketingaktivitäten von Unternehmen*

Unternehmen müssen sich am Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber positionieren und sich von anderen Mitbewerbern abheben. Dazu dienen verschiedenste Imagekampagnen, die Besonderheiten der Arbeitsbedingungen, der Unternehmensphilosophie etc. herausstellen. Indirekt erreichen diese Aktivitäten auch potenzielle Nachwuchskräfte, die sich über das Unternehmen informieren. Darüber hinaus versuchen Unternehmen Hochschulabsolvent/innen direkt anzusprechen. Neben der Herausgabe von Broschüren (z. B. zum Berufseinstieg nach dem Studium), Flyern und Anzeigenkampagnen ist das Internet ein wichtiges Instrument. Die eigene Webpräsentation bietet vielfältige Möglichkeiten der zielgruppenspezifischen Angebote, die bisher vor allem von Großunternehmen intensiv genutzt wird. In der GENIA-Untersuchung zu Unternehmenspräsentationen im Internet wurden auch die Angebote für Hochschulabsolvent/innen betrachtet. Von den 30 analysierten

---

<sup>15</sup> An dieser Stelle herzlichen Dank an alle Beteiligten des SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUMS.

Unternehmenswebsites sprechen 24 gezielt Studienabgänger/innen bzw. Studierende an. Nur fünf Unternehmen konzentrieren sich ausschließlich auf die Bereiche Ausbildung und allgemeine Jobangebote. Die gezielte Ansprache der Zielgruppe erfolgt zu einem kleinen Teil (wie auch bei der Ansprache der Auszubildenden) über Website-Bereiche, die von der sonstigen Unternehmenshomepage weitgehend abgekoppelt sind. Das sind sehr umfangreiche, auf Großunternehmen beschränkte Präsentationsmöglichkeiten.

Einen eigenen Bereich für Studierende hat z. B. die *Siemens AG* mit „Siemens Campus“ geschaffen. Hier sind für diese Zielgruppe eine Vielzahl von Informationen zugänglich, z. B. über den internationalen Studentenaustausch oder Stipendien im Unternehmen.

Folgende Angebote werden Studierenden und/oder Absolvent/innen häufig über Websites, auch mittlerer Unternehmen, unterbreitet:

- **Praktika:** Meist gibt es ein allgemeines Angebot zur Bewerbung um einen Praktikumsplatz ohne nähere Angaben. Vereinzelt sind auch Börsen mit genauen Ausschreibungen für Praktika zu finden, die dann, wie eine Stellenanzeige, ein genaueres Arbeits- und Anforderungsprofil enthalten. Mitunter können sich Interessenten auch online bewerben.
- **Diplomarbeiten:** In der Regel wird Studierenden in allgemeiner Form die Möglichkeit offeriert, ihre Diplomarbeit in Kooperation mit dem Unternehmen zu schreiben.
- **Traineeausbildung:** Unternehmen, die Trainees ausbilden, stellen diese Einstiegsmöglichkeit in der Regel auch auf ihrer Website vor. Sehr unterschiedlich ist die Qualität der Informationen, die von der Nennung des Traineeprogramms bis hin zur ausführlichen Vorstellung des Ablaufs und der Anforderungen an die Bewerber reichen.

Auf den Unternehmenswebsites wird eher wenig über Auslandspraktika informiert. Die in den Stellenanzeigen der Unternehmen vom Führungsnachwuchs geforderten Auslandserfahrungen spiegeln sich in den Offerten der Unternehmen somit nicht adäquat wieder.

Hier gehören z. B. *Alcatel* oder die *EKO Stahl GmbH Fördergruppe* (Internationales Projekt-Kompetenz-Studium) zu den Ausnahmen.

Einige Unternehmen werben um Werkstudent/innen, die ihr Wissen bereits während des Studiums in das Unternehmen einbringen wollen.

Angebote unterbreiten z. B. die *Deutsche Telekom* oder die *Schott AG*.

Eine weitere Möglichkeit, junge Nachwuchswissenschaftler/innen anzusprechen, ist die Förderung von Promotionen. Über die Website wird bisher eher selten um Doktoranden geworben. Außerdem erfolgt bisher keine Vermarktung von erfolgreichen Arbeiten über die Internetpräsentationen. Gleiches gilt entsprechend auch für Diplomarbeiten.

Eine Ausnahme bildet die *Bosch AG*, die ausführlich über die Förderung von Promotionen informiert (auch als pdf-Download) und gleichzeitig auf die kostenlose Veröffentlichung der geförderten Dissertationen in der Bosch eigenen Schriftenreihe verweist. Die *Schering AG* veranstaltet für Doktoranden und Postdoktoranden gezielt thematische Workshops, die auch im Internet angekündigt werden.

Die Zusammenarbeit mit den Hochschulen wird in den meisten Präsentationen nur in den Veranstaltungskalendern bei der Auflistung der Beteiligung an Hochschulfestivals deutlich. Es ist nicht erkennbar mit welchen Hoch- und Fachhochschulen kooperiert wird. Die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Universität/Hochschule wird von beiden Seiten eher zögerlich vermarktet.

Offensiv vermarktet *ThyssenKrupp* sein Engagement im Hochschulbereich. „Eine besonders intensive Zusammenarbeit findet zur Zeit mit fünf "ThyssenKrupp Schwerpunktuniversitäten" in Deutschland statt. In umfassenden Kooperationen mit den Universitäten RWTH Aachen, Ruhr-Universität Bochum, Universität Dortmund, TU Dresden und TU Hamburg-Harburg werden gemeinsame Zielsetzungen vorangetrieben und Ressourcen zum Nutzen der Schwerpunktuniversitäten wie auch von ThyssenKrupp eingesetzt.“ (ThyssenKrupp Steel, 2003).

Die Unternehmen versuchen, potenzielle Nachwuchskräfte bereits während der Studienzeit an sich zu binden, in dem sie besonders häufig mit Praktika, Werkstudium, Firmenstipendien o.ä. werben und nicht erst nach Abschluss der Studienzeit den Erstkontakt herstellen wollen. Das bietet die Möglichkeit, die Nachwuchskräfte bereits während der Ausbildung auf ihren zukünftigen Aufgabenbereich vorzubereiten bzw. bereits im Vorfeld zu selektieren.

So unterstützt *EKO Stahl GmbH* sehr gute Student/innen in naturwissenschaftlich-technischen Studienrichtungen, im Einzelfall auch in anderen Studienrichtungen. Dies wird realisiert über eine gestaffelte finanzielle Unterstützung sowie durch eine umfangreiche Betreuung, z. B. durch die Mitgliedschaft im EKO Stahl GmbH-Förderkreis, Leistungsgesprächen nach jedem Semester, Durchführung von Praktika im Unternehmen, Vergabe von Themen für Studien- und Diplomarbeiten, Übernahme nach erfolgreich absolviertem Studium als Trainee sowie regelmäßige Information zur Entwicklung von Unternehmen und Konzern. Mehrere Unternehmen, darunter *Deutsche Telekom*, die *Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck* und *McKinsey & Company*, haben sich zu einem Karriere- und Fördernetzwerk für sehr gute Studierende zusammengeschlossen. Die Bewerbung für „e-fellows.net“ erfolgt ausschließlich über das Internet.

Ein bisher noch zögerlich genutztes Instrument zur Bindung potenzieller Nachwuchskräfte an das Unternehmen sind verschiedene unternehmenseigene Netzwerke. In Förderkreisen oder Clubs können sich dabei auch Nachwuchskräfte und Berufserfahrene austauschen. Das trägt ebenfalls dazu bei, den Einstieg in die Berufswelt gleitend zu gestalten.

Ein Beispiel dafür bietet die *Deutsche Bahn*: „Im Juni 2001 wurde auf Eigeninitiative von Trainees und Direkteinsteigern unter dem Namen TraineeClub eine Organisation von Nachwuchskräften der Bahn ins Leben gerufen. Ziel des Clubs ist, Hochschulabsolvent/innen (Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademie) den Einstieg in das Verbundsystem Bahn zu erleichtern und frühzeitig die Netzwerkbildung zu fördern. Alle jungen Hochschulabsolvent/innen haben die Möglichkeit, Mitglied in dieser Organisation zu werden, die von den Erfahrungen der Älteren und deren freiwilligem Engagement lebt. Diese in der deutschen Unternehmenslandschaft neuartige Einrichtung hat sich als Informations- und Kommunikationsmedium bewährt und ist bei den Führungskräften des Konzerns etabliert.“ (Deutsche Bahn, 2003).

Aus allen Beispielen lässt sich ableiten, dass Unternehmen auf vielfältige Art und Weise versuchen, Nachwuchskräfte aus dem Hochschulbereich zu gewinnen. Langfristige Personalentwicklungsprogramme sind als besonders erfolgreich einzuschätzen, bei denen der Einstieg in das Unternehmen bereits während des Studiums vorbereitet wird und quasi gleitend über verschiedene Stufen erfolgt. Hier wird auch der Erfahrungstransfer zwischen Alt und Jung gefördert und nicht auf die Zeit nach dem Berufseinstieg verlagert.

### *Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschulen und Unternehmen*

Die Zusammenarbeit mit einer Hochschule und/oder Universität kann für ein Unternehmen verschiedene Ziele erfüllen; genannt werden sollen hier insbesondere

- die Gewinnung von Nachwuchskräften,

- die frühzeitige Orientierung potenzieller Nachwuchskräfte auf das Unternehmen durch Vorstellen des Unternehmens in unterschiedlichen Orientierungsphasen (Anfang des Studiums, Diplom- oder Abschlussphase, nach dem Studium),
- das Kennenlernen der Absolvent/innen in der praktischen Arbeit während Praktika und Traineeprogrammen,
- die Begleitung bei der Promotion,
- der Transfer zwischen Forschung und Wirtschaft,
- der Imagegewinn für das Unternehmen, z. B. durch Darstellung in hochschuleigenen Medien, Mitgliedschaft in Netzwerken etc.,
- die Einflussnahme auf Schwerpunktsetzungen in der Forschung, z. B. durch Anregung und Betreuung von Abschlussarbeiten und Promotionen.

Die Kooperationsmöglichkeiten von Unternehmen mit Hochschulen und Universitäten sind vielfältig. Mit der vorliegenden Zusammenstellung werden verschiedene Wege der Zusammenarbeit aufgezeigt. Sie reichen vom einmaligen Kontakt durch Beteiligung an einer Veranstaltung bis zu umfangreichen Kooperationsvereinbarungen, welche ein Zusammenwirken für einen längeren Zeitraum festschreiben. Die einzelnen Hochschulen und Universitäten setzen dabei unterschiedliche Akzente in der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Es kristallisieren sich dabei wirtschaftsnähere und (noch) wirtschaftsfernere Einrichtungen heraus. Im Mittelpunkt der vorliegenden Zusammenstellung stand auch das Aufzeigen von Möglichkeiten gezielter Personalrekrutierung. Folgende Wege sind *kurzfristig und punktuell* praktikabel:

- Unternehmenspräsentationen bei Veranstaltungen, wie z. B. Firmenkontaktmessen, Hochschultage, Informationstage, Jobmessen – oftmals Kombinationen aus Ausstellung und Präsentationen.
- Anzeigen in Medien der Universitäten und Hochschulen, in Studienführern und hochschuleigenen Zeitschriften.
- Artikel zu konkreten Anlässen in den Medien, auf der Website der Hochschule bzw. Pressemitteilungen an externe Medien.
- Eintrag in Praktikumsbörsen, die häufig auf den Websites der Universitäten und Hochschulen zu finden sind.
- Verlinkungen auf die Website, aktuelle News zur Zusammenarbeit.
- Vortragsangebote von Fachleuten aus den Unternehmen.

Folgende Maßnahmen wirken *längerfristig*:

- Mitgliedschaften in Fördervereinen und -kreisen: Hier lassen sich besonders gut Öffentlichkeitsarbeit für das Unternehmen und Einfluss auf die interne Hochschulpolitik, wie z. B. die Förderung von Forschungsprojekten, verbinden.
- Stiftung von Preisen, Stipendien o. ä: Eine Möglichkeit der Förderung und öffentlichkeitswirksamen Platzierung bietet die Stiftung von Preisen, z. B. für Innovationen oder herausragende Studienleistungen.
- Abschluss von Kooperationsvereinbarungen mit der gesamten Institution oder auch mit einzelnen Fachbereichen: In einer solchen Vereinbarung können konkrete Vorhaben umrissen werden, die verschiedene Bereiche einbeziehen und zur

Realisierung unterschiedlicher Unternehmensziele beitragen. Neben konkreten Vereinbarungen zur Personalgewinnung (z. B. Betreuung einer bestimmten Anzahl von Praktikant/innen) können hier auch gezielt gemeinsame Forschungsvorhaben formuliert werden.

Durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Universität/Hochschule bestehen vielfältige, direkte und indirekte Einflussmöglichkeiten auf die Forschungsarbeit, die von der Vergabe von Diplomarbeiten bis zu direkten gemeinsamen Verbundprojekten reichen. Vereinzelt haben Hochschulen und Universitäten eigene Abteilungen für den Wissenschaftstransfer aufgebaut. Eine besondere Rolle bei der Kommunikation von Hochschule und Universität mit den Absolvent/innen spielen die Alumninetzwerke, die es inzwischen an fast jeder Hochschule gibt.<sup>16</sup> Hier sind die Möglichkeiten der Kooperation für Unternehmen je nach Ausrichtung des jeweiligen Netzwerkes höchst unterschiedlich. Ebenso verhält es sich bei den verschiedenen Studentenorganisationen. AIESEC Deutschland, eine internationale Studentenorganisation, veranstaltet z. B. Firmenkontaktgespräche an verschiedenen Universitäten (FUG's), bei denen Unternehmensvertreter und Student/innen die Möglichkeit haben, sich gegenseitig kennen zu lernen. Außerdem wird ein internationaler Praktikant/innenaustausch organisiert. Alle Wege tragen dazu bei, das Unternehmen bei den zukünftigen Mitarbeiter/innen bekannt zu machen und eine frühzeitige Kontaktaufnahme zu ermöglichen. Gleichzeitig wird durch die flankierende PR-Arbeit die Bekanntheit des Unternehmens insgesamt erhöht. In den Unternehmen muss dazu jedoch ein Informationssystem zur regelmäßigen Kontaktpflege und Information mit relevanten Hochschulen eingerichtet werden. Innerhalb des Projektes GENIA wurde EKO Stahl GmbH dabei durch gezielte Recherchen und Beratung unterstützt.

### 3.3 Überbetriebliche Zusammenarbeit und regionales Netzwerk – jetzt

Gerda Jasper, Ingrid Weidhaas

Bisher ist die regionale Zusammenarbeit von Arbeitsmarktakteuren aus Wirtschaft, Bildung, Arbeitsverwaltung und Kammern vor allem auf die Erweiterung des Angebotes von Ausbildungsplätzen gerichtet. Angesichts dessen, dass es aber in absehbarer Zeit nicht mehr vorrangig um einen Mangel an Ausbildungsstellen, sondern eher um eine spürbar sinkende Zahl von Lehrstellenbewerber/innen geht, widmen sich formelle und informelle regionale Netze von Arbeitsmarktakteuren der Nachwuchsfrage aus anderer Perspektive.

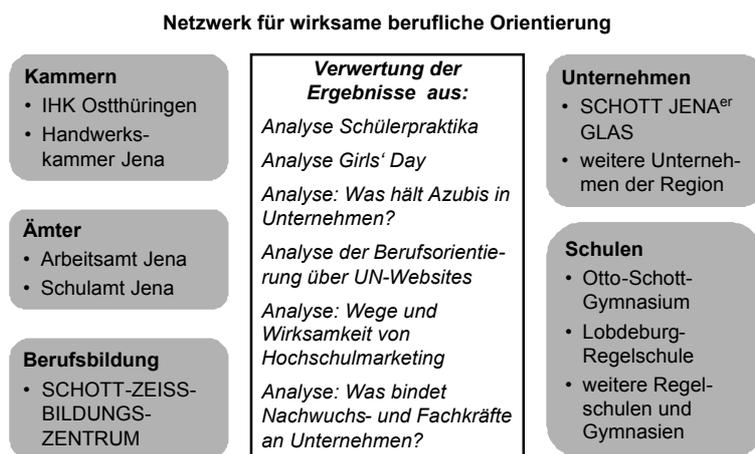


Abb. 15: Netzwerk für wirksame berufliche Orientierung von Nachwuchs- und Fachkräften in der Region Ostthüringen.

<sup>16</sup> Alumni ist der Sammelbegriff für alle Absolventen einer Universität.

Es gilt, den knapper werdenden Nachwuchs in der Region zu halten und ihn nicht noch durch Abwanderung an andere Regionen zu „verlieren“. Eine solche Kooperation ermöglicht nicht nur den Diskurs der Problemlage auf regionaler Ebene, sie bündelt auch Kräfte und Maßnahmen für

- Analysen zur gegenwärtigen und zukünftigen Situation auf dem Ausbildungsmarkt,
- die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften für Unternehmen und Einrichtungen der Region,
- die Evaluation von Instrumentarien wie Berufsinformessen, Schülerbetriebspraktika, Tage der offenen Tür, Girls' Day etc.,
- Anstöße für die Weiterentwicklung von Instrumentarien des regionalen Ausbildungsmarketings.

Bereits im Vorfeld des Projektes GENIA wurde beispielsweise im Raum Ostthüringen deutlich, dass es gemeinsamer regionaler Anstrengungen bedarf, damit wieder mehr Schulabgänger/innen in der Region bleiben und nicht in wirtschaftlich stärkere Länder abwandern. Um die Attraktivität der Region auszubauen, braucht es die enge Kooperation von Unternehmen, Schulen, Kammern und einschlägigen Ämtern. In Abb. 15 sind Aktivitäten von Betrieben, Schulen, Ämtern, IHK und Handwerkskammer dargestellt, die in der Region Jena im Netzwerk angestoßen bzw. aus dem Projekt GENIA für das Netzwerk genutzt wurden.

So wurde beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem Projekt GENIA Anfang 2003 ein Workshop zum Thema „Gehen oder Bleiben? Wege beruflicher Beratung und Orientierung für Nachwuchskräfte in der Region“ durchgeführt. Vor dem Hintergrund der Erhebungen zu Motiven, die Jugendliche bei der Wahl ihres Ausbildungsplatzes haben, wurden vor allem zwei Fragen diskutiert:

- Wie steht es erstens um die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Schule generell?
- Wie kann zweitens die bereits berufsorientierende Wirkung von Schülerpraktika in Unternehmen verstärkt werden?

Einerseits offenbarte die Diskussion, dass es bereits eine breite Palette von Formen der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Schule (gelenkt durch einen gleichnamigen Arbeitskreis) gibt. Andererseits ist nicht zu übersehen, dass eine solche Kooperation für eine große Zahl von Unternehmen (noch) kein Thema ist.

Das bestätigt auch eine IHK-Befragung von Unternehmen im ostthüringischen Raum Ende 2002<sup>17</sup>. Sie erbrachte teilweise bedenkliche Ergebnisse zum Umgang mit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften. Die Antworten von 270 Unternehmen sind in Abb. 16 aufgeführt. Immerhin gaben knapp zwei Fünftel an, den Ausbildungsplatz nicht zu besetzen, wenn sie keinen passenden Bewerber finden. Werden jedoch Ausbildungsstel-

---

<sup>17</sup> Hier werden Ergebnisse einer Befragung bei der IHK Gera wiedergegeben, die im Rahmen einer Studie der DIHK bei 62 IHK durchgeführt wurde. Von über 900 angeschriebenen Unternehmen im Raum Gera antworteten 270 (IHK Gera, 2002).

len nicht besetzt, reduziert sich der Ausbildungsmarkt nicht nur quantitativ; er verliert durch abnehmende Vielfalt auch an Attraktivität – nicht zuletzt für leistungsstärkere Jugendliche.

Die Antworten auf die Frage, ob die *Unternehmen* Schulen bei der beruflichen Orientierung in den oberen Klassenstufen bereits unterstützen, zeigen, dass es diesbezüglich noch ungenutzte Ressourcen gibt. Zwar stellen immerhin 210 von 270 Unternehmen (75 %) Plätze für Schülerpraktika zur Verfügung. Die Vielfalt der betrieblichen Unterstützung von Schulen ist jedoch nicht sonderlich breit. Direkte Patenschaften zwi-

schischen Betrieben und Schulen gab es zum Zeitpunkt der Befragung keine. Der eigene Betrieb als Lernort wurde von 10 Prozent der Unternehmen als zutreffend angegeben, die Unterstützung von Projekttagen von knapp 20 Prozent und die Mitgestaltung von Unterricht von lediglich 6 Prozent (Abb. 17).

Angesichts dieser Befragungsergebnisse erscheint eine regionale Zusammenarbeit von Akteuren aus Wirtschaft, Schule und Arbeitsverwaltung um so dringlicher. Denn ein wichtiger Vorzug gemeinsamer Arbeit im regionalen Netzwerk ist, dass die unterschiedlichen Interessenlagen der verschiedenen Akteure deutlich werden. So möchten Unternehmen beispielsweise das Schulpraktikum durchaus auch als Instrument der Personalrekrutierung nutzen – unter dem Motto „Vom Praktikanten zum Mitarbeiter“. Die *Schulen* wiederum sind daran interessiert, den Schüler/innen eine möglichst breite berufliche Orientierung zu geben: „Die Schüler sollten nicht zu eng für *ein* Unternehmen vorbereitet werden.“ Die gemeinsame Diskussion hilft, die Standpunkte der Beteiligten im Netzwerk kennen zu lernen, zu akzeptieren und den gemeinsamen Nenner nicht nur zu finden, sondern auch auszudehnen.

So kamen Vertreter des regionalen Netzwerkes in Ostthüringen beispielsweise überein, die Wirkung von Schülerpraktika differenzierter zu untersuchen. Zugleich wurden Überlegungen

Wie gehen Sie mit einem Mangel an Bewerbern mit geeigneten Qualifikationen um? (Mehrfachnennungen waren möglich)		
• Ausbildungsplatz wird nicht besetzt	110	39,3%
• Anforderungen an die Bewerber werden gesenkt, um die Stelle doch zu besetzen	40	14,3%
• Einstellung von ausgebildeten Fachkräften anstelle eigener Ausbildung	20	7,1%
• verstärkte Akquisitionsanstrengungen z. B.	122	43,6%
– direkten Kontakt zu Schulen	89	31,1%
– Präsentation auf Messen	31	11,1%
– Lehrstellenbörsen - IHK	72	25,7%
– Arbeitsamt	119	42,5%
– Anzeigen in Medien	63	22,5%
– es gibt keinen Mangel an Bewerbern	19	6,8%
– Veranstaltungen für Schüler	11	3,9%
– Job-Info	9	3,2%

Abb. 16: Ergebnisse der IHK-Befragung von 270 Unternehmen im Raum Ostthüringen I (IHK Gera, 2002).

Unterstützen Sie Schulen bereits bei der Ausbildung dieser Kompetenzen?		
Ja = 210 (75,0%) und zwar durch (Mehrfachnennungen möglich) :		
• Schülerpraktika	203	72,5%
• Patenschaften	0	
• Betrieb als Lernort	29	10,4%
• Mitgestaltung von Unterricht	18	6,4%
• Unterstützung von Projekttagen	52	18,6%
• Unterstützung von Schülerfahrten	9	3,2%
• weitere Ansatzpunkte:		
– Schülerzeitung	4	1,4%
– Planspiel Börse	7	2,5%
– finanzielle Unterstützung	8	2,9%

Abb. 17: Ergebnisse der IHK-Befragung von 270 Unternehmen im Raum Ostthüringen II (IHK Gera, 2002).

Tab. 15: Vorschläge und Anmerkungen zur Profilierung des Angebots an Praktika.

Unternehmen	Schulen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen über Praktika an Eltern und Schüler/innen geben (gemeinsam mit Schulen).</li> <li>• Praktikant/innen über das Unternehmen informieren (z. B. Exkursionen).</li> <li>• Unternehmen dürfen durch Praktika nicht überlastet werden, besonders in wirtschaftlich schwieriger Situation besteht.</li> <li>• Schüler/innen verstärkt für Praktika in der Industrie gewinnen werden.</li> <li>• Unternehmen sollten keine Vorauswahl von Praktikant/innen treffen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigeninitiative der Schüler/innen mobilisieren (z. B. Erlebnisbericht).</li> <li>• Bereits in der Schule Ausbildungsberufe der Region vorstellen.</li> <li>• Schulen können zielgerichteter und breiter auf Unternehmen zugehen und sich über Möglichkeiten der beruflichen Orientierung in Unternehmen informieren.</li> <li>• Schulen benötigen Informationen von den Unternehmen darüber, was die Schüler/innen im Praktikum erwartet.</li> <li>• Schulen: Führungskräften in Unternehmen ist die Situation bzgl. Nachwuchskräfte-mangel nicht ausreichend klar.</li> </ul>

angestellt, wie eine möglichst frühe Begegnung der Schüler/innen mit der Arbeitswelt erreicht und Praktika bereits ab der achten Klasse angeboten werden können. Außerdem wurde erwogen, Praktika inhaltlich stärker differenziert nach Klassenstufe und Schultyp auszugestalten. Nachfolgend sind die Vorschläge und Anmerkungen aufgeführt, die zur weiteren Profilierung des Angebots von Praktika unterbreitet wurden – unterschieden nach den Adressaten Unternehmen und Schulen (Tab. 15).

Die Untersuchungen belegen, dass regionale Netzwerke der Akteure auf dem Ausbildungsmarkt einen Wandel erfahren. Während sie gegenwärtig noch auf die Schaffung von Ausbildungsplätzen orientiert sind, wird es künftig um die Herausforderungen gehen, die aus dem Rückgang von Lehrstellenbewerbern resultieren. Trotz unterschiedlicher und teilweise auch konkurrierender Interessen der Unternehmen, Schulen, Kammern und Arbeitsverwaltung ist es möglich, zwischen diesen zu vermitteln. Außerdem lassen sich – initiiert durch ein solches Netzwerk – Instrumente des Ausbildungsmarketings koordinieren, weiterentwickeln und gemeinsam nutzen. Allerdings arbeiten in den Netzwerken in der Regel nur jene Unternehmen mit, deren Ausbildungsmarketing bereits eine gute Qualität und Breite hat. Es ist deshalb zu überlegen, wie die guten Erfahrungen formeller und informeller Netzwerkarbeit verstärkt an Unternehmen der Region herangetragen bzw. in sie hineingetragen werden.

### 3.4 Fazit

Durch *qualifizierte Berufsorientierung* können Unternehmens- und Individualinteressen weitgehend in Übereinstimmung gebracht werden. Im Ausbildungs- und Hochschulmarketing bestehen dafür vielfältige Möglichkeiten. Unter den *Motiven* für die Wahl des Ausbildungsunternehmens dominiert die Möglichkeit der Übernahme nach der Ausbildung. Weitere wichtige Motive sind interessante Arbeit sowie guter Ruf und Wohnortnähe des Ausbildungsunternehmens.

Weit verbreitet sind *Schülerpraktika* für Schüler/innen der Regelschulen. Die Untersuchungen belegen, dass sie grob orientierend wirken; sie sind ein erster Schritt in einem stufenförmig zu gestaltenden Programm der beruflichen Nachwuchskräftegewinnung. Mit

dem *Girls' Day* wird eine spezielle Zielgruppe angesprochen, um der geschlechtsspezifischen Ausbildungssegmentierung entgegen zu steuern. Er hat die gewünschte Wirkung, seine Verbreitung ist angezeigt. Um das Interesse an Industriebberufen zu steigern, haben sich *Stufenprogramme* der beruflichen Orientierung bewährt, weil die Berufswahlentscheidung ein längerer Prozess ist, der meist in der achten oder neunten Klasse beginnt und mit einer Bewerbung Anfang der 10. Klasse endet. Insbesondere mit einer Schnupperlehre und Trainingstagen sprechen Unternehmen bestimmte Zielgruppen unter potenziellen Lehrstellenbewerber für Berufs- und Tätigkeitsbereiche an, die nicht von vornherein ein positives Image haben und im Verhältnis zu anderen Ausbildungsberufen weniger nachgefragt werden.

Ein relativ junges Feld sind *Kooperationen* zwischen Unternehmen und Schulen sowie von Schulen untereinander. Ein Modellversuch zeigt vielversprechende Ergebnisse bei Stärkung der Berufsorientierung und Vorbereitung auf die Arbeitswelt. Zur Berufsorientierung zu selten genutzt und signifikant unterrepräsentiert sind betriebliche Websites. Dieses große Potenzial sollte kurzfristig erschlossen werden. Für die *Gewinnung hochqualifizierter Fachkräfte* beschreiten die Unternehmen mehrere Wege. Zu ihnen gehören Praktika, fachliche Unterstützung beim Anfertigen von Diplomarbeiten, Förderung von Promotionen und Traineeprogramme. Besonders erfolgreich sind langfristige Personalentwicklungsprogramme und Kooperationen von Universitäten und Hochschulen mit Unternehmen. Generell bedarf es *regional vernetzter Anstrengungen*, um angesichts der demografischen Entwicklung die berufliche Orientierung wirksamer zu gestalten.

## 4 Wege und Wirkung des beruflichen Einstiegs

### 4.1 Beruflicher Einstieg – wichtige Etappe aus individueller Sicht

Gerda Jasper

#### 4.1.1 Bedingungen und Schwellen des beruflichen Einstiegs

Der berufliche Einstieg hat auf der Ebene der Facharbeiterqualifikation zwei Stufen: den Beginn der beruflichen Ausbildung („erste Schwelle“) und den Übergang von der Lehrstelle zum regulären Arbeitsplatz („zweite Schwelle“). Wie dieser Einstieg erfolgt, hängt immer von individuellen und von strukturellen Gegebenheiten ab.

Selbstverständlich sind die Übergänge zwischen individuellen und strukturellen Bedingungen fließend, da sie sich wechselseitig beeinflussen. Wichtiger ist deshalb aus unserer Sicht nicht die Trennschärfe zwischen den Bedingungskomplexen, sondern der Umstand, dass sie an jeder Schwelle des Einstiegs ins Berufsleben verschieden sind.

Tab. 16: Bedingungsgefüge an den Schwellen des beruflichen Einstiegs.

Beruflicher Einstieg	1. Schwelle: in die Berufsausbildung	2. Schwelle: in die reguläre Erwerbstätigkeit
<b>Individuelle Bedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenz eines Schulabschlusses</li> <li>• Art und Qualität des Schulabschlusses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenz eines Berufsabschlusses</li> <li>• Art und Qualität des Berufsabschlusses</li> </ul>
<b>Strukturelle Bedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Schulbildung</li> <li>• Umfang und Struktur des Angebotes an Ausbildungsplätzen</li> <li>• Unterstützung durch familiäres Umfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Berufsausbildung (theoretisch und praktisch)</li> <li>• Umfang und Struktur des Angebotes an Arbeitsplätzen, Arbeitsmarktlage</li> <li>• Einstieg über den internen oder externen Arbeitsmarkt</li> </ul>

Soll also der berufliche Einstieg angesichts knapper werdender Nachwuchskräfte nachhaltig gestaltet werden, ist von den unterschiedlichen Bedingungskonstellationen und möglichen Erschwernissen auszugehen. An der zweiten Schwelle des beruflichen Einstiegs sind die Bedingungen selbstverständlich auch stark davon geprägt, ob es ein Einstieg auf dem internen, also innerbetrieblichen Arbeitsmarkt oder ein Einstieg auf dem externen Arbeitsmarkt ist. Wir betrachten an der zweiten Schwelle vor allem die Platzierung auf dem internen betrieblichen Arbeitsmarkt bzw. den gemeinsam von mehreren Unternehmen kooperativ gebildeten Nachwuchskräftepool.

In Tab. 16 ist dargestellt, welche Bedingungen den Einstieg an der ersten und an der zweiten Schwelle erleichtern oder erschweren können.

An der *ersten Schwelle* des beruflichen Einstiegs können Jugendliche wegen fehlendem oder schlechtem Schulabschluss, geringen familiären Unterstützungsleistungen oder wegen mangelndem Angebot an Ausbildungsplätzen scheitern. Maßnahmen und Wege zur

Verbesserung der schulischen Bildung erleichtern deshalb den Start in eine Berufsausbildung. Ebenso erleichternd sind spezielle Projekte und Maßnahmen, die weiblichen und männlichen Schulabsolvent/innen ohne Abschluss den nachträglichen Erwerb der Ausbildungsfähigkeit ermöglichen (vgl. Abschnitt 4.2.1.).

Zu den strukturellen Bedingungen in dieser Etappe gehört neben den betrieblichen und berufsschulischen Bedingungen des Lehrbeginns auch die Qualität der Ausbildung. Wie diese Bedingungen wirken und wie sie verbessert werden können, wird in diesem Abschnitt und in den Ausführungen zur Juniorfirma unter 4.2.2. dargestellt.

An der *zweiten Schwelle* besteht ein wesentliches strukturelles Moment in den Möglichkeiten, die kleine und mittlere Unternehmen überhaupt haben, um Jugendliche nicht nur auszubilden, sondern anschließend auch zu beschäftigen. Gerade in strukturschwachen Regionen werden überbetriebliche Ausbildungsverbünde gebildet oder Nachwuchskräftepools eingerichtet, um Ausbildungsressourcen zu bündeln und den beruflichen Einstieg von Jungfacharbeitern überbetrieblich und flexibel zu organisieren. Wie ein Nachwuchskräftepool organisiert ist und was er bewirken kann, wird in Abschnitt 4.3. vorgestellt.

#### 4.1.2 *Untersuchung zum Einstieg in die berufliche Ausbildung: Vorgehen und Ergebnisse*

Der Einstieg in die berufliche Ausbildung ist ein großer Einschnitt im Leben junger Menschen. Das zeigten bereits die Motive für die Wahl des Ausbildungsunternehmens (Abschnitt 3.2.1). Eine weitere Untersuchung galt u. a. der Frage, wie Auszubildende und Jungfacharbeiter/innen diesen Einschnitt erleben und einschätzen. Die Themenbereiche der Befragung waren

- beruflicher Einstieg,
- Ausbildung – theoretisch und praktisch,
- berufliche Perspektive,
- Fachkräftebindung – fördernde und hemmende Faktoren,
- Zusammenarbeit und Austausch zwischen den Generationen.

Dabei gab es mehrere Problemkreise: Wie gelingt der Einstieg in Ausbildung und Betrieb? Wie wird die Ausbildung eingeschätzt? Welche Vorstellungen haben Auszubildende und Jungfacharbeiter beiderlei Geschlechts von ihrer beruflichen Perspektive? Was könnte sie zum Verbleib oder Verlassen des Unternehmens bewegen? Außerdem bestand betrieblicherseits Interesse an der Sicht von Azubis und jungen Mitarbeiter/innen auf das Verhältnis zwischen Jüngeren und Älteren (über 50-Jährige).

Die im folgenden dargestellte Untersuchung hatte nicht nur die Deskription der Ausbildungssituation zum Ziel. In ihrem Ergebnis sollten auch Verbesserungsmaßnahmen diskutiert und implementiert werden. Insofern ist diese Methode auch als mögliches Vorgehen für ein partizipatives Qualitätsmanagement in der Ausbildung zu verstehen, das entsprechend den betrieblichen Bedingungen variiert werden kann.

Als *Untersuchungsmethode* nutzten wir leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews. Die Leitfäden wurden gemeinsam mit Personalverantwortlichen, Ausbildern und Betreuern von Auszubildenden in den Fachbereichen entwickelt und auf den jeweiligen Status (z. B. Azubis und Jungfacharbeiter) zugeschnitten.

Das Untersuchungsfeld umfasste zwei Unternehmen: SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH und DESAG AG. Die Auswahl der Befragten erfolgte annähernd repräsentativ. Das heißt, zum Einen waren Auszubildende aller Lehrjahre und wichtiger Berufsbereiche sowie Jungfacharbeiter verschiedener Bereiche vertreten. Zum Anderen wurde eine Geschlechterstruktur gewahrt, die weitgehend der in der Ausbildung entsprach.

Bei der DESAG AG (Niedersachsen) wurden acht Jungfacharbeiter, sechs Auszubildende und ein Trainee befragt. Unter den 15 Befragten waren vier junge Frauen. Von den Azubis und Jungfacharbeitern erlernten sechs einen kaufmännischen Beruf, drei einen Labor- oder IT-Beruf und fünf einen gewerblichen Beruf im engeren Sinne.

Bei den SCHOTT Unternehmen in Jena wurden zwei Jungfacharbeiter und acht Auszubildende befragt, von denen fünf einen Glasberuf, vier einen Mechanikerberuf

und einer einen Laborberuf erlernte. Zusätzlich gingen die Aussagen von fünf Trainees<sup>18</sup> in die Befragung ein. Unter den insgesamt 15 Befragten waren fünf junge Frauen.

Die *Auswertung* der Interviews erfolgte, indem die Antworten auf die Fragen unter Angabe des (Ausbildungs-)Berufes und des Lehrjahres (wo möglich) knapp wiedergegeben wurden. Folglich konnte je Beruf und Lehrjahr eine Dokumentation der Interviews erstellt werden, in der nach Fragen geordnet, die individuellen Sichten und Einschätzungen festgehalten sind.

Diese aggregierten Ergebnisse wurden jeweils in *Workshops* präsentiert, diskutiert und Schlussfolgerungen für das betriebliche Handeln gezogen. An diesen Workshops nahmen betriebliche Verantwortliche der Bereiche Personal und Ausbildung, der Fachbereiche, des Betriebsrates bzw. Jugendvertreter teil. Gleichzeitig beteiligten sich Vertreter von Arbeitsämtern, Schulen und Kammern, so dass die Ergebnisse auch für das regionale Zusam-

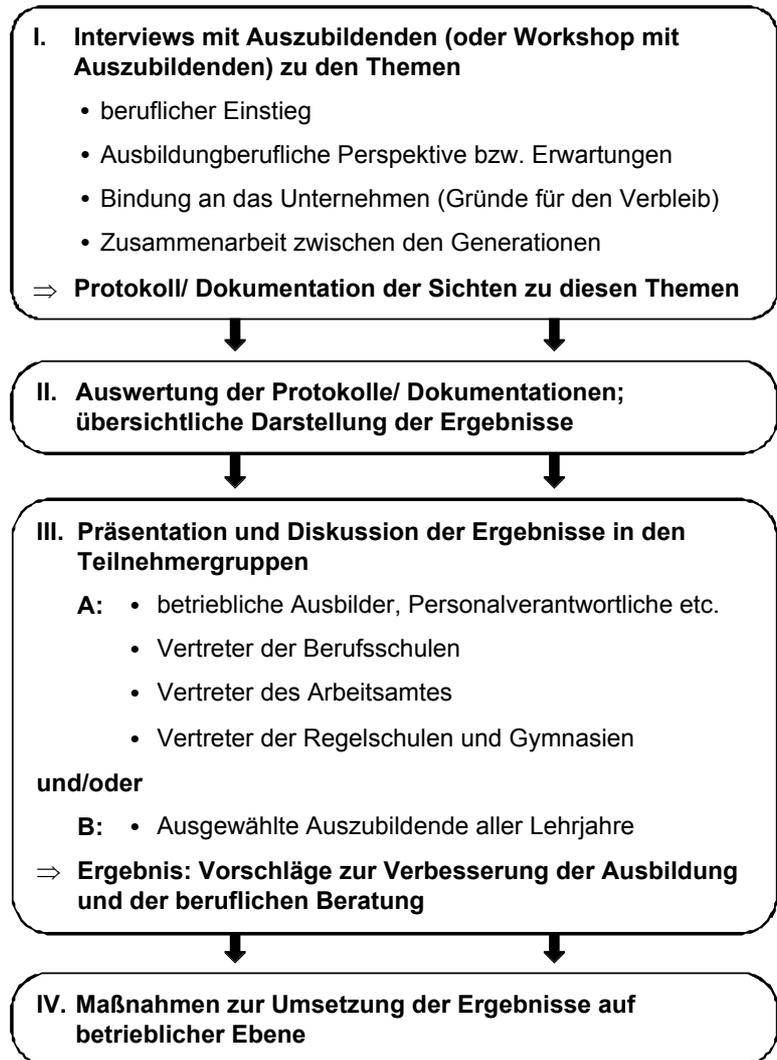


Abb. 18: Vorgehen zur partizipativen Gestaltung der Ausbildung.

<sup>18</sup> Trainees wurden interviewt, um Unterschiede zwischen Nachwuchskräften unterschiedlicher Qualifikationsniveaus bezüglich der eingangs dieses Abschnittes genannten Themenbereiche herauszufinden.

menwirken zur Verbesserung der beruflichen Orientierung, Beratung und der Ausbildung in der Region genutzt werden konnten.

Bei der DESAG AG fand ein weiterer Workshop mit zwei Dritteln (30) aller Auszubildenden statt. Dieser Workshop war in dreifacher Hinsicht ein Erfolg:

*Erstens* empfanden die Azubis eine solche Veranstaltung als Ausdruck von Wertschätzung: Aus Befragten wurden Beteiligte, die gemeinsam die Ergebnisse erörterten, sowie Interpretationen und Hintergründe für Einschätzungen gaben.

*Zweitens* erarbeitete das versammelte Forum der Auszubildenden Vorschläge für Verbesserungen zu allen Themenkreisen (Beruflicher Einstieg, Ausbildung, Entwicklungsmöglichkeiten und Verbleib im Unternehmen, Dialog und Erfahrungsaustausch mit Älteren). Diese interaktive Arbeit im Workshop war gleichzeitig Antwort auf eine Forderung von Befragten: Auszubildende sollten nicht nur Subjekt von Ausbildung, sondern noch stärker als bisher deren Mitgestalter sein.

*Drittens* beschlossen Ausbilder, Personaler, Führungskräfte in Auswertung des Workshops konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge. Vertreter von allgemeinen und berufsbildenden Schulen nahmen Anregungen für die Verbesserung in ihrer Bildungsarbeit mit.

Das schrittweise Vorgehen ist in Abb. 18 noch einmal im Überblick dargestellt. Im Anhang sind zudem Instrumente (siehe Anhang E und F) angefügt. Vorgehen und Instrumente können je nach betrieblichen Gegebenheiten variiert werden. In mittleren und kleineren Unternehmen werden Einzelinterviews mit Auszubildenden eventuell zu aufwändig sein. Aber ein Workshop mit Azubis aller Lehrjahre oder zumindest eine Gesprächsrunde einmal jährlich ist in jedem Ausbildungsbetrieb denkbar. Wichtig ist allerdings, dass entweder jemand, dem alle Auszubildenden vertrauen, oder eine betriebsfremde Person den Workshop oder das Gespräch im Sinne einer Moderation leitet.

Unabhängig davon, wie die Beteiligung von Auszubildenden im Konkreten gestaltet wird, bringt sie generell zwei entscheidende Effekte: Zum Einen lernen die jüngsten Mitarbeiter/innen sich zu beteiligen und in Reflexionsprozesse einzubringen. Zum Anderen lernen sie Veränderungsprozesse (Change) mit zu gestalten.

Ergebnisse zum beruflichen Einstieg und zur Ausbildung, die unserer Erfahrung nach von betriebsübergreifendem Interesse sind, erörtern wir nachfolgend. Resultate zu anderen Schwerpunkten der Erhebung werden in Kapitel 5 und 6 vorgestellt.

#### 4.1.3 Sichten zum Einstieg der Azubis in die Ausbildung

In Tab. 17 sind die Faktoren, die den Beginn der Lehre und damit den Übergang von der Schulbildung zur beruflichen Ausbildung aus der Sicht der Interviewten erleichtern oder erschweren, im Überblick dargestellt.

Die Interviewten heben hervor, dass das Arbeitsklima den Einstieg sehr erleichtern (aber auch erschweren) kann. Häufig wurde unterstrichen: „Ich wurde mit offenen Armen empfangen. Das hat mir den Übergang in das Neue und Fremde leichter gemacht.“ Auch Einstiegsrituale wie Betriebsrundgang, gemeinsame Treffen von Auszubildenden in der ersten Woche oder eine Einstiegswoche wurden ausnahmslos gewürdigt und für unverzichtbar gehalten. Ebenso positiv werten die interviewten Jungfacharbeiter, wenn sie nicht sofort hineingeworfen werden, sondern schrittweise beruflich einsteigen können.

Tab. 17: Erleichternde und erschwerende Faktoren des Einstiegs in die Ausbildung.

Erleichternde Faktoren	Erschwerende Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstiegswoche ermöglicht Eingewöhnen in neue Lebens- und Lernsituation</li> <li>• Andere Einstiegsrituale haben ähnliche Wirkung (z. B. Betriebsrundgang, Treffen aller Auszubildenden)</li> <li>• Zweijährige praktische Ausbildung in Bildungszentrum oder Lehrwerkstatt verhindert „Hineingeworfen werden“ in betrieblichen Alltag</li> <li>• Gutes, integrierendes Klima in Bereich oder Betrieb („Würden mit offenen Armen empfangen“)</li> <li>• Wissen um betrieblichen Alltag (z. B. durch Praktikum)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu wenig auf Arbeits- und Berufswelt vorbereitet</li> <li>• Ungewohnte Arbeitsanforderungen („Das Stehen an den Maschinen war ungewohnt.“)</li> <li>• Weibliche Azubis allein unter männlichen</li> <li>• Unterschiedliche Anforderungen an kaufmännische und gewerbliche Azubis</li> <li>• Übergänge von einer Stufe der Ausbildung in die nächste (z. B. von Lehrwerkstatt in Fachbereiche)</li> <li>• Azubis haben wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten</li> </ul>

<Folgerichtig wird die Ausbildung im Bildungszentrum bzw. in einer separaten Lehrwerkstatt sehr begrüßt. So äußern Azubis im dritten und vierten Ausbildungsjahr und Jungfacharbeiter, dass es ein Plus sei, nach zweijähriger praktischer Ausbildung nicht mehr als Greenhorn oder Youngster in die Fachabteilungen zu kommen. Denn es ermögliche ihnen eine andere Ausgangsposition in den Fachabteilungen und verringere das „Gefälle“ zwischen Erfahrenen und noch nicht Erfahrenen und damit auch das zwischen den Älteren und Jüngeren.

Zweifellos ist eine separate praktische Ausbildung erst ab einer bestimmten Größe von Unternehmen denkbar. Aber auch in kleineren Unternehmen lassen sich solche Erkenntnisse zum stufenweisen Einstieg in die Ausbildung nutzen und erst recht in Ausbildungsverbänden. Vor allem empfiehlt es sich für Berufsausbildungen, bei denen es notwendig ist, bestimmte fachliche Fähigkeiten zu trainieren bzw. wo es möglich ist, betriebliche Ressourcen für das Training zu bündeln.

Erschwert wird der berufliche Einstieg aus der Sicht der Befragten vor allem durch zu geringe Vorbereitung auf die Arbeits- und Berufswelt in der vorherigen Schulbildung, die ungewohnten Arbeitsanforderungen vor allem im gewerblichen Bereich bzw. durch die unterschiedlichen Anforderungen in der kaufmännischen und gewerblichen Ausbildung. Auszubildende im gewerblich-technischen Bereich meinen, sie werden „härter angefasst“ als kaufmännische.

Die wenigen weiblichen Interviewten, die typische Männerberufe lernen, verweisen darauf, dass sie an sich kein Problem haben, allein unter männlichen Azubis zu sein. Sie erleben es aber als erschwerend, dass Umgang und Kultur dann männlich geprägt sind. Zugleich verweisen sie darauf, dass sie viel Unterstützung vom Ausbilder erhalten und dadurch das vergleichsweise rauere Klima etwas gemildert werde. Mehr spezielle Förderung lehnen die betreffenden jungen Frauen jedoch ab, weil sie das zusätzlich isoliere. Hier wäre zu überlegen, wie das offene Ansprechen dieses Problems unter den betreffenden Auszubildenden dazu beitragen könnte, bestimmte Verhaltensweisen zu thematisieren und Schritte zu ihrem Wandel zu diskutieren.

Damit sind wir bei einem Punkt, den Auszubildende und Jungfacharbeiter/innen mehrfach ansprachen. Sie wünschen sich, noch stärker als das schon geschieht, in die Gestaltung der Ausbildung einbezogen zu werden. Wie sinnvoll und nützlich das sein kann, zeigten auch die Workshops, die in Auswertung unserer standardisierten Befragung und der offenen Interviews mit Auszubildenden stattfanden.

#### 4.1.4 *Sichten von Jungfacharbeiter/innen zur Übernahme nach der Lehre*

Die Einschätzungen der in zwei Unternehmen interviewten Jungfacharbeiter/innen zum Übergang vom Ausbildungsverhältnis in ein reguläres, teilweise befristetes Arbeitsverhältnis verweisen auf drei zentrale Aspekte.

Erstens: Wertschätzend und förderlich empfanden die Befragten, wenn die Übernahme nicht „nebenbei passiert“, sondern durch würdigende Rituale begleitet wird. Solche Rituale sind sowohl die feierliche Übergabe des Abschlusszeugnisses als auch die Würdigung der Einstellung im jeweiligen Fachbereich (z. B. mit einer kleinen Runde im Fachbereich und Blumen). Fehlen solche Rituale oder werden im Eifer des Tagesgeschäftes vergessen, so fällt es den Betroffenen schwer, das nicht als (negative) Wertung ihrer Person und Arbeit zu betrachten.

Zweitens: Werden diese Rituale durch ein Personalgespräch begleitet, in dem die bisherige Entwicklung des jetzigen Jungfacharbeiters reflektiert und die weitere in Umrissen festgelegt wird, so wirkt das sehr motivierend. Solche Personalgespräche, die in eine Zielvereinbarung münden können, sind allerdings noch kein Standard.

Drittens: Wenn Unternehmen nicht umhinkommen, die Übernahme auf einen regulären Arbeitsplatz zu befristen, so spornt das jene Jungfacharbeiter an, die sich Chancen auf eine Verlängerung der Befristung ausrechnen. Jene, die geringe Chancen für sich sehen, fühlen sich durch die Befristung eher gebremst und wenig motiviert.

Die Befragungsergebnisse lenken den Blick auf einen weiteren interessanten Trend: Zukunftsorientierte Unternehmen wenden bereits heute das *Procedere* für die Einstellung neuer Mitarbeiter/innen vom externen Arbeitsmarkt in abgewandelter Form für die Einbindung von Auszubildenden in die Belegschaft und das betriebliche Geschehen an. Das offenbart erneut, dass die Spannweite der Personalentwicklung immer größer wird: Sie beginnt im Grunde vor der beruflichen Ausbildung im Unternehmen (z. B. im Praktikum), schließt die Ausbildung mit ein und reicht bis zu Lernangeboten für ältere Mitarbeiter/innen. Damit wächst auch die Vielfalt der Wege und Instrumente zielgerichteter innerbetrieblicher Personalentwicklung.

#### 4.1.5 *Einschätzungen zur Ausbildung*

In den leitfadengestützten Interviews wurden Auszubildende und Jungfacharbeiter auch um ihre Einschätzung zur beruflichen Ausbildung gebeten. Die Antworten waren in den zwei Ausbildungsunternehmen vielfältig, wiesen aber auch eine Fülle von Übereinstimmungen auf. Da es sich um traditionsreiche Unternehmen handelt, die für ihre gute Ausbildung bekannt sind, verwundert die insgesamt gute Einschätzung durch die Befragten nicht. Interessant für den externen Betrachter ist eher, wozu sich Auszubildende und junge Absolvent/innen einer Lehre aus zwei verschiedenen Bundesländern (Thüringen und Niedersachsen) äußern.

Die Aussagen betreffen fast durchgehend alle nachfolgenden Themenfelder oder Aspekte:

- Qualität der theoretischen und praktischen Ausbildung (Vergleich beider miteinander),
- Organisation der Ausbildung,
- Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Berufsschule,
- Kompetenz und Belastung der Ausbilder,
- Zusammenarbeit zwischen Ausbildern in der Lehrwerkstatt und Betreuern in betrieblichen Bereichen,
- Umgang mit Konflikten.

*Qualität der Ausbildung in Bildungszentrum bzw. Lehrwerkstatt:* Das Lob SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH und DESAG AG für die Qualität der Ausbildung wird vor allem mit dem gut abgestimmten, stufenweisen Aufbau der praktischen Ausbildung im Bildungszentrum bzw. in der Lehrwerkstatt und dem Lehrgangscharakter begründet. Immer wieder hervorgehoben werden auch die Praxisbezogenheit und Anschaulichkeit des Lernprozesses. Es wird jedoch auch angemerkt, dass manche Kurse sehr stark besetzt und dadurch Trainingsmöglichkeiten eingeschränkt sind.

*Theoretische Ausbildung:* Die befragten Auszubildenden und Jungfacharbeiter schätzten tendenziell die theoretische Ausbildung an den – je nach Berufsgruppe und Region unterschiedlichen – Berufsschulen weniger gut ein als die praktische Lehre. Begründet wird das insbesondere mit übergroßer Stofffülle („werden zugeschüttet“) bzw. einem Zuviel an Informationen und Material. Schwieriges werde zu wenig erklärt bzw. Fähigkeiten zu wenig trainiert. Praxisbezug und Anschaulichkeit könnten größer sein. Dass das möglich sei, zeige ja die Qualität der praktischen Ausbildung in der Lehrwerkstatt bzw. im Bildungszentrum. Das in der Berufsschule Gelernte könne teilweise hinterher nicht angewandt oder trainiert werden.

*Verknüpfung von theoretischer und praktischer Ausbildung:* Aus den soeben genannten Gründen schlugen Befragte, aber auch Auszubildende im Workshop zur Auswertung der Befragungsergebnisse, vor zu überlegen, wie Theorie und Praxis besser miteinander verzahnt werden könnten. Dieses Ziel hatte auch die Einladung von Vertretern von Berufsschulen zur Diskussion über die Befragungsergebnisse. Am Diskurs beteiligten sich jedoch vor allem jene Berufsschulen, deren Ausbildungsqualität gut bis sehr gut eingeschätzt wurde.

Zweifellos ist eine bessere Verzahnung von theoretischer und praktischer Ausbildung ein wichtiges Moment einer hohen Ausbildungsqualität, dennoch geht es hier wohl um ein grundsätzlicheres Problem: Während Auszubildende zumindest teilweise über zuviel Theorie stöhnen, klagen Unternehmen ihrerseits über die nicht ausreichenden theoretischen Vorkenntnisse von Schulabsolvent/innen, weil sie eine erfolgreiche berufliche Ausbildung behindern.

Vor dem Hintergrund knapper werdender Nachwuchskräfte könnte sich dieser Widerspruch noch verschärfen: Unternehmen werden vermehrt Schulabgänger/innen mit weniger guten Schulabschlüssen in die Ausbildung integrieren (müssen). Zugleich wachsen jedoch die Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter/innen. Um mit diesem Widerspruch besser umgehen zu können, bieten neu entwickelte Berufsbildungskonzepte eine gute Basis. Diese Konzepte vergrößern die Variationsbreite der beruflichen Ausbildung durch ihre modulare Gestaltung. Neben unverzichtbaren obligatorischen Ausbildungs-

dulen gibt es fakultative Angebote. Dadurch kann die Ausbildung nicht nur in Anspruch und Inhalt, sondern auch zeitlich variabler gestaltet werden und stärker den unterschiedlichen individuellen Voraussetzungen und Entwicklungszielen Rechnung tragen.

*Praktische Ausbildung in den Fachbereichen:* Hier schwankten die Einschätzungen am stärksten, da Arbeitsweise und Arbeitskulturr in den verschiedenen Bereichen und Teams erheblich variieren. Während manche Befragte voll des Lobes über das Arbeitsklima und die Lernmöglichkeiten in bestimmten Bereichen waren, schätzten andere ein, dass sie „halt der Lehrling sind“ und mit wenig motivierenden und anspruchsvollen Arbeiten („Lehrlingsputzen“) betraut wurden. Überall dort, wo Auszubildende ein offenes bzw. frage- und fehlerfreundliches Klima vorfanden und ihre Meinung auch gehört wurde, stuften sie die praktische Ausbildung unmittelbar im Betrieb als gut oder sehr gut ein.

Ein weiteres Thema war die *Organisation der praktischen Ausbildung*. Hier begrüßten die Befragten die überwiegend gute Balance zwischen klaren Plänen für die praktische Ausbildung („Laufplänen“) und ihrer flexiblen Handhabung in den Bereichen. Gleichzeitig wünschen sie sich mehr Balance zwischen dem Anliegen, den Lehrlingen möglichst alle Bereiche nahe zu bringen und ihnen zugleich einen ausreichenden Einblick in die Arbeitsaufgaben der Bereiche zu gewähren. Teilweise sei es ein Weiterreichen von Azubis von Abteilung zu Abteilung mit nicht immer befriedigendem Lerneffekt.

Die *Kompetenz der Ausbilder und Betreuer* fand breite Würdigung. Sie wurden nicht nur als wissend und erfahren, sondern auch als geduldige und echte „Kümmerer“ charakterisiert – allerdings auch als sehr belastet. Besonders gewürdigt wurde die Fähigkeit der Ausbilder und vieler Betreuer, den Auszubildenden einerseits Freiraum zu lassen und selbstständiges Handeln zu fördern und andererseits gleichzeitig ausreichende Anleitung zu geben. Wichtig ist für Auszubildende, nicht nur einen „zentralen“ Ansprechpartner zu haben, sondern auch einen vor Ort. Die „Übergabe“ von Auszubildenden aus der Lehrwerkstatt (vom Ausbilder) an den Betreuer im Betrieb sollte nicht nebenher erfolgen. Zumindest könnte ein „Übergabe-Gespräch“ – eventuell im Beisein des Auszubildenden – stattfinden.

Interessant ist, dass die Befragten mehrfach auf *den Umgang mit sozialen Konfliktsituationen* und auf den Erwerb entsprechender Fähigkeiten während der Ausbildung zu sprechen kamen. Sie begrüßten das offene Benennen von Konflikten oder störender Verhaltensweisen wie das „Danebensein“ von Auszubildenden. Zu wenig beachtet würden allerdings die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen an Lehrlinge im kaufmännischen und gewerblichen Bereich. Im Workshop mit Auszubildenden wurde deshalb vorgeschlagen, auch mit der Rivalität zwischen Auszubildenden verschiedener Berufsgruppen oder Bereiche offensiv umzugehen. So könnten verschiedene Formen der Begegnung gefunden werden, in deren Rahmen sich z. B. kaufmännische und gewerbliche Auszubildende näher kennen lernen und der Hintergrund unterschiedlicher Anforderungen erhellt oder diskutiert wird, wie unnötige Unterschiede abgebaut werden können.

*Weitere Vorschläge* von Auszubildenden und Jungfacharbeitern betrafen ihre Integration in moderne Arbeitsformen und die Ausrichtung der Ausbildung auch an den Erfordernissen der Globalisierung. So schlugen sie die Einbeziehung von Azubis und Jungfacharbeitern in Projekte vor, die ihre Fähigkeiten zur Teamarbeit fördern. Einige halten den Wechsel von Ausbildungsstellen oder Praktika in anderen Unternehmen (z. B. innerhalb eines Konzerns) für sinnvoll. Auch Praktika beispielsweise in ausländischen Tochterfirmen werden als zeitgemäß und wünschenswert benannt.

## **4.2 Erleichterung des beruflichen Einstiegs an der ersten Schwelle**

*Gerda Jasper, Jenny Schillert*

### **4.2.1 Das Jungarbeiter-Projekt für Schulabgänger/innen ohne Abschluss**

Die tendenziell abnehmende Zahl von Schulabsolvent/innen verringert bekanntlich die Auswahlmöglichkeit für Unternehmen, entbindet sie jedoch weder von der Notwendigkeit noch von der gesellschaftlichen Verantwortung, auch Jugendlichen ohne Schulabschluss eine Chance zu geben. Umfangreicher als bisher werden sich Unternehmen vielmehr darauf einlassen müssen, um ausreichend junge Fachkräfte – und auch Teilfachkräfte – heranzubilden.

Diese Einsicht hat die DESAG AG bewogen, das Jungarbeiter-Projekt zu starten. Das Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekt wird in Zusammenarbeit mit der Kreisvolkshochschule Holzminden und dem Arbeitsamt durchgeführt und seit dem Jahr 2000 erprobt. Das Ziel des Projektes ist die Beschäftigung von jährlich zehn Jugendlichen ohne Schulabschluss für drei bis fünf Monate im Rahmen einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme beim Landkreis. Die DESAG AG stellt fünf Vollzeit Arbeitsplätze zur Verfügung, die von den Teilnehmer/innen im Rahmen von Praktika genutzt werden. Die Besetzung der Praktikumsplätze erfolgt umschichtig zwischen den Teilnehmergruppen (je fünf Teilnehmer) alle zwei Monate. Die DESAG AG trägt auch die Hälfte der Ausbildungskosten und stellt die Räume unentgeltlich zur Verfügung. Die Kreisvolkshochschule sichert in Absprache mit der DESAG AG den allgemeinbildenden und lebenspraktischen Unterricht in vier jeweils einwöchigen Blöcken. Die Betreuung der Teilnehmer/innen und die Projektorganisation liegt ebenfalls bei der Kreisvolkshochschule.

Mit dem Projekt soll Jugendlichen ohne Schulabschluss der Einstieg in das Berufsleben erleichtert werden. Angestrebt wird eine Übernahme in ein reguläres Ausbildungsverhältnis oder die Übernahme von Facharbeiternebenstätigkeiten durch die Teilnehmenden. Bislang durchliefen 30 Jugendliche dieses Programm: 21 haben ein festes Arbeitsverhältnis bei der DESAG AG erhalten, davon wurden neun in ein reguläres Ausbildungsverhältnis übernommen. Neun Teilnehmer/innen schieden vorzeitig aus.

Unseres Erachtens ist das Jungarbeiter-Projekt ein Weg, mit dem Unternehmen Jugendlichen, die als nicht ausbildungsfähig gelten, eine berufliche Orientierung und Chance geben können. Allerdings findet es auf betrieblicher Ebene nicht nur Befürworter. Denn es ist ein aufwendiges Projekt, dessen Erfolg nicht nur unter engen betrieblichen Effizienzgesichtspunkten gemessen werden kann. Nichtsdestotrotz sind solche Projekte mehr als ein Tribut an die soziale Verantwortung, die ein großes Unternehmen in einer strukturschwachen Region hat. Und es ist auch mehr als ein langfristiges Hinarbeiten auf betrieblichen Imagegewinn. Die Vielfalt der Wege, um die Ausbildungsfähigkeit von Jugendlichen zu erreichen und zu verbessern, wird angesichts des demografischen Wandels zunehmen bzw. zunehmen müssen.

### **4.2.2 Juniorfirma trainiert früh eigenständiges Handeln**

Juniorfirmen gibt es inzwischen in etlichen deutschen Firmen, vor allem in Großbetrieben bzw. Konzernen. Sie schaffen für Auszubildende wie für Ausbilder eine neue Lernumgebung. Ziel ist nicht nur, die fachliche Ausbildung unter „echten Firmenbedingungen“ zu betreiben und so den späteren beruflichen Einstieg reibungsarm zu gestalten. In Projektarbeiten führen Auszubildende ab dem zweiten Lehrjahr darüber hinaus eigenverantwort-

lich Fertigungsaufträge aus. Sie reichen vom Auftragseingang, über Vorkalkulation, Konstruktion, Fertigung und Kundengespräche bis zur Rechnungslegung. Dabei handelt es sich um reale Firmen, die zu 100 Prozent dem Ausbildungsbetrieb gehören. Das heißt, die Auszubildenden sind mit Produktion, Beschaffung, Vertrieb und Marketing befasst. Sie haben fachliche Aufgaben genauso zu lösen wie organisatorische. Und sie sind, wie unsere Erhebung zeigt, mit erheblichen sozialen Herausforderungen konfrontiert. Das um so mehr, als die Tätigkeit in der Juniorfirma parallel zur sonstigen Ausbildung realisiert wird. Um Überforderung zu vermeiden, wird die Arbeitszeit für die Juniorfirma normiert (z. B. vier Stunden pro Woche). Dennoch gibt es Konstellationen, wo es – wie im realen Leben – Ausfall von Azubis durch Krankheit etc. auszugleichen gilt oder die „Materialbeschaffung“ schwierig ist.

Der nachfolgende Bericht eines Auszubildenden und Mitarbeiters einer SCHOTT-Juniorfirma offenbart die Komplexität der Anforderungen.

Als wir das Projekt "Juniorfirma" ins Leben gerufen haben, wussten wir – die Projektleitung – selber noch nicht so genau, was uns alles erwarten würde. Nun sind seit der Eröffnung der HOT-SCHOTT-Factory einige Monate vergangen. Und wir können mit ganzem Stolz behaupten, dass dieses Projekt sich schon ausgezahlt hat. Damit meine ich nicht die Umsatzzahlen, sondern die Erfahrungen, die die Auszubildenden als "Jungunternehmer" gesammelt haben.

Dieses Projekt wurde initiiert zum einen um ein Kommunikations-Netzwerk unter jungen Leuten zu schaffen und zum anderen ungenutzte Glasabfälle unseres Unternehmens weiterzuverarbeiten. Die Teilnahme der kaufmännischen und gewerblich-technischen Auszubildenden läuft parallel zur Ausbildung.

Die HOT-SCHOTT-Factory soll auch dazu dienen, Vorurteile zwischen kaufmännischen und gewerblichen Mitarbeiter/innen abzubauen. Aus heutiger Sicht können wir sagen, dass wir diesem Ziel bereits ein beträchtliches Stück näher gekommen sind. Alle 45 Auszubildenden des Unternehmens arbeiten maximal vier Stunden pro Woche für die Juniorfirma. Dies wird unter anderem im eigenen Büro mit Besprechungsraum der Fall sein. Die Räumlichkeiten wurden von den Auszubildenden selbstständig renoviert und eingerichtet.

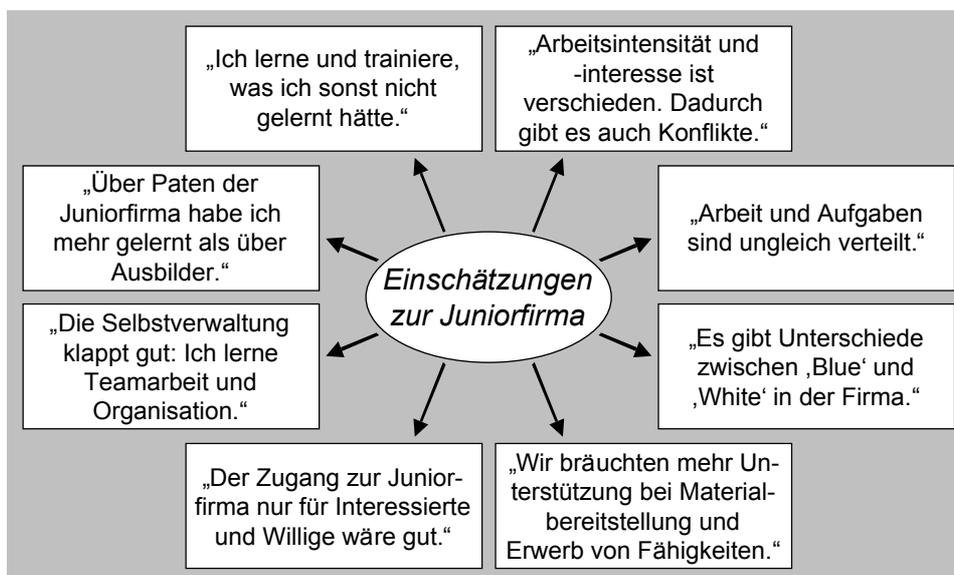


Abb. 19: Meinungen und Gestaltungsvorschläge von Azubis zur Juniorfirma.

Im Rahmen der Juniorfirma erhalten die Auszubildenden die Möglichkeit, selbstständig Produkte zu planen, zu entwickeln, zu konstruieren und zu verkaufen. Die Teilnehmer/innen werden in ihrer Arbeit durch Paten in den entsprechenden Abteilungen der SCHOTT Spezialglas GmbH unterstützt.

Dabei sind den Ideen der Auszubildenden keine Grenzen gesetzt. Die Ideen haben auch nicht lange auf sich warten lassen. Die ersten Produkte, die in der Produktentwicklung geplant wurden, waren eine Petroleumlampe, ein Stövchen, eine Glasschale und ein Serviettenständer.

Diese Produkte werden auf verschiedenen Veranstaltungen wie z. B. beim Kantinenverkauf, auf Sportfesten, Weihnachtsmärkten angeboten und verkauft. Selbstverständlich präsentieren wir uns auf dem Europäischen Glasmarkt, der seit einigen Jahren am Unternehmensstandort Grünenplanen stattfindet und auf dem sich alles rund ums Glas abspielt.

Ein besonderes Highlight für die Juniorfirma war der Besuch des niedersächsischen Ministerpräsidenten im August 2003. Die Auszubildenden haben die Gelegenheit zum Anlass genommen, ihre Produkte sowie die Idee, die hinter diesem Projekt steckt, eigenverantwortlich zu präsentieren. Der Ministerpräsident war von dem Projekt sichtlich beeindruckt und hat es sich nicht nehmen lassen, bei der Juniorfirma etwas zu kaufen.

Aus heutiger Sicht können wir sagen, dass wir seit dem Start im November 2002 Auszubildende haben, die einen deutlichen Sprung in ihrer persönlichen Entwicklung gemacht haben und es dadurch sicherlich einfacher haben, in ihrer beruflichen Zukunft Probleme anzugehen.

Der Bericht hebt die positiven Seiten der Juniorfirma deutlich hervor. Bei der leitfadengestützten Befragung der Auszubildenden und Jungfacharbeiter/innen war ebenfalls der Grundtenor: In der Juniorfirma kann ich lernen und trainieren, was ich in der normalen Ausbildung nicht gelernt hätte“ (Abb. 19).

Tab. 18: Bewertung einer Juniorfirma anhand ihrer Vorzüge und Herausforderungen.

Vorzüge einer Juniorfirma	Besondere Herausforderungen
Azubis erwerben soziale und organisatorische Kompetenzen.	Die Juniorfirma wird innerbetrieblich nicht immer ernst genommen.
Azubis erkennen die Vielfalt und Komplexität von Anforderungen und lernen sich darauf einzustellen. Das Training von Fähigkeiten und Fertigkeiten ist sehr intensiv.	Azubis sind in der Regel für die Komplexität der Anforderungen nicht gerüstet. Teilweise sind Fähigkeiten gefragt, über die sie (noch) nicht verfügen.
Azubis lernen den Produktionsprozess in allen Gliederungen kennen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffen</li> <li>• Fertigen</li> <li>• Verkaufen</li> <li>• Kalkulieren</li> </ul>	Der Juniorfirma müssen entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausstattung, Material</li> <li>• fachliche Anleitung und Unterstützung</li> <li>• Beratung bei Problem- und Konfliktlösung (Paten, die ausreichend zeitliche Kapazität und Zugang zu Ressourcen haben)</li> </ul>

Zugleich verwiesen die Interviewten auf Probleme, für deren Lösung sie sich noch zu wenig gerüstet fühlen wie

- Umgang mit Problemen in der Arbeitsorganisation,
- fachliche Kompetenzanforderungen (z. B. Glasschneiden), die noch nicht erfüllt werden können,
- Umgang mit unterschiedlichen Interessenlagen und Konfliktsituationen.

Für die Bewältigung solcher Herausforderungen benötigen die jungen Mitarbeiter/innen gezielte Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter/innen. Im genannten Beispiel erfüllen Paten diese Aufgabe. Allerdings sind ihre zeitlichen Ressourcen für die Juniorfirma begrenzt bzw. nicht immer verfügbar, wenn sie seitens der Auszubildenden benötigt werden. Die Vorzüge, aber auch die besonderen Herausforderungen einer Juniorfirma sind in Tab. 18 noch einmal zusammengestellt.

### **4.3 Der Nachwuchskräftepool – Erleichterung des beruflichen Einstiegs an der zweiten Schwelle**

*Heike Meier, Bettina Wiener*

#### **4.3.1 Die Ausgangssituation**

In einer großen Anzahl ostdeutscher Unternehmen finden sich Personalstrukturen mit einem Übergewicht der mittleren und älteren Altersgruppen.

Wie in Kapitel 2 beschrieben, ist eine Konsequenz dieser Situation der spätestens ab 2008 eintretende Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften.

Warum sollten Unternehmen schon heute auf diesen Mangel reagieren?

- Zum Einen, weil die Entwicklung der Jugendlichen zu einer Fachkraft neben drei bis dreieinhalb Jahren Ausbildungszeit häufig noch einmal soviel Jahre für die Einarbeitung bedarf.
- Zum Anderen, weil heute mit den geburtenstarken Jahrgängen der 80er Jahre viele hochmotivierte Jugendliche auf den Arbeitsmarkt drängen, was in wenigen Jahren aufgrund des Geburtenrückgangs nach der Wende nicht mehr der Fall sein wird.

Eine wichtige Aufgabe kommt folglich der betrieblichen Personalwirtschaft zu, die langfristige Entwicklungsprozesse frühzeitig erkennen und adäquate Maßnahmen zur Nachwuchskräfte-sicherung ergreifen muss. Für viele ostdeutsche Betriebe ist es nach wie vor schwierig, solche Maßnahmen aus eigener Kraft zu initiieren und umzusetzen. Da jedoch der frühzeitige Aufbau künftig benötigter Fachkräfte zugleich die Situation an der zweiten Schwelle entspannen könnte, sollten Wege gefunden werden, betriebliche und arbeitsmarktpolitische Interessen zu verbinden.

Die Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik in den neuen Bundesländern hat in den letzten zehn Jahren häufig hilflos auf aktuelle Problemlagen reagiert. Es wurde notwendigerweise sehr viel in Berufsausbildungsmöglichkeiten für Jugendliche investiert, dabei aber fast vollständig der Problemdruck an der zweiten Schwelle vernachlässigt. Als Folge erleben wir immer deutlicher, dass die Jugendlichen nach langer Ausbildung relativ geringe Chancen für eine Übernahme in Beschäftigung haben.

Es stellt sich also dringend die Frage, wie die Arbeitsmarktpolitik gemeinsam mit den Unternehmen den Fachkräftenachwuchs von morgen mit dem Potenzial von heute sichern kann. Ein Weg zur rechtzeitigen Nachwuchskräfteversicherung ist der Aufbau eines Nachwuchskräftepools.

#### 4.3.2 *Der Nachwuchskräftepool*

Flexibilisierungsmodelle wie einen Nachwuchskräftepool zu nutzen ist noch personalwirtschaftliches Neuland, stößt aber auf immer größeres Interesse. Aktuelle Beispiele für zwischenbetriebliche Poolmodelle finden sich für Deutschland beispielsweise bei einer Tochterfirma der Bayer AG ("Jobactive"), bei Randstad Deutschland ("Arbeitskräftepool Metall") oder bei der Bankpower GmbH, die den Pool "Secretary and Assistant Management" im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung koordiniert (Stalitz & Tscheulin 2002). Umfangreiche Erfahrungen mit Beschäftigungspools gibt es zudem seit Jahren in Frankreich, wo sie in Form von Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ) bereits flächendeckend existieren. Diese AGZ sind Unternehmenszusammenschlüsse ohne Gewinnabsicht, die das Ziel verfolgen, den Mitgliedern (Unternehmen) Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen, die durch einen Arbeitsvertrag an den AGZ gebunden sind (vgl. Biche, 2002).

Der Nachwuchskräftepool<sup>19</sup> ist ein personalwirtschaftliches Instrument, das klein- und mittelständische Unternehmen zur Nachwuchskräfteversicherung nutzen können. Er wird getragen von mehreren Unternehmen, die auf Grund ihrer Betriebsgröße und der derzeitigen Personalsituation einerseits nicht in der Lage sind, Jungfacharbeiter nach erfolgreicher Ausbildung auf Dauer einzustellen, andererseits aber schon heute zeitweise zusätzlichen Bedarf an Fachkräften haben. Diese Unternehmen gehen außerdem davon aus, dass sie in wenigen Jahren dringend Nachwuchskräfte dauerhaft benötigen.

Der Aufbau eines Nachwuchskräftepools vollzieht sich in vier Hauptschritten:

- Bedarfsanalyse,
- Vorstellung und Diskussion von Problemlage und Modell mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern aus potenziell beteiligten Unternehmen, Berufsbildungseinrichtungen und der Arbeitsverwaltung,
- Klärung rechtlicher Fragestellungen,
- Trägerkonstitution.

#### *Bedarfsanalyse*

Da sich der Nachwuchskräftepool auf den Personalbedarf mehrerer Unternehmen stützt, ist neben Vertrauen und Initiative eine präzise Bedarfsanalyse eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Kooperationsvorhabens. Auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme und Bedarfsuntersuchung kann die Notwendigkeit des Vorhabens begründet und dessen Dimension besser quantifiziert werden. Das erhöht die Bereitschaft der Unternehmen, sich in einem solchen Projekt zu engagieren.

---

<sup>19</sup> Mehr Informationen über das Modell sowie weitere Ansätze zur Überwindung des Nachwuchskräftebaus, die im Projekt "Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen" erarbeitet wurden finden sich bei Meier et al. (2002).

Anhand einer Personalbedarfsanalyse (die sich im besonderen auf die vorhersehbaren Austritte von Beschäftigten aus Altersgründen in den nächsten fünf bis zehn Jahren stützt) wird die Zahl der notwendigen Poolarbeitskräfte sowie der erforderlichen Berufe für die Region und Branche ermittelt.

Diese Informationen sind zum einen wichtig, um den Einsatz der Jugendlichen in den Unternehmen zu organisieren, zum anderen um möglichst zeitnah Übernahmechancen in eines der Unternehmen aufzeigen zu können und dadurch die Attraktivität des Pools zu erhöhen.

### *Problemlage und Poolmodell*

Um die potenziellen Verbündeten für das Kooperationsziel gewinnen zu können, ist Aufklärungsarbeit und Verständigung über die Interessen der einzelnen Partner notwendig. Den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern der potenziell beteiligten Unternehmen muss die Problemlage aufgezeigt werden, für deren Bewältigung der Nachwuchskräftepool genutzt werden kann.

Weitere Unterstützung sollte bei der Bundesanstalt für Arbeit und den Wirtschafts- und Arbeitsministerien der einzelnen Bundesländer bzw. des Bundes gesucht werden.

### *Rechtliche Fragestellungen*

Bei der Erarbeitung eines rechtlichen Rahmens für den Beschäftigungspool ergeben sich eine Vielzahl von Anforderungen, die in Einklang gebracht werden müssen, da drei Interessengruppen mit unterschiedlichen Erwartungen an die Bildung des Pools herangehen:

- Unternehmensperspektive: Die Unternehmen wollen die jungen Arbeitnehmer nach ihren betrieblichen Erfordernissen einsetzen und aus dem Pool entleihen. Übernahmeverpflichtungen gegenüber den Jungfacharbeitern werden in der Regel erst sehr kurzfristig eingegangen.
- Trägerperspektive: Aus der Sicht des zukünftigen Trägers ist die Frage des Zugriffs auf die Arbeitnehmer aus dem Beschäftigtenpool regelungsbedürftig – insbesondere die Ausgestaltung von "Entleihrechten" und "Entleihverpflichtungen". Entscheidend sind natürlich auch die Fragen zur Finanzierung des Pools. So könnten die Nachwuchskräfte in Nichtbeschäftigungszeiten beispielsweise mit Mitteln der Arbeitsverwaltung weiter qualifiziert werden.
- Arbeitnehmerperspektive: Interessen der beteiligten Nachwuchskräfte werden berührt, wenn es um die Entlohnung, die Einbindung in betriebliche Mitbestimmungsstrukturen und die Ausgestaltung der Arbeitsverträge geht. Da die Beschäftigung im Pool letztlich auf die Begründung eines Anschlussarbeitsverhältnisses abzielt, wäre es zweckmäßig, wenn die Arbeitnehmer relativ schnell in ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis wechseln können.

Folgende Grundkonzeption ist zu empfehlen:

Es wird ein juristisch selbstständiger Träger konstituiert, der mit einer definierten Anzahl von Nachwuchskräften, die sich aus der vorhergehenden Bedarfsanalyse ergibt, Arbeitsverträge schließt. Die Poolzugehörigkeit sollte auf einen Zeitraum von etwa drei Jahren angelegt werden. Die Leitung liegt grundsätzlich beim Träger, der Coaching-Funktionen wahrnimmt und in Nichtbeschäftigungszeiten Fortbildungen für die Nachwuchskräfte anbietet oder vermittelt. Die Nachwuchskräfte werden von den beteiligten Unternehmen kon-

tinuierlich – möglichst über mehrere Wochen oder Monate – eingesetzt. Nach Ablauf der Poolzugehörigkeit sollen die Nachwuchskräfte von den beteiligten Unternehmen übernommen werden.

Die Umsetzung muss sich in den rechtlichen Rahmen einfügen, den das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und andere arbeitsrechtliche Vorschriften bilden (Pauli, 2001).

### *Trägerkonstituierung*

Für die Umsetzung muss ein geeigneter Koordinator gefunden werden, der die Zusammenarbeit organisiert, moderiert und gegebenenfalls als Mediator fungiert. Es ist günstig, wenn der Koordinator nicht aus einem der kooperierenden Unternehmen kommt, damit er bei Konflikten leichter vermitteln kann und nicht unter dem Verdacht der Vorteilsnahme steht.

Für den Aufbau sind außerdem Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und enge informelle Beziehungen der Partner förderlich (Hilbert et al., 1991; Brussig et al., 2001). Der Koordinator sollte sich also in der Region auskennen, guten Kontakt zu den Unternehmen pflegen und deren Vertrauen besitzen bzw. zügig aufbauen können.

Schwerpunkte der Arbeit sind die Akquisition von Unternehmen und deren genaue Bedarfsermittlung, die Erarbeitung eines Rahmenvertrages mit den interessierten Unternehmen, die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt, die Rekrutierung geeigneter junger Facharbeiter, die Organisation von Bildungs- und Trainingsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit einem geeigneten Bildungsträger am Standort, operative Tätigkeiten – wie die Koordination der Einsatzzeiten in den Unternehmen, Entwicklung von Bildungsplänen für die einzelnen Teilnehmer u. a. – sowie die buchhalterische Abwicklung.

### *4.3.3 Argumente für eine Poollösung und abzubauenen Barrieren*

Mit der Nutzung eines Nachwuchskräftepools ergeben sich zweifellos Vorteile für die rechtzeitige Fachkräftesicherung der Unternehmen. Es gilt jedoch von Anfang an verschiedenste Probleme und Barrieren zu berücksichtigen und möglichst zeitig abzubauen.

Zu den Vorteilen zählt vor allem, dass Nachwuchskräftepools befristete betriebliche Einsätze mit individueller Beschäftigungskontinuität verbinden. Es wird möglich, betriebliche Flexibilitätserfordernisse und das Bedürfnis der Arbeitnehmer nach Erwerbssicherheit und beruflicher Perspektive in Einklang zu bringen.

Um jedoch zu verhindern, dass der Einsatz von Arbeitskräften aus dem Pool zu Lasten der Stammarbeitskräfte erfolgt, ist es wichtig, tarifliche Standards einzuhalten. Wie verschiedene Projekte gezeigt haben, bieten solche Konzepte die Möglichkeit, die sozialverträgliche Ausgestaltung der Arbeitnehmerüberlassung mit arbeitsmarktpolitischen Erfordernissen zu kombinieren. Es wird möglich, tarifvertragliche Regulierungen und eine betriebliche Interessenvertretung zu installieren, insbesondere wenn die Gewerkschaften in die Gründung solcher Pools involviert sind und Mindeststandards und Anforderungen – z. B. Verhinderung der Lohndiskriminierung von Poolarbeitskräften – formuliert werden (Weinkopf, 1996; Matthies et al., 1994).

Auch Kooperationserfahrungen können von Vorteil sein; es gibt sie bereits auf vielerlei Ebenen. Eine recht weit verbreitete Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit ist die Verbundausbildung, da gerade kleinere Unternehmen oft nicht allein in der La-

ge sind, eine Ausbildung abzusichern. Ähnlich wie bei der Verbundausbildung können Unternehmen in einem Nachwuchskräftepool Beschäftigungskapazitäten bündeln. So kann auf Flexibilisierungsanforderungen betrieblicher Funktionen und Abläufe besser reagiert werden.

Außerdem bietet der Einsatz der Poolarbeitskräfte die Möglichkeit gezielter Personalauswahl. Die Unternehmen sind angehalten, die jungen Fachkräfte möglichst intensiv einzusetzen, damit die Jungfacharbeiter das in der Ausbildung Erlernte anwenden und trainieren können. Die Unternehmen haben durch den häufigen Einsatz die Chance, ihre potenziellen Mitarbeiter/innen im Arbeitsprozess kennen zu lernen und zu prüfen. Zudem können spezifische Qualifikationsdefizite bei den Poolbeschäftigten in Nichterwerbszeiträumen beseitigt werden.

Nach wie vor gibt es ein großes Weiterbildungsdefizit gerade in kleineren Unternehmen. Mit dem Einsatz von Poolarbeitskräften können Freistellungsphasen für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen der Stammbeslegschaft kompensiert werden. Das ermöglicht gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen, das Qualifikationsniveau der Beschäftigten zu sichern und bietet die Gelegenheit zur gezielten Personalentwicklung. Natürlich können mit den Poolarbeitskräften auch andere Ausfallzeiten – bedingt durch Urlaub, Krankheit, Armee- und Zivildienst oder Mutterschutz – abgedeckt werden.

Der Pool ist zugleich eine gute Gelegenheit für die kontinuierliche Ablösung der älteren Mitarbeiter/innen durch jüngere. Der bedarfsgerechte Einsatz der jungen Fachkräfte gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter/innen rechtzeitig auf die Nachwuchskräfte zu übertragen. Denn klassische Tandemlösungen, bei denen über einen definierten Zeitraum zwei Mitarbeiter/innen parallel arbeiten, sind für die meisten kleineren Unternehmen ein viel zu teures Unterfangen.

Mit der Nutzung von Nachwuchskräftepools stehen den beteiligten Unternehmen junge qualifizierte Fachkräfte schon nach der Ausbildung zeitweise zur Verfügung, die auch dann noch qualifiziert sind, wenn eine Übernahme durch die Unternehmen absehbar wird. Durch die Verhinderung einer raschen Dequalifizierung der jungen Fachkräfte gehen den Unternehmen die vorher in die Berufsausbildung investierten Ressourcen nicht wieder verloren. Wenn in den nächsten Jahren eine große Zahl an Beschäftigten die Unternehmen aus Altersgründen verlässt, stehen junge Facharbeiter aus dem Nachwuchskräftepool mit spezifischem betriebsinternen Wissen bereit.

Insgesamt ergeben sich aus Unternehmenssicht folgende Argumente für eine Poollösung:

- Bündelung von Kapazitäten,
- Möglichkeit zur gezielten Personalauswahl,
- Verringerung von Qualifikationsdefiziten bei den Nachwuchskräften sowie den Mitarbeiter/innen der Stammbeslegschaft,
- Kompensierung der Qualifizierungszeiten für die Stammbeslegschaft,
- Abdeckung anderer Ausfallzeiten,
- kontinuierliche Übertragung des Erfahrungswissens der älteren Fachkräfte an die jüngeren,
- Erhalt der in Berufsausbildung getätigten Investitionen und
- Vorbereitung der Nachwuchskräfte auf zukünftige Aufgaben durch die Vermittlung des betriebsinternen Wissens.

Nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Jugendlichen – die momentan nach ihrer Ausbildung keine Übernahmechancen hätten – sind einige Vorteile unübersehbar: Die Nachwuchskräfte werden durch den Pool sofort in den Arbeitsprozess integriert. Sie stehen in einem festen Arbeitsverhältnis, eingebettet in arbeitsrechtliche Sicherungen, und haben die Aussicht auf Beschäftigung in einem der am Pool beteiligten Unternehmen in den nächsten Jahren.

Im Unterschied zu Zeitarbeitsfirmen mit ähnlichen Beschäftigungsformen setzen Poolösungen auf Kooperation von Unternehmen eines Standortes, so dass die Jugendlichen auch bei flexiblem Einsatz von akzeptablen Entfernungen zu den einzelnen Unternehmen ausgehen können. Der Einsatz in verschiedenen Unternehmen verhindert nicht nur die Entwertung des Humankapitals, er erhöht sich auch die Chance, neue bzw. höhere berufsadäquate sowie von den Betrieben nachgefragte Qualifikationen zu erwerben. In Zeiten geringer Arbeitsauslastung können die Jugendlichen durch überbetriebliche Weiterbildungen oder in Trainingsprogrammen geschult werden, um fachlich auf dem neuesten Stand zu bleiben und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen.

Zudem kann der Einsatz in unterschiedlichen Unternehmen interessante, projektbezogene und abwechslungsreiche Tätigkeiten bieten. In den Unternehmen können erste Kontakte geknüpft und die sozialen Kompetenzen im betrieblichen Alltag erweitert werden.

Aus Sicht der Nachwuchskräfte sprechen folgende Argumente für eine Poollösung:

- sofortige Integration in den Arbeitsprozess,
- festes Arbeitsverhältnis mit arbeitsrechtlichen Sicherungen,
- Aussicht auf Beschäftigung in einem der beteiligten Unternehmen,
- sehr akzeptable Entfernung zum Beschäftigungsort,
- Erwerb weiterer fachlicher Qualifikationen,
- Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und
- Erweiterung sozialer Kompetenzen.

Um die Akzeptanz bei allen Akteuren zu sichern und die Funktionsfähigkeit dieses Instrumentes zu gewährleisten, sind bei der Gründung eines Pools von Anfang an verschiedene Fragen zu klären sowie zahlreiche Barrieren und Vorbehalte zu überwinden. Bei den jungen Fachkräften kann man bei allen Vorteilen nicht selbstverständlich von uneingeschränkter Akzeptanz ausgehen. Es sind besonders folgende Fragen von Interesse:

- Wird das Arbeitsangebot in einem Nachwuchskräftepool als Chance gesehen und als "normales" Arbeitsverhältnis angenommen oder nur als Notlösung betrachtet?
- Ist die Bereitschaft vorhanden, flexibel eingesetzt zu werden, kontinuierlich wechselnde Aufgaben zu erfüllen, sich in unterschiedliche Gruppen zu integrieren?
- Kann der häufig wechselnde Einsatz die Jugendlichen eher demotivieren?
- Überfordert der Einsatz die Jugendlichen, die gerade in Zeiten gebraucht werden, in denen die Arbeitsintensität in den Unternehmen sehr hoch ist?
- Wie können Karriereplanungen für die Jugendlichen berücksichtigt werden?
- Was passiert mit Arbeitsverträgen, wenn viele Unternehmen den Pool verlassen?
- Wie baut man Befürchtungen Jugendlicher ab, nicht übernommen zu werden?

Auch auf Unternehmensseite müssen Fragen und mögliche Probleme von vornherein berücksichtigt werden. Besonders entscheidend für den Erfolg des Nachwuchskräftepools ist ein Mindestmaß an Vertrauen, um die Gefahr zu minimieren, dass sich die Partner gegenseitig übervorteilen. Die Gleichverteilung von Kosten und Nutzen, die eindeutige Abgrenzung der Kooperationsbereiche sowie ein offener Informationsfluss sind entscheidende Bedingungen für den Aufbau und den Bestand von Vertrauen in Kooperationsbeziehungen. Es ist günstig, wenn Sanktionsmöglichkeiten bestehen und bei Vorteilsnahme auch genutzt werden. Auch sollten bestimmte gemeinsame Verhaltensregeln entwickelt werden, an denen sich die Partner orientieren (Stöbe, 1992). Folgende Fragen sind für die Unternehmen von besonderem Interesse:

- In welcher Form und in welchem Umfang kann und muss sich jedes Unternehmen in die Organisation einbringen?
- Wer organisiert die Arbeit in dem Pool und wie wird dieser Coach finanziert?
- Was passiert mit dem Pool bei Austritt eines oder mehrerer Unternehmen?
- Wie geht man mit den Befürchtungen des Abflusses von Wissen aus den beteiligten Unternehmen um?
- Wie geht man mit zwischenbetrieblicher Konkurrenz beim Aufbau wie auch bei der Erhaltung eines solchen Pools um?
- Wie lassen sich gleichzeitig auftretende Spitzenzeiten in mehreren Unternehmen so koordinieren, dass für jeden Bedarf ausreichend Arbeitskräfte aus dem Pool zur Verfügung stehen?
- Durch wen und in welcher Form können gezielte Weiterbildungen in den Leerlaufzeiten erfolgen?
- Wer finanziert diese Qualifizierungen?
- Wie kann die arbeitsrechtliche Gestaltung der Verträge mit den Nachwuchskräften aussehen, wenn sie in einem Pool beschäftigt werden?

#### **4.4 Fazit**

Der berufliche Einstieg hat auf der Ebene der Facharbeiterqualifikation zwei Schwellen: den Beginn der beruflichen Ausbildung und den Übergang von der Lehrstelle zum regulären Arbeitsplatz. Wie dieser Einstieg erfolgt, hängt immer von individuellen und von strukturellen Gegebenheiten ab. Der Start in die Berufsausbildung wird insbesondere von Existenz, Art und Qualität des Schulabschlusses sowie von Umfang und Struktur der angebotenen Ausbildungsplätze geprägt. Der Übergang in die reguläre Erwerbstätigkeit wiederum wird vor allem von Existenz, Art und Qualität des Berufsabschlusses sowie von Umfang und Struktur des Arbeitsplatzangebotes bedingt.

Erleichternde Faktoren an der ersten Schwelle, dem Einstieg in die Ausbildung sind Einstiegswochen, Einstiegsrituale, praktische Ausbildung in Bildungszentren oder Lehrwerkstätten sowie ein freundliches Betriebsklima. Erschwerend wirken unzureichende Vorbereitung auf Arbeits- und Berufswelt, differenzierte Anforderungen in einzelnen Ausbildungsbereichen, geringe Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie die Übergänge von einer Ausbildungsstufe in die nächste.

Für Schulabgänger/innen ohne Abschluss hat sich zur Erleichterung des beruflichen Einstiegs ein Jungarbeiter-Projekt zur Qualifizierung und Beschäftigung bewährt. Träger sind

das Unternehmen, das zuständige Arbeitsamt und die Kreisvolkshochschule. Der Kern des Projektes besteht darin, Jugendlichen ohne Schulabschluss Praktika im Unternehmen und den entsprechenden Unterricht durch die Volkshochschule zu ermöglichen. Angestrebt wird die Übernahme in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis. Der berufliche Einstieg an der ersten Schwelle kann des weiteren durch Juniorfirmen erleichtert werden, in denen die fachliche Ausbildung unter realen Unternehmensbedingungen erfolgt.

Der Nachwuchskräftepool ist ein Weg zur Erleichterung des Einstiegs an der zweiten Schwelle. Er trägt zur Lösung des temporären Konfliktes zwischen dem heutigen Überangebot an hochmotivierten jungen Fachkräften, die den Einstieg in den Arbeitsmarkt nicht oder nur sehr mühselig bewältigen können, und der in wenigen Jahren auf die Unternehmen zukommenden wachsenden Nachfrage an gut qualifizierten und erfahrenen Fachkräften bei, die aufgrund des Geburtenrückganges schwer zu befriedigen ist. Er kann junge Fachkräfte am Standort halten und unter anderem eine weitere Abwanderung verhindern. Durch den Aufbau eines Nachwuchskräftepools können Unternehmen Fachkräfte für die zukünftigen Aufgaben qualifizieren, an sich binden und den notwendigen Generationenaustausch vorbereiten. Er sichert jungen Menschen ein Arbeitsverhältnis, das die einzelnen Unternehmen ihnen momentan sonst nicht geben können. Die Jugendlichen erhalten auf diese Weise nicht nur ihre Qualifizierung, sondern erhöhen durch die berufliche Praxis und berufsbezogene Weiterbildungen ihre Beschäftigungsfähigkeit.

## 5 Bindung von Fachkräften, flexible Personalentwicklung, berufliche Umorientierung

### 5.1 *Fachkräftebindung und Wandel der Arbeit*

Gerda Jasper

Fachkräftebindung wird aus der Sicht des Wandels der Arbeit sowie auf Grund zunehmender Mobilität und Flexibilität von Arbeitnehmer/innen kontrovers diskutiert. In Forschung und Praxis halten jene, die vor allem die zunehmende Diskontinuität erwerbsbiographischer Verläufe im Blick haben, Fachkräftebindung eher für einen Anachronismus. Andere, die die Vielgestaltigkeit des Wandels der Arbeit im Blick haben, verweisen darauf, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt den längeren Verbleib von Fachkräften im Unternehmen nicht obsolet machen.

Der Flexibilisierungsdiskurs richtet den Fokus auf die wachsende Mobilität der Beschäftigten und betont das *Ende des Normalarbeitsverhältnisses*. Begründet wird das mit der Zunahme atypischer Arbeitsverhältnisse (befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeitsverhältnisse oder Scheinselbstständigkeit) und einer wachsenden Anzahl von Brüchen in den Erwerbsbiographien. Die Beschäftigungsverhältnisse würden immer instabiler und der Wechsel von Arbeitgebern zur Normalität. Teilweise wird diese Entwicklung mit einer Abnahme von Beruflichkeit und Fachlichkeit gleichgesetzt. Immer wird jedoch betont, dass sich die Arbeit qualitativ wandelt und die Bindung zwischen Beschäftigten und Unternehmen loser wird. Der amerikanische Zukunftsforscher und Gesellschaftskritiker Rifkin sieht den flexiblen Freiberufler als den Arbeitenden der Zukunft. Seine Begründung lautet:

„Wir sind als Individuen Bestandteil flexibler Netzwerke. Die Arbeit wird noch projektorientierter: Als Wissensnomaden finden wir uns erfolgsorientiert zusammen, um eine definierte Aufgabe zu lösen. Arbeitnehmer werden vermehrt zu eigenverantwortlichen und flexiblen Freiberuflern werden: just-in-time einsetzbar.“ (Sarbach & Rifkin, 2003)

Im Gegensatz zu dieser Auffassung zeigen konkrete Untersuchungen zur Entwicklung von Arbeitsverhältnissen von den siebziger bis Mitte der neunziger Jahre, dass von einem Turboarbeitsmarkt keine Rede sein kann. Auch die Entwicklung in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre lassen einen solchen Trend nicht erkennen. Diese Argumentation stützt sich auf empirische Befunde einer betriebsgrößenspezifischen Analyse der Arbeitsmarktmobilität und *Beschäftigungsstabilität* in Westdeutschland zwischen 1975 und 1995 (Erlinghagen & Knuth, 2002). Ein wichtiges Ergebnis dieser Untersuchung lautet:

„Die Hälfte aller neu begonnenen Beschäftigungsverhältnisse ist nach spätestens einem Jahr schon wieder beendet. Diese scheinbar geringe Stabilität der Beschäftigung mag überraschen, ist aber nicht das Ergebnis einer neuen Entwicklung – im Gegenteil: Die Beschäftigungsverhältnisse sind sogar etwas stabiler geworden.“

Die mittlere Verweildauer in einer neuen Beschäftigung hat sich um etwa 25 Tage (7 %) auf ein Jahr verlängert (ebenda, S. 1). Auch in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre sei keine Trendumkehr im Sinne einer grundlegenden Destabilisierung erkennbar. Daraus ziehen die Autoren den Schluss, dass weder die allgemeine Arbeitsmarktmobilität zunimmt, noch die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse sinkt. Die Beschäftigungsstabilität gemessen an der Dauer neu begonnener Arbeitsverhältnisse habe sogar zugenommen. Angesichts der Alterung der Erwerbspersonen, des wachsenden Anteils hoher Qualifikationen und zunehmender Erwerbsbeteiligung der Frauen sei mit einer Fortsetzung dieses Trends zu rechnen (ebenda, S. 8). Die Ergebnisse von Erlinghagen und Knuth lassen

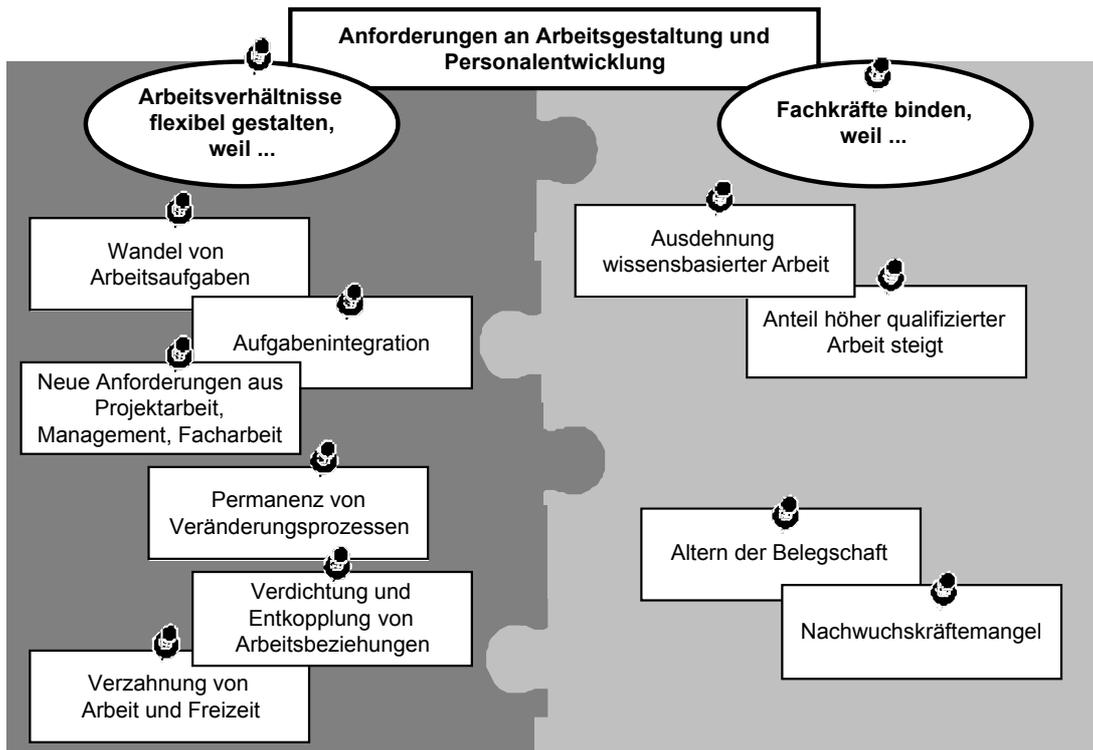


Abb. 20: Doppelte Herausforderung an Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung.

in zweifacher Hinsicht aufmerken: Einerseits bestätigen sie keine Zunahme des Wechsels von Arbeitgebern, sondern eine leichte Verlängerung des Verbleibs von Arbeitnehmer/innen in neu geschlossenen Beschäftigungsverhältnissen. Andererseits dauern immerhin die Hälfte dieser Arbeitsbindungen unverändert nur bis zu einem Jahr. Jedes zweite Arbeitsverhältnis erweist sich in der Untersuchung als instabil.

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass gegenwärtig vor allem Jüngere (bis 30-Jährige) zeitlich befristete Arbeitsverträge eingehen. Im Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes 2002 wird dazu ausgeführt:

„Auf Grund des immer schwieriger werdenden Einstiegs in das Beschäftigungssystem gehen vor allem Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger zeitlich begrenzte Arbeitsverträge ein. In der Gruppe der unter 20-Jährigen hatte in Deutschland im April 2002 mehr als jeder Dritte (37 %) einen befristeten Arbeitsvertrag. Dabei wurden die Auszubildenden in diese Betrachtung nicht eingeschlossen ... Bei den 20- bis 24-Jährigen belief sich die Befristungsquote auf 27 Prozent, bei den 25- bis 29-Jährigen auf 14 Prozent. Die mit 4 Prozent niedrigste Quote wiesen die Altersgruppen der 45- bis 49-Jährigen und 50- bis 54-Jährigen auf.“ (Breiholz et al., 2003).

Dieser hohe Anteil Jüngerer unter jenen in befristeten Arbeitsverhältnissen wird sich vermutlich reduzieren, wenn in der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts Nachwuchskräfte knapp werden. Das würde bedeuten, dass selbst unter Berufseinsteigern bzw. jüngeren Beschäftigten der Anteil jener in kurzfristiger Tätigkeit abnehmen wird.

Folglich verschränken sich unseres Erachtens in der Praxis zwei Prozesse miteinander, die nur äußerlich gegenläufig scheinen (Abb. 20): Einerseits gibt es Gründe, die eine stärkere Bindung von Fachkräften nahe legen. Diese Gründe liegen nicht nur im demografischen Wandel, sondern auch im wachsenden Gewicht höherer Qualifikation. Andererseits verändern sich Arbeitsinhalte und Arbeitsanforderungen, wechseln Rollen und Positionen im Arbeitsprozess. Der Wandel der Arbeit wird zu einem permanenten Prozess.

Die beiden Trends sollen im folgenden näher betrachtet werden, denn betriebliche Arbeitsorganisation, Führung und Personalpolitik sollten auf beide Herausforderungen reagieren.

### *1. Trend: Wandel der Arbeit*

Der Wandel bzw. die Flexibilisierung der Arbeit spiegeln sich in verschiedenen Prozessen, die eng miteinander verknüpft sind. Selbstverständlich haben diese Prozesse im gewerblichen Bereich andere Ausprägungen als im Bereich unmittelbar wissensbasierter Arbeit. Aber kein Bereich ist von diesen Veränderungen ausgenommen.

#### Permanente Veränderungsprozesse

Reorganisation und Wandel werden gewissermaßen zu einem "Dauerprozess". Veränderungsprozesse sind weitgehend in das Tagesgeschäft integriert. Das alltägliche Arbeitshandeln und die Gestaltung von Veränderungen stehen nicht mehr nebeneinander, sondern verschmelzen miteinander. Phasen des Wandels und Phasen der Konsolidierung wechseln einander häufiger ab.

#### Wandel von Arbeitsinhalten, Aufgabenintegration

Wechselnde Arbeitsinhalte und -aufgaben ergeben sich nicht nur durch Wechsel in andere Bereiche oder Betriebe, sondern auch durch Wandel der Arbeitsfunktionen und -bereiche selbst sowie durch ihre wachsende internationale Ausrichtung. Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung führt zu einem hohen Grad der Aufgaben- und Funktionsbündelung. Menschen wechseln nicht nur von einer Aufgabe zur nächsten, sie schlüpfen – beinahe zeitgleich – von einer „Arbeitsrolle“ in die nächste. Sie fungieren in einem Projekt als Mitarbeiter/in und in einem anderen als Leiterin. Sie wechseln zwischen der Arbeit in der Linie und der im Projekt. Sie sind Mitarbeiter/in eines bestimmten Unternehmens und teilweise längerfristig in Arbeitsprozesse beim Kunden eingebunden. Sie müssen folglich ein breites Repertoire an Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen parat haben.

#### Neue „Fachlichkeit“

Sowohl die periodischen Reorganisationsprozesse als auch der Wechsel von Aufgaben und Funktionen führen nicht zu einer Abnahme von „Fachlichkeit“ oder „Beruflichkeit“, sondern zu deren Wandel. Diese „neue Fachlichkeit“ umfasst Kompetenzanforderungen, die aus Projektarbeit, Managementaufgaben und den jeweiligen Fachaufgaben erwachsen (Latniak & Mill, 2003). Es ist also eine Fachlichkeit, die deutlich über Fachwissen und -können hinausgeht. Die Mitarbeiter/innen übernehmen Verantwortung für Prozesse und/oder Aufgabenkomplexe und managen sie eigenständig. Gleichzeitig sind sie – gleich welcher Ebene – zunehmend Mitgestalter von Changeprozessen. Damit einher gehen permanente Lernprozesse der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte, die insbesondere in Erfahrungswissen münden.

#### Verdichtung und Entkopplung von Arbeitsbeziehungen

Arbeitsprozesse laufen intern und extern organisatorisch und sozial vernetzt sowie elektronisch gestützt ab. Das führt zu einer Vervielfachung und Verdichtung von Arbeitsbeziehungen u. a. durch paralleles Arbeiten an einem Produkt oder durch gleichzeitiges Arbeiten in mehreren Projekten. Es führt aber auch zur Entkopplung von Arbeitsbeziehungen,

da der konkrete Arbeitsort teilweise beliebig gewählt werden kann. Das schafft einerseits neue Möglichkeiten kollektiver Kreativität in vielfältigen Teams und andererseits mehr soziale Reibungsflächen und Konfliktpotenziale.

### Verzahnung von Arbeit und (anderen) Lebensbereichen

Nicht zuletzt diffundiert die bezahlte Arbeit immer stärker in andere Lebensbereiche: die Familie, die Freizeit, das Ehrenamt usw. Die zwar noch immer relativ separierten Bereiche "Arbeit" und "Leben" verschmelzen oder konfliktieren – je nach individueller Disposition – miteinander. Diese Entgrenzung von Arbeits- und anderen Lebensbereichen führt zu widersprüchlichen Wirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität. Einerseits entstehen Ansätze alternativer Lebens- und Arbeitsformen durch Zusammenführung von Arbeit und Freizeit. Andererseits werden Wege individueller Bewältigung dieser Konfliktsituationen zunehmend gesucht (z. B. Selbstmanagement).

### 2. Trend: Fachkräftebindung

Die soeben grob skizzierten Charakteristika eines qualitativen Wandels der Arbeit stehen nicht im Gegensatz zum Trend der Fachkräftebindung. Warum ist das so?

Einerseits hat die Ausdehnung von wissensbasierter und Dienstleistungsarbeit zur Folge, dass das Gewicht höher qualifizierter Arbeit und damit auch das Gewicht höherer Qualifikationen zunehmen wird (vgl. Kapitel 2). Das Erlangen und Erhalten dieser Qualifikationen bedingt eine langfristig angelegte Personalentwicklung. Das wiederum ist nicht denkbar ohne verstärkte Investition in die Entwicklung der Mitarbeiter/innen in allen Altersgruppen. Folglich sind Unternehmen, die sich dieser Aufgabe stellen, interessiert, ihre intern entwickelten, hoch qualifizierten und erfahrenen sowie persönlich gereiften Mitarbeiter/innen zu halten und deren oft multiple Qualifikation zu verwerten. Andererseits führt der demografische Wandel auf Unternehmensebene zu einem wachsenden Anteil älterer Mitarbeiter/innen. Die Kehrseite dessen besteht darin, dass seltener junge Nachwuchskräfte eingestellt werden und der Anteil der Jüngeren an der Belegschaft sinkt. Ältere verbleiben in der Regel im Unternehmen, zumal sie auf Grund ihrer Erfahrung und ihres Know-hows schwer zu ersetzen sind. Fluktuation findet hauptsächlich unter den Jüngeren statt. Auf den ersten Blick scheint das den betrieblichen Sozialplanregelungen geschuldet zu sein. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass Belegschaften mit wachsendem Durchschnittsalter junge Nachwuchskräfte nicht bleibend anziehen, wenn Arbeitskultur und Betriebsklima stark durch die älteren Mitarbeiter/innen geprägt sind (vgl. Köchling et al., 2000). Unternehmen haben also allen Grund, sich um die Bindung auch jüngerer Fachkräfte zu kümmern und herauszufinden, was sie zum Verbleib im Unternehmen motiviert.

Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen und Fachkräftebindung schließen sich somit nicht aus, sondern stellen hohe Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit sowie an die Personal- und Organisationsentwicklung. Innovative Arbeitsgestaltung sowie partizipative Personal- und Organisationsentwicklung, die Möglichkeiten individuellen Lernens und individueller Entwicklung einräumen, sind entscheidende Bedingungen für länger währende Beschäftigungsverhältnisse unter den Bedingungen des Wandels der Arbeit. Die Suche nach erfolgversprechenden Lösungen auf diesem Gebiet geht von den Erwartungen, Sichtweisen und Sozialisationserfahrungen auch und gerade von jüngeren Mitarbeiter/innen aus, die sich in einer Ausbildung befinden. Zugleich bedarf es des systematischen Dialogs mit Mitarbeiter/innen aller Altersgruppen und Qualifikationsstufen. Ergebnisse zu diesen beiden Anforderungen werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

## 5.2 **Erwartungen von Auszubildenden und Jungfacharbeitern an die berufliche Perspektive und Bindungsmotive**

Gerda Jasper

### 5.2.1 *Erwartungen an die berufliche Perspektive*

Um die Personalentwicklung differenzierter als bisher auf die Erwartungen der verschiedenen Altersgruppen einzustellen, wurde in zwei Unternehmen erhoben, wie Auszubildende (im folgenden Azubi) und Jungfacharbeiter über ihre berufliche Perspektive denken und welche Gründe sie veranlassen könnten, im jeweiligen Unternehmen zu bleiben oder es zu verlassen. Wie diese qualitative Untersuchung<sup>20</sup> angelegt war, haben wir in Abschnitt 4.1. dargestellt. Nachfolgend präsentieren und erörtern wir die Ergebnisse zu den genannten Fragen.

Tab. 19: Antworten auf die Frage: Welche Vorstellungen haben Sie von Ihrer beruflichen Perspektive?

Erwartungen an die berufliche Perspektive von Azubis und Jungfacharbeitern *	SCHOTT JENA <sup>er</sup> GLAS GmbH (N=10)	DESAG AG (N=14)
Im Unternehmen bleiben dürfen ist eine hinreichende Perspektive.	1	2
Weiterbildung für Fachkarriere	9	10
davon: Weiterbildung zum Meister	8	9
Aufstiegskarriere		1
Berufswechsel – nochmalige Ausbildung	1	1
Berufsbegleitendes Studium	1	-
Fachhochschulstudium (direkt)	-	2

\* Mehrfachnennungen möglich

Auf die Frage: „Welche Vorstellungen haben Sie von Ihrer beruflichen Perspektive?“ antworteten vor allem die Auszubildenden spontan, dass sie gern übernommen werden würden. Aber sowohl die Azubis als auch die Jungfacharbeiter/innen ließen es bei dieser Aussage nicht bewenden und äußerten sich – oft noch relativ allgemein – zu ihren Vorstellungen von beruflicher Entwicklung. In Tab. 19 haben wir die verschiedenen Erwartungen und Vorstellungen im Überblick dargestellt.

#### *Starker Wunsch nach fachlicher Weiterbildung und beruflicher Entwicklung*

Auffallend ist, wie ausgeprägt in beiden Unternehmen der Wunsch nach weiterer Qualifizierung und beruflicher Entwicklung bei den jüngsten Mitarbeiter/innen und Lehrlingen ist. Die Mehrheit der Befragten wünscht sich eine Weiterbildung, worunter, bis auf jeweils eine Ausnahme, eine Fortbildung zum Meister verstanden wird.

Im Rahmen eines Workshops mit Auszubildenden wurde erörtert, welche Motive es für die hohe Qualifizierungsneigung der noch in Ausbildung Befindlichen oder der Jungfacharbeiter/innen gibt. Im Diskurs stellten sich zwei Gründe heraus: Erstens hätten junge Leute verstanden, dass für sie auch auf dem internen betrieblichen Arbeitsmarkt nur dann eine

<sup>20</sup> Bei SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH wurden zehn Jungfacharbeiterinnen und Azubis befragt, bei der DESAG AG vierzehn (vgl. Abschnitt 4.1.)

Chance bestünde, wenn sie weitere Kompetenzen erwerben. Ohne weiteres Lernen könnten sie neue Aufgaben nicht erfolgreich bewältigen. Zum zweiten möchten gerade junge Mitarbeiter/innen nicht „immer dasselbe“ machen. Sie wünschen sich nicht nur wechselnde Aufgaben, sondern auch eine Perspektive auf zunehmend anspruchsvollere Tätigkeiten. Auf gleichbleibendem Qualifikationsniveau sei das aber nicht realisierbar, v. a. wenn der Wunsch nach steigendem Einkommen dahinter stehe. Allerdings betonten sowohl die Befragten in den Interviews als auch die Auszubildenden im Workshop, es gehe ihnen (zumindest gegenwärtig) nicht um eine Aufstiegskarriere, sondern um persönliche und berufsfachliche Entwicklung.

Die Selbstverständlichkeit, mit der diese Erwartungen vorgetragen werden, bestätigen Sozialisationswirkungen, wie

- das Wissen (oder das intuitive Gefühl) um die Permanenz der Veränderung und die daraus resultierenden Qualifizierungsanforderungen sowie
- die Suche nach Möglichkeiten persönlicher Entfaltung.

Auch die Arbeitsmarktsituation prägt diese Haltung mit. Sie ist – bei aller Erwünschtheit – für Unternehmen eine Herausforderung. Denn angesichts flacher Hierarchien und alternativer Belegschaften ist berufliche Entwicklung im Betrieb neu zu fassen und zu gestalten.

*Studienwunsch und Wunsch nach Berufswechsel*

In beiden Unternehmen sind Studienwünsche oder der Wunsch nach Berufswechsel eher marginal ausgeprägt. Allerdings können sie personalpolitisch nicht außer Acht gelassen werden. Denn Studienwunsch heißt, dass besonders leistungsfähige Jungfacharbeiter eventuell das Unternehmen verlassen. Hier wäre zu überlegen, ob betrieblicherseits eine enge Beziehung zum Studierenden aufrechterhalten und langfristige Personalentwicklung betrieben wird.

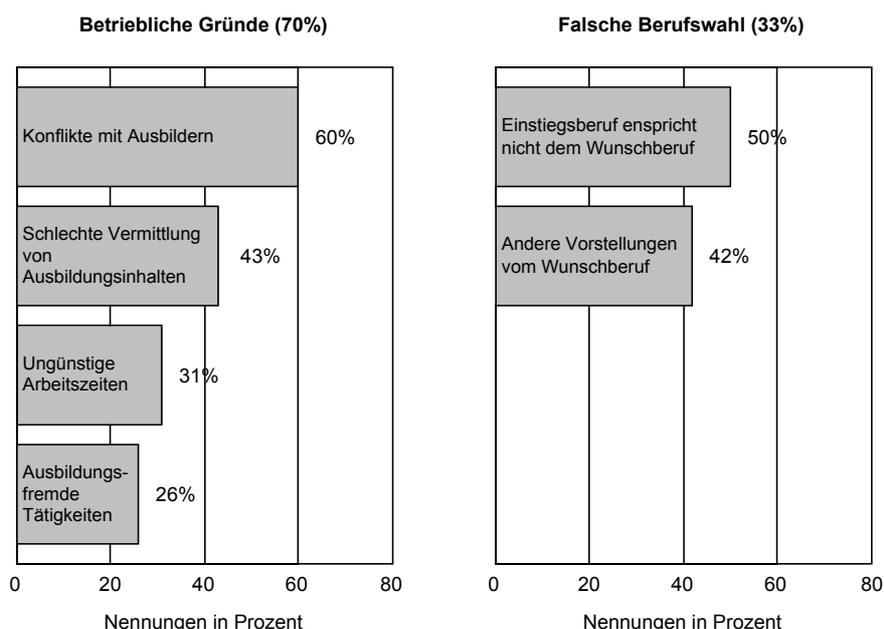


Abb. 21: Gründe für den Ausbildungsaustrieg: Befragung von 2.300 Jugendlichen, die ihren Ausbildungsvertrag aufgelöst hatten; Mehrfachnennungen möglich (nach: Schöngen, 2003).

Der Wunsch nach Berufswechsel wird nie ganz zu vermeiden sein. Aber offensichtliche Fehlqualifikationen werden für Unternehmen künftig schmerzlicher zu Buche schlagen als bisher, weil bei Bewerberknappheit am Ausbildungsmarkt das Ausscheiden eines Ausbildungsabsolvent/innen schwerer kompensiert werden kann als zuvor.

In einer Studie des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) zu den Gründen für das Lösen von Ausbildungsverträgen<sup>21</sup>, gaben 70 Prozent der Befragten betriebliche Gründe für den Ausbildungsaustritt an (Abb. 21). Für jeden Dritten der Befragten lagen die Gründe in der falschen Berufswahl, das heißt der Einstiegsberuf entsprach nicht dem Wunschberuf (50 %) oder die Vorstellungen vom Wunschberuf hielten der Realität nicht Stand (42 %) (vgl. Schöngen, 2003). Dieses Moment der falschen Berufswahl spiegelt sich sowohl im Ausbildungsaustritt als auch im Berufsumstieg und verweist auf Defizite in der beruflichen Orientierung und Beratung junger Menschen. Wie diese berufliche Orientierung und Beratung effizienter und (erwerbs-) lebensnah gestaltet werden kann, haben wir in Kapitel 3 vorgestellt.

Auszubildende und Jungfacharbeiter/innen haben durchaus Erwartungen an ihre berufliche Perspektive, die über die Übernahme in ein Beschäftigtenverhältnis hinausgehen. Unternehmen, die sich dies zunutze machen wollen, können den jungen Mitarbeiter/innen frühzeitig aufzeigen, welche horizontalen oder vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten in welchen Zeiträumen möglich sind. Je nach Unternehmenssituation und möglicher Verbindlichkeit sind diesen Ergebnissen zufolge auch Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsprozesse mit Auszubildenden und Jungfacharbeitern gut vorstellbar und würden zu deren Bindung an das Unternehmen beitragen. Dies wird im folgenden Abschnitt weiter untermauert.

### 5.2.2 Gründe für Bleiben oder Gehen: Sichten von Azubis und Jungfacharbeitern

Die Gründe, die junge Mitarbeiter/innen zum längeren Bleiben in einem Unternehmen anregen könnten, sind im ostdeutschen wie im westdeutschen Unternehmen bei den drei wichtigsten Motiven in der Rangfolge gleich. Diese Rangfolge wurde jeweils durch eine inhaltliche Analyse der Einzelinterviews mit Auszubildenden und Jungfacharbeitern ermittelt. In Tab. 20 sind die Antworten auf die Frage „Welche Gründe sind für Sie entscheidend, um in einem Unternehmen zu bleiben?“ dargestellt. In beiden Unternehmen stehen bei den Befragten drei Gründe an erster Stelle:

- gutes Betriebsklima,
- interessante Arbeit,
- Entwicklungsmöglichkeiten, teilweise Aufstieg.

Nimmt man Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildung zusammen, so sind die beiden wichtigsten Gründe für den Verbleib im Unternehmen das Betriebsklima und die Möglichkeiten individueller Entwicklung. Das wiederum bestätigt, dass das im vorigen Abschnitt schon erörterte große Interesse an fachlicher Karriere bzw. horizontaler individueller Entwicklung nicht nur ein Reflex auf die schlechte Arbeitsmarktsituation oder Ergebnis sozial erwünschten Antwortens ist.

---

<sup>21</sup> Im Rahmen dieser Studie wurden 2.300 Jugendliche befragt, die ihren Ausbildungsvertrag gelöst hatten.

Allerdings kann die ungünstige Arbeitsmarktsituation den Wunsch nach beruflicher Entwicklung innerhalb eines Unternehmens verstärken, weil individuelle Entwicklung, angestoßen durch Betriebswechsel, nur beschränkt möglich ist bzw. eher den besonders Leistungsfähigen „vorbehalten“ bleibt. Es bleibt jedoch als Resultat, dass auch die jüngsten Mitarbeiter/innen der Unternehmen Entwicklungschancen haben und auch wahrnehmen wollen – sei es in Projektarbeit, Change-Prozessen oder im Erwerb von Qualifikationen – die den Einsatz in anderen Tätigkeiten ermöglichen. Es scheint aber auch von Bedeutung, die Relevanz beruflicher Routinen, mehrjähriger Erfahrung und beruflicher Akzeptanz zu verdeutlichen, was gleichzeitig auch Ausdruck guten Betriebsklimas sein kann.

Nicht zufällig werden von den Befragten im ostdeutschen Unternehmen etwas stärker auch extrinsische Gründe einer Unternehmensbindung angegeben: Z. B. sollte das betreffende Unternehmen innovativ, modern bzw. marktfähig sein und sich in Wohnortnähe befinden. Die Jugendlichen im niedersächsischen Unternehmen favorisierten dagegen fast nur intrinsische Faktoren – das akzeptable Einkommen ausgenommen.

Tab. 20: Gründe für den Verbleib im Unternehmen (Azubi und Jungfacharbeiter).

Welche Gründe sind für Sie entscheidend, um in einem Unternehmen bleiben zu wollen? *	SCHOTT JENA <sup>er</sup> GLAS GmbH (N = 10)	DESAG AG (N = 14)
Gutes Betriebsklima bzw. gutes soziales Klima, Vertrautheit	6	8
Abwechslungsreiche, interessante Arbeit	3	8
Aufstieg, Entwicklungsmöglichkeiten	3	6
Weiterbildung	3	3
Innovatives, modernes, marktfähiges UN	3	-
Gutes Geld	2	4
Eigenständiges Arbeiten	2	-
Wohnortnähe	2	-
Herausfordernde Arbeit	-	3
Spaß an der Arbeit	-	3

\* Mehrfachnennungen möglich

Tab. 21: Gründe, das Unternehmen zu verlassen (Azubi und Jungfacharbeiter).

Welche Gründe könnten Sie bewegen, ein Unternehmen zu verlassen? *	SCHOTT JENA <sup>er</sup> GLAS GmbH (N = 10)	DESAG AG (N = 14)
Schlechtes Betriebsklima oder soziales Klima	6	8
Eintönige, belastende Arbeitsbedingungen	3	-
Nicht passende Arbeit	3	-
Zu wenig oder unregelmäßiger Lohn	3	-
Mobbing, ungerechte Behandlung	3	-
Keine Entwicklungsmöglichkeiten	2	7
Unterfordernde Arbeit	2	2
Familiäre Gründe	2	-
Kein Spaß an der Arbeit	-	5
Interessantere Arbeit woanders	-	3

\* Mehrfachnennungen möglich

Die Antworten auf die Frage „Welche Gründe könnten Sie bewegen, um ein Unternehmen zu verlassen?“ sind im wesentlichen die Umkehrung der Antworten auf die Frage nach den Gründen für den Verbleib im Unternehmen (Tab. 21). An erster Stelle rangiert das schlechte betriebliche oder soziale Klima. In Bezug auf die anderen Motive treten jene Unterschiede verstärkt zu Tage, die schon bei den Gründen für den Verbleib zwischen dem Ost- und dem Westunternehmen heraus gearbeitet wurden. Während bei der niedersächsischen DESAG AG zu geringe Entwicklungsmöglichkeiten, kein Spaß an der Arbeit oder wenig interessante bzw. unterfordernde Tätigkeiten genannt wurden, kommen bei den Befragten im thüringischen Unternehmen auch äußere (extrinsische) Faktoren wie eintönige oder belastende Arbeitsbedingungen, nicht zur beruflichen Ausbildung passende Arbeit, zu geringer Lohn oder Mobbing bzw. ungerechte Behandlung ins Blickfeld – zumindest stärker als zum Beispiel mangelnde innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Schluss liegt nahe, dass dieser Unterschied aus der stärker unsicheren wirtschaftlichen Situation in Ostdeutschland und weniger aus generell unterschiedlichen Werten und Normen resultiert. Für diese Interpretation der Befragungsergebnisse spricht auch die starke Übereinstimmung der Motive für den möglichen Verbleib in einem Unternehmen.

### 5.3 Wege flexibler Personalentwicklung

Gerda Jasper

Die Befragungsergebnisse signalisieren, dass die Erwartungen junger Mitarbeiter/innen an die berufliche Entwicklung innerhalb eines Unternehmens nicht gering sind. Offensichtlich ist für sie lebenslanges Lernen nicht nur ein moderner Slogan. Das stellt Unternehmen um so mehr vor besondere Herausforderungen, da sie oft nur über flache Strukturen mit wenig Aufstiegsmöglichkeiten verfügen: Führungspositionen sind in der Regel durch Ältere besetzt und Aufstiegswege verstopft (Abb. 22). Das betriebliche Dilemma wird noch dadurch verstärkt, dass auch eine zielstrebige Personalentwicklung für junge Fach- und Führungskräfte keine Gewähr für deren Bindung an das Unternehmen ist. Denn je umfassender die Kompetenz, um so höher auch die Marktfähigkeit der betreffenden Mitarbeiter/innen. Dennoch bleibt den Betrieben gar kein anderer Ausweg als nach neuen Möglichkeiten innerbetrieblicher Personalentwicklung durch fachliche Karriere oder durch ein System horizontaler und modularer beruflicher Entwicklung zu suchen, sofern sie den „war for talents“ nicht von vornherein verloren geben wollen.

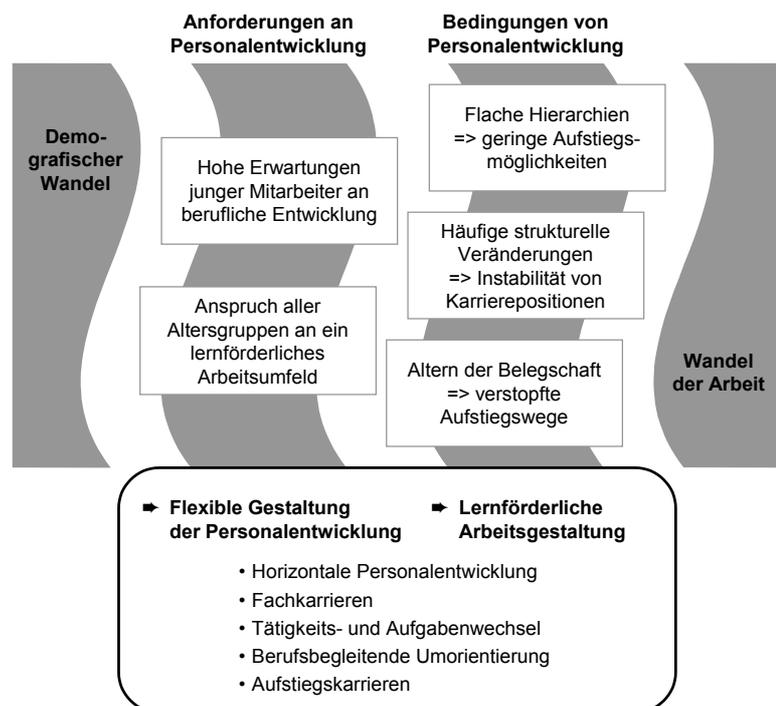


Abb. 22: Wandel der Arbeit und Fachkräftebindung.

In der IT-Branche, die früher als andere Branchen mit dieser Situation konfrontiert war und auch den Wandel der Arbeit im Besonderen repräsentiert, gibt es bereits eine Reihe von Konzepten für Fachkarrieren bzw. die horizontale berufliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen. In Abb. 23 sind Pfade der beruflichen Entwicklung in der IT-Branche abgebildet, die drei Dimensionen der Entwicklung veranschaulichen:

- Differenzierung der beruflichen Entwicklung auf der gleichen Ebene: Horizontale Entwicklung.
- Stufenweise berufliche Entwicklung: Mehrebenenmodell der Fortbildung.
- Durchlässigkeit der Entwicklung von einer Stufe zur anderen.

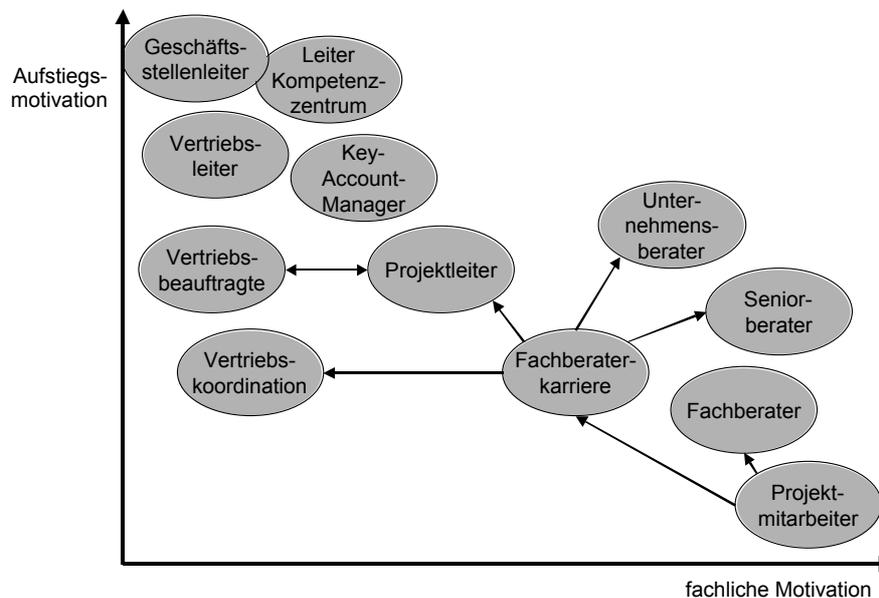


Abb. 23: Tätigkeitsfelder und Ausrichtung der Fachkarrieren beim Software-Unternehmen VSS im Motivationsportfolio (nach Lawo, 2000).

Künftig werden solche Entwicklungspfade zunehmen, die sich eher in der Horizontalen als in der Vertikalen und eher als Fachkarriere denn als Aufstiegskarriere vollziehen. Gegenwärtig werden die Voraussetzungen für eine solche Entwicklung in der beruflichen Bildung durch ihre mehr modulare Gestaltung deutlich verbessert. Damit bietet die Erstausbildung auch eine differenziertere Basis für die berufliche Fortbildung.

„Die aktuellen Reformen bauen die duale Erstausbildung so um, dass die anschließende Weiterbildung zu einer realistischen Option wird. Dabei werden in die berufliche Erstausbildung im dualen System „Wahlpflichtbausteine“ und „Wahlbausteine“ eingebaut, die Flexibilität und Spezialisierung erhöhen sollen. Kernbestandteile der Erstausbildung werden durch Wahlbausteine ergänzt, die sowohl im Hinblick auf die betrieblichen Gegebenheiten als auch im Hinblick auf die Leistungskraft und Interessenlagen der Absolvent/innen eine neue Flexibilität schaffen.“ (Fels et al., 2001, S. 19)

Die Fachkarrieren werden mit Tätigkeits- und Aufgabenwechsel sowie berufsbegleitender beruflicher Umorientierung einhergehen, auf die wir nachfolgend eingehen wollen.

#### 5.4 **Berufliche Umorientierung und Personalentwicklung auch für Angelernte und Ältere – ein Fallbeispiel und Hintergründe**

*Karin Denisow, Michael Hiller*

Personalentwicklung wird in Zukunft nicht nur für Mitarbeiter/innen aller Altersgruppen greifen (müssen), sie hat sich auch auf Mitarbeiter/innen aller Qualifikationsstufen einzustellen. Wie diesbezüglich in einem mittelständischen Unternehmen der Recyclingbranche (MIREC GmbH&Co KG; im folgenden MIREC) vorgegangen und ein Konzept zur beruflichen Umorientierung gemeinsam mit der IHK Nürnberg entwickelt wurde, soll nachfolgend kurz vorgestellt werden. Im Zentrum stand hier die berufliche Umorientierung für ältere, angelernte Mitarbeiter/innen. Das dafür entwickelte Konzept ist aber zugleich für die berufliche Entwicklung auch jünger Geringqualifizierter nutzbar.

Das Unternehmen MIREC hatte im Jahr 2001 insgesamt eine altersmäßig recht ausgewogene Personalstruktur; war aber im gewerblichen Bereich mit einem Mangel an Mitarbeiter/innen im Alter zwischen 20 - 29 Jahren konfrontiert. Dies war darauf zurückzuführen, dass es für die Geschäftsfelder des Unternehmens (Zerlegung, Materialrecycling, Produktrecycling) keinen anerkannten Ausbildungsberuf gibt.<sup>22</sup> Im gewerblichen Bereich war zudem ein hoher Anteil Älterer anzutreffen. Etwa 50 Prozent der gewerblich Beschäftigten waren zwischen 45 und 60 Jahren alt. Diese älteren gewerblichen Mitarbeiter/innen waren überwiegend mit fachfremder Qualifikation, häufig erworben in anderen Ländern, ausgestattet; in Bezug auf ihre Tätigkeit waren sie Angelernte. Diese Überschneidung von höherem Erwerbssalter und niedriger Qualifikationsversorgung für die Tätigkeit assoziierte bei den betreffenden Mitarbeiter/innen berufliche Perspektivlosigkeit, minderte die Arbeitsmotivation und die Qualität der Arbeit. Geringe berufliche Identifizierung sowie geringe Arbeitsmotivation schlug sich in relativ hohen Fehlzeiten in dieser Gruppe der gewerblich Beschäftigten nieder. Von Unternehmensseite bestand deshalb großes Interesse, die Ursachen dieser Probleme aufzudecken und gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeiter/innen Lösungen zu entwickeln, um Fehlzeiten zu verringern, Effizienz und Qualität der Arbeit zu verbessern und die Zufriedenheit mit der Arbeit zu steigern. Das erschien um so nahe liegender als diejenigen Mitarbeiter/innen, die im Rahmen eines IHK-Zertifikatslehrgangs eine Fortbildung zur Fachkraft für Produktverwertung (Schwarz & Schultheiß, 1995) absolviert hatten, nicht nur motivierter arbeiteten und zufriedener mit ihrer Arbeit waren, sondern auch qualitativ besser und effizienter arbeiteten und ihre Arbeitsplätze selbstständig so gestalten konnten, dass körperliche Belastungen im Rahmen ihrer eigenen Handlungsmöglichkeiten reduziert wurden. Ihre Fehlzeiten waren zudem geringer als die der Nichtqualifizierten. Die Fortgebildeten identifizierten sich stärker mit Ihrer Arbeit und betonten in Interviews Züge von Beruflichkeit, was ansonsten auf Grund des fehlenden Ausbildungsberufes für die Tätigkeit selten anzutreffen ist. Ein Interviewausschnitt mit einem fortgebildeten Zerleger im Alter von 50 Jahren veranschaulicht das:

*Frage:* Was sind Sie von Beruf?

*Mitarbeiter:* Ja, in erster Linie bin ich Ingenieur. Das habe ich in Russland studiert. Seitdem habe ich viele verschiedene Dinge gemacht. Und jetzt bin ich hier Zerleger. Mein Beruf ist Ingenieur. Und Zerleger bin ich auch.

Ausgehend von den Ergebnissen der einführenden Analysen und Diskussionen zum Thema der Auswirkungen von Altersstrukturen auf die Unternehmenssituation, wurde von der

<sup>22</sup> Auseinandersetzungen mit vorhandenen Ausbildungsprofilen, die die beschriebenen Tätigkeiten integrieren sollen, sind in der Anlage zum erarbeiteten Aus- und Fortbildungskonzept (Anhang G) zu finden.

Unternehmensleitung gemeinsam mit dem produktionsleitenden Personal beschlossen, die gerade geplante Einführung von Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächen auf die gewerblichen Mitarbeiter/innen auszuweiten. Sie sollten so angelegt sein, dass sie einen Beitrag zur Kompetenzentwicklung auch der älteren Mitarbeiter/innen leisten würden. Auch organisierte und formale Fortbildung mit einem anerkannten Abschluss wurde als eine Handlungsoption ausdrücklich von der Unternehmensleitung befürwortet.

#### 5.4.1 Zielvereinbarungsgespräche als Ankerpunkte beruflicher Entwicklung

Kompetenz ist die Möglichkeit eines Menschen, seine kognitiven, fachlichen und sozialen Fähigkeiten so zu entwickeln und einzusetzen, dass er seine Wünsche, Ziele und Interessen verwirklichen kann. Sie ist Bestandteil jeder Persönlichkeit, *gleich welcher Qualifikationsstufe* (Frei et al., S.14). Kompetenz besteht also nicht nur in bestimmtem Wissen, in Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die man verfügt oder nicht verfügt. Kompetenz charakterisiert auch das Erkennen und *Nutzen von Handlungsspielräumen* (ebenda). Dies bezieht sich sowohl auf die Arbeitsaufgabe als auch auf *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* des Einzelnen. Vor diesem Hintergrund wurden Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche geführt, die

- die Wünsche, Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter/innen in Bezug auf ihre Arbeit,
- Widersprüche, Probleme, Konflikte und Störungen sowie die
- Ziele zur Verbesserung der eigenen Arbeitssituation sowie zur Entwicklung der eigenen Qualifikation

thematisierten.

Dieses Vorgehen verbindet die Äußerung von *Soll* – Vorstellungen (Wünsche usw.) mit der Reflexion der *aktuell* erlebten Situation (Probleme, Konflikte usw.). Aus dem Vergleich zwischen dem Erwünschten und dem Erlebten entstehen Vorstellungen, wie die Differenz zwischen beidem verringert werden können (*Ziele*). Es entsteht Einsicht für die Handlungsmöglichkeiten bzw. die *Bereitschaft*, selbst etwas für die Veränderung der aktuellen Situationen zu tun. Dabei bedarf es jedoch der Unterstützung der gesprächsführenden Vorgesetzten. Sie zeigen Alternativen auf, die den Mitarbeiter/innen nicht sogleich zugänglich sind und stecken einen *Rahmen* des Handelns ab, der im Unternehmen möglich und erwünscht ist. Die zuvor in der Unternehmensleitung erfolgte Verständigung zum Ziel der Kompetenz- und beruflicher Entwicklung war dafür eine wichtige Grundlage.

In den vertrauensvollen Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen wurde nicht nur die jeweilige Arbeitssituation analysiert und mögliche betriebliche Perspektiven für den/die betreffende/n Mitarbeiter/in erörtert, sondern auch Handlungsspielräume in der Arbeits- und Prozessgestaltung und der fachlichen Fortbildung. Die Gespräche offenbarten bezüglich der beruflichen Entwicklung, dass bei den gewerblichen Mitarbeiter/innen Unkenntnis über Zusammenhänge der eigenen Tätigkeit mit den vor- und nachgelagerten Prozessen sowie mangelhaftes Hintergrundwissen über bestimmte Abläufe besteht. Dieses fehlende Wissen erzeugte Störungen, die weder durch Lernen im Arbeitsprozess (z. B. durch Unterweisungen des Vorgesetzten oder qualifizierte Kollegen) noch durch regelmäßig stattfindende Qualitätsschulungen behoben werden konnten und können. Die Mitarbeiter/innen – auch die über 50-Jährigen – erklärten sich deshalb bereit, auch an anderen Formen der Qualifizierung teilzunehmen. Hilfreich war dabei ein Vergleich der eigenen Arbeitssituation mit der von Kollegen, die bereits ein berufliches Zertifikat für die Tä-

tigkeit erworben hatten. Diese durften qualifiziertere Tätigkeiten übernehmen, hatten mehr Abwechslung und wurden auch häufiger in die Gestaltung von Arbeit bzw. Qualitätsanalysen einbezogen.

Das Unternehmen war aufgrund dieser Ergebnisse bestrebt, Maßnahmen einzuleiten, die die Qualifikation auch der älteren Beschäftigten erhöhen und diese auch formal aufwerten. Die dafür erforderlichen Ressourcen und Mittel sollten Unternehmen und Mitarbeiter/innen zu gleichen Teilen zur Verfügung stellen.

#### 5.4.2 *Berufliche Entwicklung – auch ein Thema für ältere Mitarbeiter/innen*

Mitarbeiter/innen über 45 Jahre haben um so höhere Chancen auf dem Arbeitsmarkt, je passgerechter ihre Qualifikation ist und je mehr sie für die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen getan haben bzw. aufgrund ihrer beruflichen Stellung und entsprechender betrieblicher Angebote tun konnten.

Entgegen verbreiteten Vorurteilen, die Ältere als wenig lernwillig beschreiben, zeigen Statistiken, dass ältere Erwerbspersonen durchaus weiterbildungsaktiv sind. Im Berichtssystem Weiterbildung VIII wurde beispielsweise ermittelt, dass im Jahr 2000 46 Prozent der Erwerbstätigen im Alter zwischen 45 und 49 Jahren, immerhin 35 Prozent aller 50 bis 59-Jährigen sowie 30 Prozent der 60 bis 64-Jährigen an beruflicher Weiterbildung teilgenommen haben (Kuwan et al., 2003, S. 88). Dennoch nimmt tendenziell mit zunehmenden Alter die Weiterbildungsaktivität ab. Zudem fällt auf, dass selbige in einem direkten Verhältnis zum Qualifikationsniveau steht. So betrug im Jahr 2000 die Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung (aller Altersstufen) bei den Hochschulabsolvent/innen 43 Prozent, bei den Meistern und Absolvent/innen von Fachschulen 42 Prozent. Bei den Absolvent/innen einer Lehre oder einer Berufsfachschule waren es nur noch 27 Prozent und bei den Personen ohne Berufsausbildung 9 Prozent (ebenda, S.109).

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung in Abhängigkeit vom beruflichen Status ab. So nahmen im Jahr 2000 16 Prozent der un- und angelernten Beschäftigten an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teil, während es bei den Facharbeitern 30 Prozent waren, bei ausführenden Angestellten 27 Prozent, bei qualifizierten Angestellten 50 Prozent und bei leitenden Angestellten 52 Prozent (ebenda, S.125). Hinzu kommt, dass an- und ungelernte Mitarbeiter/innen nicht selten in rationalisierungsanfälligen Bereichen arbeiten, so dass ihre Beschäftigung häufiger gefährdet ist als die anderer Gruppen. Gerade solche Personengruppen also, die sich nur zu einem geringen Teil weiterqualifizieren, gelangen öfter als andere in eine Konkurrenzsituation um den Arbeitsplatz, in der eine Weiterbildung hilfreich sein könnte.

Das heißt, dass die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/innen besonders gefährdet ist, wenn es sich zugleich um Beschäftigte ohne beruflichen Abschluss bzw. um Un- und Angelernte handelt. Dieser Gefährdung entgegenzuwirken ist nicht nur eine betriebliche, sondern auch eine gesellschaftliche Aufgabe.

Im Fall des Unternehmens MIREC wurden zunächst Führungskräfte für die beschriebene Problematik sensibilisiert und Konzepte entwickelt, die den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von an- und ungelernten (älteren) Mitarbeiter/innen nicht an die Gesellschaft delegieren, aber auch auf gesellschaftliche Ressourcen zugreifen. In diesem Falle sollte gemeinsam mit der IHK Nürnberg das Konzept einer berufsbegleitenden Fortbildung erarbeitet werden, auf das auch andere Unternehmen und Bildungsträger zurückgreifen können.

Die Vorteile dieses Vorhabens für das Unternehmen traten bereits in den ersten Diskussionen zu Tage. Wie die betroffenen Mitarbeiter/innen selbst zu solcher Weiterqualifizierung standen, wurde in den Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächen deutlich: Mitarbeiter/innen auch mit 50 und mehr Jahren haben sehr wohl persönliche Ziele und Erwartungen, die im Zusammenhang mit ihrer sich verändernden beruflichen Situation stehen.

Von ausschlaggebender Bedeutung war, dass eine weitere berufliche Entwicklung im Unternehmen durch den Vorgesetzten selbst angesprochen wurde; aus ihrer eigenen Perspektive konnten die Mitarbeiter/innen diese Möglichkeit nicht erkennen. Möglicherweise liegt hierin eine Ursache für die allgemein geringe Weiterbildungsquote An- und Ungelernter. Der folgende Interviewausschnitt zeigt beispielhaft die Einstellung der Mitarbeiter/innen bei MIREC zu Fortbildungsmaßnahmen:

*Frage:* Welche persönlichen Ziele haben Sie für Ihre berufliche Zukunft?

*Mitarbeiter:* Ja, selbst wenn ich schon 50 bin, habe ich noch Einiges vor. Vielleicht mache ich mich mit meinem Sohn selbstständig. Da könnte ich noch mal richtig loslegen.

*Frage:* Könnten Sie sich auch hier im Unternehmen eine weitere berufliche Qualifizierung vorstellen?

*Mitarbeiter:* Warum denn nicht? Man kann doch immer etwas dazu lernen. Mein ganzes Leben habe ich schon gelernt. Wenn wir hier die Möglichkeit bekämen und das auch von der Firma gewünscht wäre, dann würde ich das schon machen.

Die stärkste Motivation zu einer berufsbegleitenden Fortbildung mit einem (freiwilligen) Abschluss ergab sich aus dem Feedback der Vorgesetzten zu den individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/innen. Aufschlussreich war auch, wie die Mitarbeiter/innen die eigene Arbeits- und Anforderungssituation mit der jener Mitarbeiter/innen verglichen, die bereits Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen einer vom Arbeitsamt geförderten Umschulung absolviert hatten. Diese führten bereits anspruchsvollere und abwechslungsreichere Arbeitsaufgaben aus als die nicht qualifizierten Mitarbeiter/innen. Die Aussicht auf höhere Anforderungen und größere Aufgabenvielfalt durch Qualifizierung wurde deshalb überwiegend als positive Perspektive angesehen.

Nach den Zielvereinbarungsgesprächen wurde vereinbart, ein Fortbildungskonzept zu erarbeiten, das den analysierten Qualifizierungs- und beruflichen Entwicklungsbedarf decken sollte. Die Akteure dieses Prozesses waren die Unternehmensleitung von MIREC in der Person des Personalleiters, Vertreter der IHK Nürnberg sowie die wissenschaftliche Begleitung des Projektes GENIA.

#### 5.4.3 *Modulare Qualifizierung ist für alle Altersgruppen nutzbar*

Bereits vor dem Sensibilisierungs- und Kommunikationsprozess bei MIREC lag ein Qualifizierungskonzept vor, das im Rahmen einer arbeitsamtsgeförderten Umschulung im Jahr 1995 entwickelt worden war (Schwarz & Schultheiß, 1995).<sup>23</sup> Es sollte nun auf Aktualität und Entwicklungsbedarf geprüft und dann mit der zuständigen IHK diskutiert werden. Aus der Sicht des Unternehmens galt es herauszufinden, ob das Qualifizierungskonzept immer noch den Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter/innen, den neuen Arbeitsverfahren sowie den aktuellen gesetzlichen Regelungen gerecht wird. Von Seiten der IHK wurde darauf Wert

---

<sup>23</sup> Es kooperierten damals zwei Recyclingunternehmen bei der Realisierung, da nicht alle Qualifizierungsziele und -module in einem Unternehmen abgedeckt werden konnten.

gelegt, den Abschluss nicht ausschließlich auf einen Betrieb auszurichten, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen für den internen wie den externen Arbeitsmarkt zu erhalten. Das bei MIREC entstandene Konzept, angelernte (ältere) Mitarbeiter/innen berufsbegleitend weiterzubilden, korrespondierte mit einem IHK-Konzept, das einerseits eine ganz andere Zielgruppe im Blick hatte, andererseits aber auch die von MIREC angesprochene Gruppe. Das IHK Konzept hat zum Ziel, Jugendlichen, die für eine Berufsausbildung nicht die erforderlichen Voraussetzungen nachweisen können, den Erwerb beruflicher Qualifikationen zu ermöglichen (IHK Nürnberg, 1998, S.4). Das Konzept berücksichtigt außerdem, dass „aufgrund des Rückganges des Anteils der Un- und Angelerntenarbeitsplätze in der Wirtschaft auch über die Nachqualifizierung von Mitarbeitern“ nachgedacht werden muss (ebenda). An diesem Punkt konnte angeknüpft werden.

Ein wichtiger Aspekt in beiden Konzeptionen bestand darin, dass Wissen modular entsprechend der individuellen Voraussetzungen und Erfahrungen erworben werden soll. Die Module wurden als Lernfelder konzipiert, die konkrete Arbeitsaufgaben (Tätigkeiten) und deren Optimierung zum Inhalt hatten. Außerdem sollte die Aus- bzw. Fortbildung in den Unternehmen stattfinden sowie theoretische Anteile besitzen, also dem dualen Prinzip folgen. Aus dieser Konstellation heraus wurde das Konzept zur Aus- bzw. Fortbildung zur Fachkraft für Produktverwertung weiterentwickelt. Bei dessen Erarbeitung ist deutlich geworden, wie flexible Personalentwicklung in Zukunft aussehen kann und wie dabei alle beteiligten Gruppen – von der Unternehmensleitung, über die Mitarbeiter/innen bis hin zu gesellschaftlichen Institutionen – einbezogen werden können und sollen. Im Anhang (siehe Anhang G) stellen wir das Konzept vor, das dem aufgezeigten Charakter dieses Qualifizierungskonzeptes mit IHK-Abschluss folgt.

## **5.5 Fazit**

In der Unternehmenspraxis verschränken sich mit dem qualitativen Wandel der Arbeit und dem Trend zur Fachkräftebindung zwei Prozesse, die nur an der Oberfläche gegenläufig sind. Demografischer Wandel und wachsendes Gewicht höherer Qualifikation legen eine verstärkte Bindung von Fachkräften nahe. Gleichzeitig verändern sich Arbeitsinhalte und -anforderungen bei wechselnden Rollen und Positionen im Arbeitsprozess. Unter diesen Bedingungen wird innovative Arbeitsgestaltung, die auch Möglichkeiten individuellen Lernens und Entwickelns einräumt, zur entscheidenden Voraussetzung für länger währende Beschäftigungsverhältnisse. Für Jungfacharbeiter/innen sowie für Azubis/nen entscheidet über den Verbleib im Unternehmen außerdem das Betriebsklima.

Um die Personalentwicklung beim permanenten Wandel der Arbeit flexibel zu gestalten, werden zukünftig solche Entwicklungspfade einzuschlagen sein, die sich eher horizontal als vertikal und eher als Fach- denn als Aufstiegskarriere vollziehen. Sie werden mit Tätigkeits- und Aufgabenwechsel sowie berufsbegleitender beruflicher Umorientierung einhergehen und sollten im allseitigen Interesse so angelegt sein, dass sie auch älteren Mitarbeiter/innen die Entwicklung ihrer Kompetenz ermöglichen. Eine Konzeption, die diese Aspekte auch für die im Weiterbildungssystem bislang unterrepräsentierte Gruppe der (älteren) Angelernten betrachtet, wurde im Unternehmen MIREC entwickelt. Gleichzeitig wurde auf der regionalen Ebene sichtbar, dass Jugendlichen, die die Voraussetzungen für eine Ausbildung noch nicht erfüllen, Wege zu eröffnen sind, um schrittweise eine berufliche Ausbildung zu erwerben und sie in die Arbeitswelt zu integrieren. Die Beantwortung der Fragestellung, inwiefern solche Konzepte – obwohl offensichtlich generationsübergreifend relevant – auch generationsübergreifend durchgeführt werden können oder sollten, konnte im Rahmen des beschriebenen Projektes nicht beantwortet werden.

## 6 Generationsübergreifender Dialog – vielfältige Wege des Transfers von Wissen und Erfahrung

### 6.1 Erfahrung, Wissen und ihr „Transfer“: nicht nur zu den Begriffen

Gerda Jasper

Die Begriffe Erfahrung, Wissen, Erfahrungstransfer, Wissensmanagement sind in aller Munde. Dennoch werden sie oft unterschiedlich verstanden und gebraucht. In diesem Kapitel geht es jedoch nicht um die wissenschaftliche Erörterung dieser Termini. Vielmehr wollen wir unser Verständnis sowie unseren Ansatz deutlich machen und den Diskurs nur soweit reflektieren, wie er aus unserer Sicht praxisrelevant ist.

*Erfahrung und Erfahrungstransfer* werden in Theorie und Praxis vor allem vor dem Hintergrund des *demografischen Wandels* erörtert. Das ist nahe liegend, geht es doch – wie bereits in Kapitel 1 und 2 dargelegt – darum, das aus Erfahrung resultierende Know-how Anderen zugänglich zu machen. Weitergabe und Aneignung von Erfahrung und Wissen anderer geschieht nicht im Selbstlauf. Die Ursache dafür liegt allerdings weniger darin, dass die Zeiten in denen Erfahrene und Nichterfahrene, Jüngere und Ältere parallel arbeiten, kürzer werden. Es ist vielmehr die Tatsache, dass durch die diskontinuierliche Entwicklung betrieblicher Altersstrukturen in dem kommenden Jahren Ältere gewissermaßen blockweise aus Unternehmen ausscheiden und gleichzeitig weniger Nachwuchskräfte nachrücken. Es gilt also betrieblicherseits genau zu überlegen, welches Know-how von Erfahrenen künftig gebraucht wird und wie es Neueingestellten zugänglich gemacht werden kann. Das wiederum erfordert, das Bewusstmachen, Reflektieren und zur Verfügung stellen von Erfahrungswissen als einen kontinuierlichen Prozess zu organisieren.

*Wissen und Wissenstransfer* wird theoretisch und praktisch eher aus der Perspektive des *Wandels der Arbeit*, der Ausbreitung der wissensbasierten oder wissensintensiven Arbeit sowie des Managements des sich rasch umschlagenden Wissens diskutiert. Auf der betrieblichen Ebene verknüpfen sich beide Prozesse miteinander, was teilweise auch zu einer Verwirrung in den Begrifflichkeiten führt: Unterschiedliche Begriffe meinen gleiche Inhalte bzw. Sachverhalte, gleiche Begriffe dagegen Verschiedenes. Wir entscheiden uns für den pragmatischen Weg, stellen unsere Auffassungen zu den in Rede stehenden Termini vor und konzentrieren uns auf die praktischen Implikationen.

#### Wissen

Im Wissensmanagement wird zwischen Wissen, Informationen und Daten unterschieden und die enge Wechselbeziehung zwischen diesen drei Kategorien hervorgehoben. Informationen sind interpretierte, analysierte Daten (vgl. Probst & Reinhardt, 2003; Abb. 24).

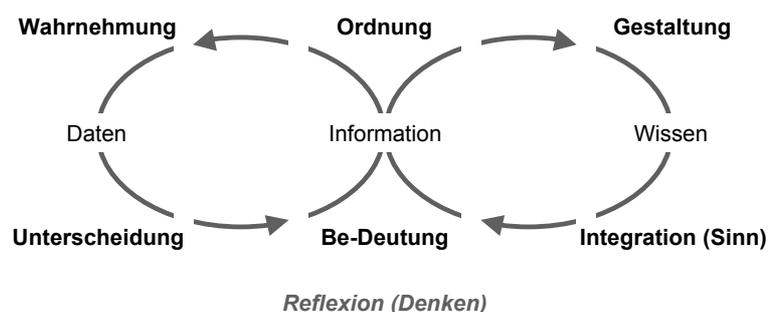


Abb. 24: Wissen in Abgrenzung von Daten und Informationen (nach: Derboven et al., 1999).

Wissen wiederum ist bewertete und interpretierte Informationen und befähigt zu entsprechendem Handeln (Derboven et. al, 2002, S.8). So betrachtet ist Wissen ein Modell, das sich Menschen von der Wirklichkeit machen. Es dient dazu die Realität zu deuten, zu bewerten, vorausschauend zu entwerfen und zu gestalten. Wissen hat verschiedene Aspekte und Dimensionen. Entscheidend ist bei der Definition von Wissen aus unserer Sicht, dass es nicht rein kognitiv, also nicht nur als rein geistig angeeignet verstanden wird; denn Wissen kann auch aus praktischer Erfahrung erwachsen.

### Erfahrung

Der Begriff Erfahrung hat zwei Bedeutungen. Erstens beinhaltet er das kognitive (geistige) und sinnliche Erleben von Situationen, z. B. von Arbeitssituationen. Zweitens ist Erfahrung als Ergebnis von Wahrnehmen und Erleben Moment und Bestandteil des Lernens. Ein Kind muss beispielsweise die Möglichkeit haben, etwas zu greifen, bevor es in der Lage ist, zu begreifen bzw. zu verstehen, was das Ding ist. Ein Mitarbeiter in einem Energieunternehmen spürt über die Schwingungen einer Turbine, wann sie ausfällt. Ein Glasschmelzer erkennt an der Farbe des flüssigen Glases dessen Viskosität. Durch Lernen (auch) aus Erfahrungen entwickelt ein Mensch Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Erfahrungen produzieren und verändern gleichzeitig Werte und Einstellungen, die die Ziele und Interessen einer Person mitbestimmen (Frei et al., 1993, S. 17). Schlecht gelaufene, abgebrochene Innovationsprozesse werden als negative Erfahrung gespeichert und wirken eventuell negativ auf die Bereitschaft zu weiteren Veränderungen. Positive Erfahrungen mit Innovationen bewirken eher Aufgeschlossenheit gegenüber Umgestaltungen.

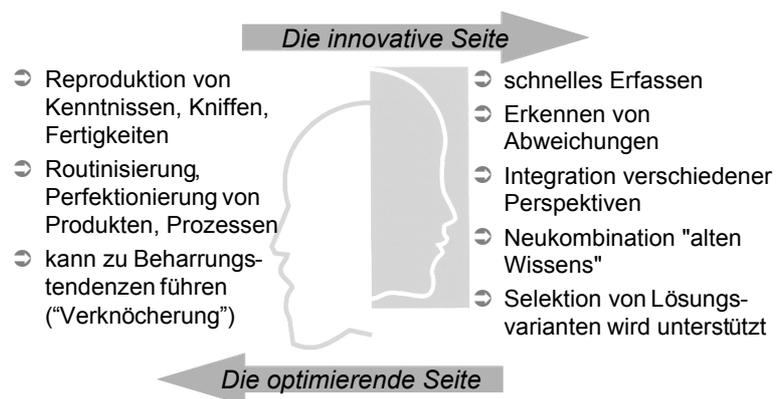


Abb. 25: Doppelcharakter bzw. Janusköpfigkeit von Erfahrung.

Erfahrung hat über den Aspekt des Erlebens wesentlichen Einfluss auf die Einstellungen des Einzelnen, z. B. gegenüber Wandel und Veränderung. Erfahrung wirkt also handlungsregulierend und ermöglicht das Perfektionieren von Handeln und „Meisterschaft“ im Fach. Zugleich nehmen Erfahrene Abweichung und Veränderung im Prozess- und Arbeitsverlauf wahr. Das wiederum kann die Quelle für verändertes Handeln und Innovation sein. Perfektionismus kann allerdings auch Beharren und Bewahren von Verhalten bewirken. Erfahrung ist nicht per se gut oder schlecht, sondern hat Doppelcharakter: Sie kann optimierend-konservierend wirken und sie kann der Keim von Wandel und Innovation sein (Abb. 25).

Der Doppelcharakter von Erfahrung erfordert, immer wieder zu fragen, wo Erfahrungen förderlich für die (individuelle wie betriebliche) Entwicklung sind und wo und wann sie hinderlich wirken.

### Erfahrungswissen

Aus Erfahrung kann Wissen – Erfahrungswissen – erwachsen. Erfahrung und Wissen sind aber nicht identisch. Indem Handlungen und Erleben wiederholt werden, optimieren Menschen ihr Handeln. Sie reflektieren für sich (teilweise unbewusst) oder gemeinsam mit anderen, dass je nach Situation und Prozessverlauf bestimmte Handlungen, Griffe und Reaktionen die passendsten sind. Das geschieht jedoch nicht durch reines Wiederholen von Vorgängen. Abweichungen werden erfasst, und das Handeln wird den variierenden Bedingungen angepasst und korrigiert. Um so mehr bleibt es eine unverzichtbare betriebliche Aufgabe, Erfahrungswissen, das für gegenwärtige und künftige Prozesse und Produkte gebraucht wird, nachrückenden oder neu eingestellten Fachkräften zur Verfügung zu stellen, damit sie es sich in einer zu ihnen passenden Weise aneignen können.

### Was Wissen und Erfahrungswissen gemein haben

Immer wieder wird in der Literatur versucht, Wissen allgemein zu definieren und Erfahrungswissen mit bestimmten Wissensarten und Wissensbeständen gleichzusetzen. Unseres Erachtens ist das wenig hilfreich, denn in beiden Fällen geht es um Einsichten aus kognitiven (geistigen) und empirischen Prozessen sowie um implizites und explizites Wissen.

Das explizite Wissen meint Wissen, das bewusst, mitteilbar und deklarıerbar ist. Das implizite ist das teilweise nicht bewusste, (noch) nicht verbalisierbare Wissen. Beide sind individualsbezogen und haben zugleich eine soziokulturelle Seite (Derboven et. al, 2002, S. 8 f).

Dennoch gibt es einen Unterschied zwischen Wissen und Erfahrungswissen. Letzteres erwächst überwiegend aus Erfahrung und ist an bestimmte Handlungen, Prozesse, Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände gebunden. Erfahrungswissen ist auf verschiedenen, eng verbundenen Ebenen des Arbeitsprozesses von Bedeutung:

- Soziale Ebene: soziale Kompetenzen im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Patienten, spezieller Klientel.
- Fachliche Ebene: spezielle fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen.
- Ebene der Prozessoptimierung und Veränderung: Fähigkeiten zum Erfassen und Reagieren auf Prozessqualitäten und -störungen; Fähigkeit zur Selektion von Lösungswegen und zur Prozessveränderung.
- Heuristische Ebene: bei wissensbasierter Arbeit die Fähigkeit, mit unvollständiger Information komplexe, offene Arbeitsabläufe strukturiert zu bearbeiten.

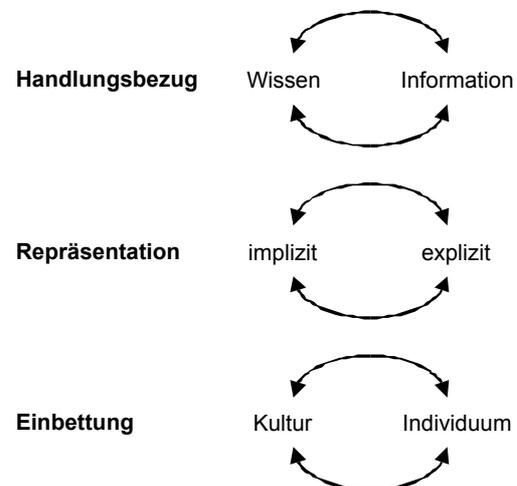


Abb. 26: Transformationskreisläufe im Wissensmanagement (nach: Derboven et al., 1999).

Soll Erfahrungswissen des Einzelnen Anderen zur Verfügung gestellt werden, gilt es die impliziten Teile des Erfahrungswissens bewusst und benennbar zu machen, sie also zu explizieren. Gleichzeitig braucht es eine Kultur und ein Klima, die dieses ermöglichen und unterstützen (Abb. 26).

## **6.2 Explizieren und Weitergabe von Erfahrungswissen: Kommunikativ-reflektierende Methoden**

Um Erfahrungstransfer und Wissensaustausch zwischen Erfahrungsträgern und Nachwuchskräften systematisch zu fördern, stellen sich verschiedene Aufgaben für ein Unternehmen. Hervorzuheben sind

- die Identifikation von Erfahrungs- und Wissensträgern, Erfahrungs- und Wissensbeständen, Wissensquellen,
- das Explizieren impliziten Erfahrungswissens,
- die Dokumentation und Bereitstellung von Erfahrungswissen sowie
- die Weitergabe und Verbreitung von Erfahrungswissen.

Für einige dieser Aufgaben sind computergestützte Methoden hilfreich, z. B. für die Dokumentation von Wissensträgern und Informationsbeständen in Datenbanken mit den jeweiligen Zugriffsmöglichkeiten. Gleichzeitig sind Explizierung und Transfer von Erfahrungen immer auch soziale Prozesse, die durch kommunikativ-reflektierende Methoden unterstützt werden können. Diese beiden Ansätze sind nicht alternativ, sondern ergänzen einander.

Unter kommunikativ-reflektierenden Methoden des Erfahrungstransfers fassen wir Vorgehensweisen zusammen, die vor allem die sozial-kommunikativen Prozesse des Erfahrungsaustausches zwischen Erfahrungsträgern und Nachwuchskräften fördern. Nicht ausführlicher darstellen wollen wir Methoden, die von Führungskräften und Management schon für andere Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung angewendet werden, aber auch als nützliche Instrumente für Wissensmanagement und Erfahrungsaustausch dienen können. Dazu gehören z. B. Vorschlagswesen und Arbeitsgestaltung, die nachfolgend nur angerissen werden sollen.

Beim *betrieblichen Vorschlagswesen* oder *kontinuierlichen Verbesserungsprozess* machen Mitarbeiter/innen einer Organisation, die in ihrer täglichen Arbeit Verbesserungspotenziale entdecken, Optimierungsvorschläge, über deren Umsetzung rasch entschieden wird. Festzulegen ist auf welcher Ebene und von wem diesbezüglich Entscheidungen getroffen werden. Das betriebliche Vorschlagswesen bietet eine einfach zu realisierende Plattform, um Kommunikation in einer Organisation anzuregen sowie Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter/innen zur Optimierung von Prozessabläufen zu nutzen.

Auch sind verschiedene *Formen der Arbeitsgestaltung* förderlich für den Erfahrungstransfer wie z. B. Gruppenarbeitskonzepte, Job Rotation oder auch die Arbeit in sich ändernden Projektzusammenhängen. Dabei führt die gemeinsame Bewältigung der Aufgaben zum Austausch von Erfahrungen und zur Weitergabe von Wissen zwischen den Mitarbeiter/innen.

In Abschnitt 6.2.1 stellen wir Methoden zur Optimierung der Weitergabe und des Austausches von Erfahrungen und Wissen zwischen Mitarbeiter/innen vor. Einige haben zum Ziel, informelle Netzwerke und Beziehungen zwischen Erfahrungsträgern und Nachwuchskräften zu fördern. Gerade die Weitergabe von Erfahrungswissen erfolgt häufig in

informellen Gesprächen. Andere Methoden dienen dazu, durch einen gezielten Dialog und entsprechende Dokumentation das Erfahrungswissen einzelner oder von Gruppen zu strukturieren und für andere zugänglich und verfügbar zu machen. In Abschnitt 6.2.2 wird anhand eines praktischen Beispiels die Erhebung von Dimensionen des Erfahrungswissens von Konstrukteuren und die daraus gezogenen Konsequenzen des Unternehmens vorgestellt.

### 6.2.1 *Kommunikativ- reflektierende Methoden*

*Martin Grau*

#### *Teilnehmende Beobachtung/ Lautes Denken*

<b>Zielsetzung/ Anwendungsfelder</b>	Weitergabe von Handlungs- und Erfahrungswissen Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter/innen, Einarbeitung von Nachwuchskräften in neue Aufgabenfelder
<b>Anmerkungen zur Wirkungsweise</b>	Eine Nachwuchskraft begleitet eine/n erfahrene/n Mitarbeiter/in, dessen Aufgaben oder Erfahrungen er übernehmen soll, über einen Zeitraum von 2 bis 4 Wochen bei seiner/ihrer Tätigkeit.  Ziel ist es, das Herangehen bei der Bewältigung der spezifischen Aufgaben und Anforderungen nachzuvollziehen, zu reflektieren und aufzunehmen.
<b>Vorgehen</b>	Es kommen zwei Methoden zur Anwendung: Teilnehmende Beobachtung und Lautes Denken.
<i>Teilnehmende Beobachtung</i>	Die Nachwuchskraft schaut dem erfahrenen Mitarbeiter über die Schulter und beobachtet, was er tut und wie er bei der Erledigung seiner/ihrer Aufgaben vorgeht.
<i>Lautes Denken</i>	Der/die erfahrene Mitarbeiter/in macht seine/ihre nicht beobachtbaren gedanklichen Prozesse explizit, indem er sein Handeln erläutert und seine/ihre Überlegungen laut ausspricht. Die Nachwuchskraft kann zum besseren Verständnis Nachfragen stellen.  Am Ende des Tages oder nach der Erledigung bestimmter Aufgaben reflektieren die beiden das gedankliche und tatsächliche Vorgehen und Handeln.  Die Nachwuchskraft erhält direkten Einblick in ein neues Aufgabenfeld und profitiert vom Handlungs- und Erfahrungswissen des älteren Mitarbeiters. Für ältere Mitarbeiter/innen bietet das Vorgehen die Möglichkeit, eigenes z. T. unbewusstes Denken und Handeln zu reflektieren.
<b>Zeitraumen</b>	2 bis 4 Wochen
<b>Teilnehmerzahl</b>	2

## *Mentoren-Modelle*

### **Zielsetzung/ Anwendungsfelder**

Lernunterstützung für Nachwuchskräfte, Vorbereitung auf Führungsaufgaben, Erfahrungstransfer

Generationswechsel, Unternehmensnachfolge, Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter/innen, Personalentwicklung

### **Anmerkungen zur Wirkungsweise**

Im Rahmen von Mentoren-Modellen werden neue Mitarbeiter/innen von erfahrenen Organisationsmitgliedern „an die Hand“ genommen. Mentoren-Modelle sind eine Form von Lernpartnerschaft zwischen einer älteren bzw. erfahrenen Führungskraft und einem jüngeren oder unerfahrenen Mitarbeiter, die über einen längeren Zeitraum besteht. Es soll eine Vertrauensbasis entstehen für den Austausch von Wissen aller Art.

Mentoren unterstützen Nachwuchskräfte bei bestimmtem Aufgaben- und Problemstellungen oder in bestimmten Entscheidungssituationen. Dadurch wird ihr (implizites) Wissen und ihre Erfahrung direkt weitergegeben. Gleichzeitig haben Mentoren Vorbildfunktion und können Unterstützung, Orientierung und Rückmeldungen zur individuellen beruflichen Entwicklung der Führungs- und Nachwuchskräfte geben.

Auch für die ausgewählten Mentoren hat die Aufgabe Auswirkungen: Zum einen erfahren sie eine Aufwertung, zum anderen werden sie zur Reflexion des eigenen Tuns angeregt. Gleichzeitig werden sie sich ihrer Erfahrung, ihres Wissens und ihrer Kontakte bewusst und übernehmen Verantwortung.

Gerade beim Ausscheiden wichtiger leitender Mitarbeiter/innen oder des Unternehmensleiters in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bieten Mentorenmodelle die Möglichkeit, das Handlungs- und Beziehungswissen der ausscheidenden Mitarbeiter/innen weiterzugeben und dem Unternehmen zu erhalten. Anwendbar ist es z. B. im Rahmen einer gleitenden Übergabe oder auch nach dem Ausscheiden des Erfahrungs- und Wissensträgers, indem dieser weiter als Mentor und Berater zur Verfügung steht.

### **Zeitraumen und Vorgehen**

Mentoring wird üblicherweise in regelmäßigen Gesprächen über mehrere Monate bis Jahre durchgeführt.

### *Einstimmungsphase*

In einer Einstimmungsphase wird geklärt, welche Anforderungen beide Partner an diese spezielle Arbeitsbeziehung stellen, was ihre persönlichen Bedürfnisse und Wünsche sind, wie ihre Rollen in der Zeit der Mentor-Betreuung zu sehen sind und wieviel Zeit sich die Gesprächspartner dafür nehmen wollen.

### *Gesprächsphase*

In der nachfolgenden Gesprächsphase werden sowohl fachliche Themen (z. B. konkrete Arbeitsaufgaben, Arbeitssituation, kurzfristige Ziele, Hindernisse bei der Arbeit) als auch die menschlichen Beziehungen der beiden Partner zueinander und zu anderen wichtigen Kommunikationspartnern in und außerhalb des Unternehmens behandelt.

Der Ansatz des Unterstützens liegt darin, den Mitarbeiter oder Nachfolger

- als Freund zu behandeln,
- ihm zuzuhören, Fragen zu stellen und Gegenpositionen einzunehmen, um seine Sichtweise zu erweitern,
- ihn am eigenen Handlungswissen teilhaben zu lassen,
- ihm Tricks und Kniffe beizubringen.

Zum Abschluss der Gespräche werden die wichtigsten Punkte des Gesprächs zusammengefasst, das nächste Gespräch vereinbart und Feedback über die Gesprächsführung ausgetauscht.

(vgl.: Lamieri & North, 2002; Mittelman, 2003; Wählich, 2003a; Wagner, 1999)

## *Gelbe Seiten*

### **Zielsetzung/ Anwendungsfelder**

Wissensträger und -bestände identifizieren, bekannt und erreichbar machen

Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Wissens, Wissensmanagement, Erfahrungstransfer

### **Anmerkungen zur Wirkungsweise**

Gelbe Seiten sind ein Instrument zur Förderung der Wissens- teilung in einem Unternehmen. Sie dienen der Identifizierung von Erfahrungs- und Wissensträgern mit Ihren Fachgebieten und ermöglichen deren Erreichbarkeit.

In Gelben Seiten können sich Mitarbeiter/innen eintragen und beschreiben, auf welchen Gebieten und zu welchen Aufga- benstellungen sie über spezifische Erfahrungen und Kenntnise verfügen. Es ist ausdrücklich erwünscht, dass die Nutzer bei Fragen zu den betreffenden Themen Kontakt mit den Er- fahrungs- und Wissensträgern aufnehmen.

Gelbe Seiten bieten die Möglichkeit, informelle Netzwerke und Beziehungen aufzubauen, die nicht auf zufälligen Begegnun- gen beruhen, sondern führt Wissensnachfrager und Wissens- anbieter auf einfachem Weg zusammen. Alle Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, auf Wissensträger zuzugreifen, die sonst nur schwer oder gar nicht auffindbar wären.

Zugang zu den Gelben Seiten hat jede/r Mitarbeiter/in der Be- nutzergruppe unabhängig von seiner/ihrer eigenen Qualifikati- on. Gelbe Seiten sollten regelmäßig überarbeitet und aktuali- siert werden.

Auf keinen Fall darf dieses Instrument zur Mitarbeiterbewer- tung oder für Personalentscheidungen herangezogen werden!

### **Hilfsmittel**

Zur Dokumentation von Erfahrungsträgern und ihren Kennt- nisgebieten gibt es spezielle Softwaretools. Ein solches Ver- zeichnis lässt sich in einem kleineren Unternehmen aber auch über eine einfache Datenbank oder ein Textdokument realisie- ren. Selbst ein schriftliches Dokument – ähnlich einem erwei- erten Telefonverzeichnis – ist denkbar.

**Vorgehen**

Folgende Fragen sollten im Vorfeld geklärt werden und für alle Beteiligten transparent sein:

- Wer trägt sich in die Gelben Seiten wie ein?
- Wer darf Veränderungen vornehmen?
- Wer hat Zugriff auf die Informationen?
- Gibt es eine endgültige Freigabe durch die Beteiligten?
- Wie wird die Datensicherheit gewährleistet?
- Inwieweit sollen auch Kompetenzen, die außerhalb des direkten beruflichen Umfeldes liegen, einbezogen werden?

*Identifizierung von Wissensträgern und -inhalten*

Zur Identifizierung von Wissensträgern stellen wir hier ein Variante vor, die in Projekt- oder Arbeitsgruppen angewandt werden kann.

	Person 1	Person 2	Person 3 ...
Aufgabe A			
Aufgabe B			
Aufgabe C			

Den Aufgabengebieten werden jene Personen des Teams zugeordnet, die über die Kompetenzen zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe verfügen. Die Liste kann von jedem einzeln ausgefüllt und dann in der Gruppe ergänzt werden oder gleich im Plenum bearbeitet werden. Neben den Potenzialen werden auch Wissenslücken der Gruppe sichtbar, wenn bestimmte Aufgaben von keiner Person abgedeckt werden.

Darüber hinaus werden auch Kenntnisse und Erfahrungen dokumentiert, die über die konkrete Aufgabe hinausgehen.

*Mitarbeiterprofile erstellen*

Die Mitarbeiterprofile können sich z. B. an folgender Struktur orientieren:

- Name/Tätigkeit/Abteilung/Durchwahl/E-Mail
- Aufgabenbereiche/Wissensgebiete/Spezialkenntnisse
- Ansprechbar bei folgenden Problemen/Themen
- Wünsche hinsichtlich der Erreichbarkeit

*Mitarbeiterprofile zugänglich machen*

Die Mitarbeiterprofile werden allen Nutzern elektronisch oder schriftlich zugänglich gemacht.

*Manöverkritik***Zielsetzung/  
Anwendungsfelder**

Lernen aus Erfolgen und Fehlschlägen, Erfahrungen austauschen und reflektieren

Wissensmanagement, Erfahrungstransfer

**Anmerkungen zur  
Wirkungsweise**

Manöverkritik (After Action Reviews) ist eine teambasierte Methode, mit der nach besonderen Ereignissen oder nach der Erledigung komplexer Aufgaben der Verlauf und das Ergebnis anhand strukturierter Fragen reflektiert wird. Dabei werden die Erfahrungen und das Wissen, das die Beteiligten aus dem Projekt gewonnen haben, erfasst.

**Zeitraumen**

je nach Thema und Anzahl der Teilnehmer/innen

**Teilnehmerzahl**

1 bis 20 (Projektgruppe)

**Räume / Hilfsmittel**

je nach Teilnehmerzahl, Moderationsmaterial

**Vorgehen***Reflektion*

Der Verlauf und die Ergebnisse eines Projektes werden anhand folgender Fragen reflektiert:

- Was hätte passieren sollen?
- Was ist wirklich passiert?
- Warum gab es Abweichungen, Unterschiede?
- Was können wir daraus lernen?

*Dokumentation*

Nach der Beantwortung der Fragen im Team werden die gesammelten Erfahrungen von einem/r Teilnehmer/in in passender Form dokumentiert (Bild und/oder Text) und wiederauffindbar abgelegt. Die Dokumentation kann sich an den Methoden „Mikroartikel“ oder „Lessons Learned“ orientieren.

(nach Mittelmann, 2003)

*Mikroartikel***Zielsetzung/  
Anwendungsfelder**

Weitergabe von situationsspezifischen Erfahrungen

Erfahrungstransfer, Wissensmanagement

**Anmerkungen zur  
Wirkungsweise**

Mikroartikel umfassen maximal eine Textseite und beinhalten eine kurze Problembeschreibung in Form einer Geschichte und die Erfahrungen, die daraus gewonnen werden können. Ziel von Mikroartikeln ist es, Erfahrungen und Wissen, die sehr situationsspezifisch sind, leichter dokumentierbar und wieder auffindbar zu machen. Die Erzählform einer Geschichte bringt dem Leser den Kontext des Problems nahe.

Erfahrungen, die in einer Manöverkritik gesammelt wurden, können z. B. in Form von Mikroartikeln dokumentiert werden.

**Zeitraumen**

30 Min.

**Teilnehmerzahl**

Einzelnen oder in Gruppen

**Räume / Hilfsmittel**

je nach Teilnehmerzahl, EDV

**Vorgehen***Mikroartikel schreiben*

Mikroartikel können z. B. folgendermaßen strukturiert werden:

- Thema: Kurzbeschreibung des Inhalts (Überschrift);
- Geschichte: Knappe Schilderung des Sachverhalts;
- Einsichten: Erfahrungen, die man gewonnen hat, kurz beschreiben;
- Folgerungen: Schlüsse, die man aus den Erfahrungen zieht;
- Anschlussfragen: Offene Fragen als Denkanstöße;

*Ablage*

Mikroartikel werden für alle Interessierten zugänglich in elektronischer Form abgelegt. Die Wiederauffindbarkeit sollte durch aussagekräftige Titel oder mittels Suchfunktionen in Datenbanken gewährleistet sein.

(nach Mittelmann, 2003)

*Geschichtsunterricht***Zielsetzung/  
Anwendungsfelder**

Weitergabe von Erfahrungen älterer Mitarbeiter/innen an Nachwuchskräfte, unternehmensspezifischer „Geschichtsunterricht“ für Nachwuchskräfte

Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter/innen

**Anmerkungen zur  
Wirkungsweise**

Beim Ausscheiden einer erfahrenen Führungskraft wird eine Gruppe von Personen definiert, die deren Wissen und Erfahrungen „übernehmen“ sollen. In mehreren Treffen sprechen sie miteinander über wichtige Abschnitte und Wendepunkte der Unternehmensentwicklung. Die Nachwuchskräfte lernen, Zusammenhänge und Entwicklungen im Unternehmen zu verstehen, die ihnen sonst nicht zugänglich wären. Der Erfahrungsschatz des ausscheidenden Mitarbeiters bleibt dem Unternehmen erhalten.

**Zeitraumen**

mehrere Treffen von 2 bis 3 Stunden

**Teilnehmerzahl**

1 Erfahrungsträger, Gruppe von Nachwuchskräften

**Räume / Hilfsmittel**

je nach Teilnehmerzahl, Moderationsmaterial

**Vorgehen***Auswahl der Beteiligten**Vorbereitung der  
Gespräche*

Die Themen orientieren sich an der Unternehmensgeschichte und sind je nach Unternehmen und Aufgabenbereich unterschiedlich, z. B.:

- Wendepunkte der Unternehmensentwicklung,
- Unternehmensstrategien (Entscheidungen, Gründe, Folgen und Erfahrungen),
- Entwicklung der Geschäftsfelder,
- Produktstrategien, Produktentwicklungen (Entscheidungen, Gründe, Folgen und Erfahrungen),
- unternehmensinterne Prozesse,
- Kooperationsbeziehungen,
- Kundenbeziehungen.

### *Gespräche*

Die Gespräche finden als offener Dialog statt und können mit einem Bericht des Erfahrungsträgers beginnen. Der weitere Verlauf ist durch die Schwerpunktsetzung des Erfahrungsträgers und die Fragen der Nachwuchskräfte bestimmt. Wichtige Fragen sind:

- Wie kam es zu bestimmten Entwicklungen? (unternehmensinterne und -externe Faktoren)
- Welche alternativen Wege gab es und warum wurden sie nicht eingeschlagen?
- Welche (guten und schlechten) Erfahrungen wurden damit gemacht?

(vgl. Grauel, 2003)

*Lessons learned***Zielsetzung/  
Anwendungsfelder**

Dokumentation und Weitergabe von Erfahrungen und Erkenntnissen

Erfahrungstransfer, Wissensmanagement

**Anmerkungen zur  
Wirkungsweise**

Lessons learned sind durch Erfahrung erworbenes Wissen. Dabei geht es sowohl um positive als auch um negative Erfahrungen, die Mitarbeiter/innen in Projekten oder bei der Bearbeitung von Problemen machen.

Ziel der Methode ist es, Erfahrungswissen all denen zur Verfügung zu stellen, die davon profitieren können. Dokumentierte Erfahrungen werden anderen Mitarbeiter/innen zugänglich gemacht, um bei ähnlichen Aufgaben und Problemen nachlesen und entsprechend handeln zu können.

Lessons learned beinhalten Entscheidungen, Prozessbeschreibungen etc., die in Zukunft die Wahrscheinlichkeit von Erfolgen erhöhen bzw. von Fehlern oder Misserfolgen mindern helfen.

**Hilfsmittel**

EDV (Textverarbeitung, Intranet, Internet, Datenbank)

**Vorgehen und Struktur**

In einem Prozess der Selbstreflexion kann jedes Team (aber auch der Einzelne) nach Abschluss eines Projektes oder dem Auftreten bzw. der Lösung eines Problems lessons learned erstellen. Es wird herausgearbeitet, welche kritischen Erfahrungen im Projektverlauf gesammelt wurden und worauf zukünftige Teams bei ähnlichen Problemstellungen achten sollten. Häufig werden unterschiedliche Einschätzungen erst durch solche Abschlussevaluationen sichtbar und können damit auch für die Beteiligten eine wertvolle Quelle zur Reflexion der eigenen Arbeit darstellen. In knapper, klarer Form repräsentieren lessons learned damit die Essenz der Erfahrungen, aus Projekten oder Positionen. Sie sind das Resultat eines kollektiven oder individuellen Lernprozesses.

Lessons learned werden in geeigneter Form (Dateiablage, Datenbank, Intranet, Internet) für alle Interessierten zugänglich abgelegt. Wichtig ist die Möglichkeit für Nutzer, die sie interessierenden Beiträge zu identifizieren, z. B. anhand der Titel (bei geringerer Anzahl der Beiträge) bzw. mit Hilfe von Suchfunktionen in Datenbanken.

Für die Dokumentation der lessons learned ist folgende Struktur sinnvoll:

<i>Titel/ Thema</i>	Der Titel soll anderen Nutzern ermöglichen, die lessons learned, die sie interessieren und die für sie relevant sind, in Zukunft zu finden. Es können auch mehrere Themen benannt werden.
<i>Beschreibung des Sachverhalts</i>	In kurzer Form sollte eine Beschreibung des Ereignisses bzw. des Sachverhalts gegeben werden, aus dem die hier beschriebenen lessons learned gezogen wurden.
<i>Lesson(s) learned</i>	Lessons learned sind aus positiven oder negativen Erfahrungen gewonnene Erkenntnisse oder Wissen. Sowohl positive als auch negative Erfahrungen können Erkenntnisse ermöglichen, die in anderen Zusammenhängen den Erfolg eines Projekts beeinflussen können.  Hier ist darzustellen, welche Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus dem Ereignis/ Sachverhalt gezogen werden.
<i>Guter Rat</i>	Konsequenz aus der Lesson learned ist ein Ratschlag, wie die beschriebenen Risiken oder Probleme vermieden bzw. gelöst werden können. Er soll sich nicht nur als Korrektur auf das beschriebene Ereignis beziehen, sondern allgemeiner auch für zukünftige Situationen gefasst werden.  Bei der Formulierung werden aktive Verben in ihrer Aktivform benutzt, also z. B. „Befestige Teil X wie folgt ...“, „Kläre vor Projektbeginn Folgendes ab: ...“, etc. Passivsätze und Verneinungen sollten vermieden werden.

(vgl.: Mittelmann, 2003; NASA, 2003a,b; Probst & Romhardt, 2003)

*Kollegiale Beratung***Zielsetzung/  
Anwendungsfelder**

Unterstützung und Beratung von Kollegen, Erfahrungsaustausch

Personalentwicklung, Teamentwicklung, Erfahrungstransfer

**Anmerkungen zur  
Wirkungsweise**

Die Kollegiale Beratung ist ein Instrument für die Intervision, d. h. für Austausch und Beratung unter Fachleuten. Ausgehend von einer strukturierten Fall- oder Problemschilderung der Person A versuchen die beratenden Kolleg/innen, durch strukturiertes Vorgehen bei der Lösung eines Problems bzw. einer Aufgabe zu helfen.

In Beratungsprozessen werden eigene Erfahrungen in verdichteter und verallgemeinerter Form weitergegeben. In die kollegiale Beratung, die durch eine Art Rollenspiel in Szene gesetzt wird, fließt das (implizite) Wissen der einzelnen Teilnehmer/innen ein und wird dadurch der Gruppe zugänglich gemacht.

**Zeitraumen**

pro Durchgang (Ratsuchender) ca. 1,5 Std.

**Teilnehmerzahl**

5 bis 24

**Räume / Hilfsmittel**

je nach Teilnehmerzahl, 1 Raum pro Untergruppe

**Vorgehen****Gruppenbildung**

Eine Beratergruppe (3 Teilnehmer/innen)

Ratsuchende (2 bis 3 Teilnehmer/innen)

Ein Mitglied der beratenden Gruppe achtet auf den strukturierten Ablauf sowie auf die Einhaltung von Regeln und Zeit. Es sorgt auch dafür, dass keine negativen Bewertungen erfolgen. Das Augenmerk soll auf die Kompetenzen und Ressourcen aller Beteiligten gerichtet sein.

Die anderen Teilnehmer/innen hören zu. Bei einer Teilnehmerzahl ab 10 werden Untergruppen à 5 Personen gebildet.

<i>Spielplan</i>	<i>Ratsuchender</i>	<i>Berater</i>
<i>Problem schildern (5 Min.)</i>	Mitarbeiter/in A schildert eine problematische Situation oder Aufgabe.	Die drei beratenden Kolleg/innen hören zu, machen Notizen und stellen Verständnisfragen.
<i>Fragen sammeln (15 Min.)</i>	A kann den Raum verlassen oder zuhören.	Die Gruppe sammelt Fragen zum geschilderten Fall.
<i>Fragen beantworten (15 Min.)</i>	Die gesammelten Fragen werden anschließend von A möglichst differenziert beantwortet.	
<i>Fallanalyse in der Gruppe (30 Min.)</i>	A hört nur noch zu. Es sind keine Kommentare oder Rückfragen mehr möglich	Die Gruppe berät über den Fall. Alle erzählen, was ihnen durch den Kopf geht, welche Gefühle die Schilderung ausgelöst hat, welche Erklärungs-ideen und Analysen entstanden sind. Eigene Erfahrungen können eingebracht werden. Es sollen aber keine Lösungsversuche unternommen werden.
<i>Stellungnahme von A (10 Min.)</i>	A kehrt nun in die Diskussion zurück und gibt eine Stellungnahme zum Gehörten und eine Eigenbeurteilung des Falls ab.	Die Kolleg/innen sagen nur etwas, wenn Missverständnisse offensichtlich sind. Es wird keine Diskussion geführt.
<i>Lösungsvorschläge (10 Min.)</i>	A hört zu, macht Notizen.	Alle unterbreiten einen Vorschlag, was sie in dieser Situation tun würden.
<i>Abschließendes Feedback von A (5 Min.)</i>	A gibt ein Feedback über die eigene Befindlichkeit, welche Hinweise hilfreich waren, wo Ressourcen erkannt wurden etc.	

(nach: Gesundheitsförderung Schweiz, 2003; vgl. Derboven et. al, 1999)

*Tätigkeitsbeschreibung***Zielsetzung/  
Anwendungsfelder**

Erfassen spezifischer Aufgaben, Funktionen und Qualifikationsanforderungen einer Tätigkeit

Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter/innen, Nachfolgeplanung, Personalabbau, Personalentwicklung (Empfehlungen für eine Nachwuchskraft)

**Anmerkungen zur  
Wirkungsweise**

Wichtige Mitarbeiter/innen werden in Interviews nach ihrer Tätigkeit befragt. Im Mittelpunkt stehen ihre Funktionen und Aufgaben und die benötigten Qualifikationen.

Stellenbeschreibungen durch Vorgesetzte bilden hauptsächlich die zu bewältigenden Aufgaben ab. Dagegen bringen direkte Gespräche mit den Stelleninhabern Erkenntnisse darüber, auf welche Weise diese Aufgaben bewältigt werden können und welche Voraussetzungen dazu, ausgehend von den Erfahrungen der Stelleninhaber, erforderlich sind.

Die Ergebnisse dieser Tätigkeitsbeschreibungen dienen als Grundlage einer gezielten Nachwuchsförderung und Nachfolgeplanung (Stellenbeschreibung, Auswahlkriterien, Einarbeitungsplan, Weiterbildungsplan, ...).

**Zeitrahmen**

ca. 1,5 Stunden

**Teilnehmerzahl**

1 Interviewer, 1 Stelleninhaber

**Räume / Hilfsmittel**

Ungestörter Raum für 2 Personen, Aufnahmegerät

**Vorgehen**

Vorbereitung des  
Gesprächs,  
Interviewleitfaden

Gespräch: Leitfaden/  
Struktur

*Tätigkeitsbezeichnung*

*Unter-/Überstellung*

- Wem sind Sie unterstellt?
- Wem gegenüber haben Sie Personalverantwortung?

*Arbeitsfunktionen*

- Beschreiben Sie bitte Ihre Arbeitstätigkeit.
- Welche Funktionen erfüllen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit?
- Was sind Ihre konkreten Arbeitsaufgaben?
- Welche Aktivitäten gehören dazu?

### *Abgeforderte reale Qualifikationen*

- Welche Qualifikationen benötigen Sie zur Bewältigung Ihrer Arbeitsaufgaben?
- Welches Wissen und welche Erfahrungen sind zur Bewältigung Ihrer Aufgaben wichtig?
- Welche sozialen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften sind wichtig, damit Sie Ihre Aufgaben erfüllen können?

### *Empfehlungen für Nachfolgeplanung*

Angenommen Ihre Arbeitsaufgabe soll von einem/r Nachfolger/in übernommen werden:

- Welche Empfehlungen geben Sie für die Nachfolgeplanung?
- Werden sich die Anforderungen der Arbeitstätigkeit zukünftig verändern? Wenn ja, in welcher Hinsicht?
- Über welche Qualifikationen, Kenntnisse und Erfahrungen sollte ein Nachfolger/ eine Nachfolgerin verfügen?
- Wie sollte die Einarbeitung eines Nachfolgers/ einer Nachfolgerin organisiert werden?

Wie lange müsste ein Nachfolger/ eine Nachfolgerin eingearbeitet werden?

### *Dokumentation und Auswertung*

Dazu gehören

- Tätigkeitsbezeichnung,
- Unter-/Überstellung,
- Arbeitsfunktionen,
- Abgeforderte reale Qualifikationen,
- Empfehlungen für Nachfolgeplanung.

### *Ableitung von Maßnahmen*

Z. B. Stellenbeschreibung, Auswahlkriterien für Stellenbesetzung, Einarbeitungsplan, Weiterbildungsplan

## 6.2.2 Erfahrungswissen und betriebliche Konsequenzen: Ein Beispiel

*Detlef Brohm, Gerda Jasper*

Im thüringischen Maschinenbauunternehmen B&B Maschinenbau lag der Altersdurchschnitt der Belegschaft im Jahr 2001 bereits bei 45 Jahren<sup>24</sup>. Die Innovativität und Marktfähigkeit dieses ingenieurtechnischen Dienstleisters wird wesentlich durch das Know-how der Konstrukteure bestimmt, die bereits zwischen 55 und 60 Jahre alt sind. Folglich suchte die Geschäftsführung nach einem Weg, das heuristische Vorgehen erfahrener Konstrukteure beim Konstruieren zu erfassen. Ziel der Erhebung war nicht die Dokumentation des Erfahrungswissens an sich, sondern das Erfassen der Art und Komplexität von Wissen und Können. Auf dieser Basis war zu entscheiden, wie das zukunftssträchtige Erfahrungswissen selbst identifiziert, strukturiert und an Nachwuchskonstrukteure weiter gegeben werden könnte. Es ging somit zugleich darum zu prüfen, welches implizite Erfahrungswissen expliziert werden kann und welches nicht, und unter welchen Voraussetzungen ein Transfer von Erfahrungswissen überhaupt denk- und machbar ist.

### *Zum methodischen Vorgehen*

Als Methode für das Identifizieren, Erfassen und das teilweise Explizieren von Erfahrungswissen wurde das leitfadengestützte Experteninterview gewählt. Es fand als Einzelinterview mit zwei erfahrenen Konstrukteuren statt, den fachlichen Experten des Unternehmens. Sie wurden jeweils gebeten, im Dialog mit den Interviewern ihr (ideal-)typisches Vorgehen in einem Konstruktionsprozess zu erläutern und darzustellen. Schwerpunkt sollten folgende Aspekte sein:

- Aufgabenmuster,
- Arbeitsschritte, -schleifen,
- Entscheidungen (welche, wann),
- Lösungswege und -muster;
- Kommunikation, Zusammenarbeit (welche, wann, mit wem),
- Arbeitsmittel, Hilfsmittel,
- Arbeitsergebnisse,
- Wichtige Fähigkeiten, Verhaltensweisen.

Die Konstrukteure erklärten ihr Vorgehen in Worten, Bildern und Zeichnungen. Die Interviewer hielten aus methodischer Sicht die wichtigen Schritte fest und zeichneten das Interview außerdem auf Band auf. Daraus entstand ein Protokoll, das den Interviewten zur Kenntnis gegeben und gemeinsam mit ihnen präzisiert wurde.

Dieses *Feedbackgespräch* hatte einen unerwarteten Nebeneffekt. Die zwei Konstrukteure erklärten unabhängig voneinander sinngemäß: *Das haben Sie aus unserem Gespräch herausgenommen? Das habe ich alles gesagt? Ich wusste ja gar nicht, was ich alles mache.*

---

<sup>24</sup> Ende 2002 lag das Altersmittel bei 42 Jahren (vgl. Anhang A).

Diese Reaktion bestätigt nicht nur, dass vieles im Handeln Erfahrener automatisiert und unbewusst abläuft und dabei auf implizites Wissen zurück gegriffen wird. Es wird deutlich, dass auch die Erfahrenen selbst nicht (mehr) wissen, was sie eigentlich wissen und können.

Das Explizieren von Erfahrungswissen und seiner Ebenen ist deshalb auch integrativer

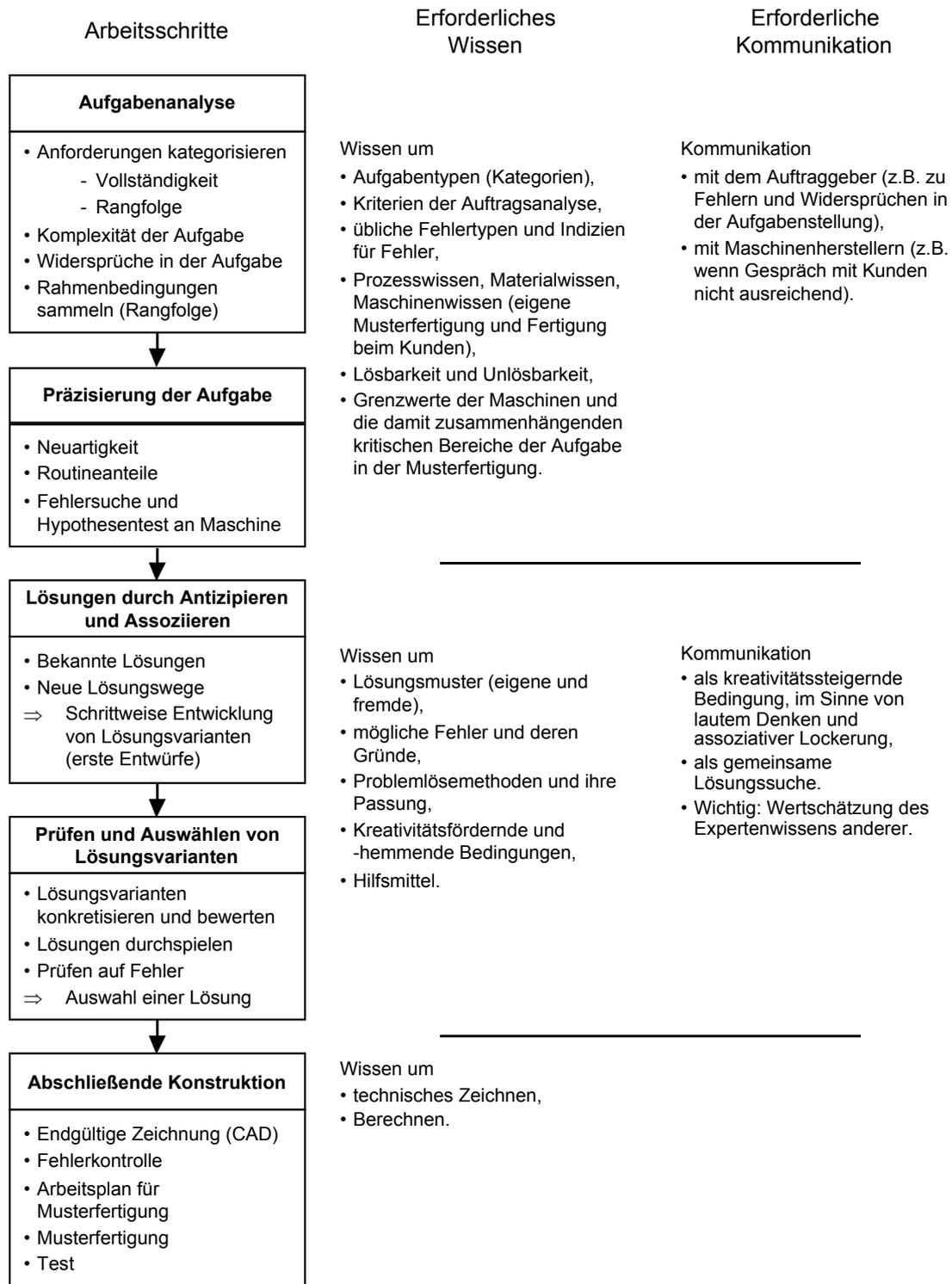


Abb. 27: Gekürztes Protokoll eines Experteninterviews mit einem Konstrukteur

Bestandteil individueller Entwicklung durch Bewusstmachen und Aktivieren von Wissen. Im Ergebnis des Feedbackgesprächs wurde das in Abb. 27 vereinfacht wiedergegebene Tableau angefertigt und sowohl der Geschäftsführung als auch den Konstrukteuren übergeben. In Absprache mit der Geschäftsführung schlossen sich noch zwei weitere Aktivitäten an, die das Bild von der Expertise der Konstrukteure und ihrer Rolle im Unternehmen vervollständigten. In vier *Einzelinterviews* wurde

- das Bild der Konstrukteure von ihrer Zusammenarbeit mit der (Muster-) Fertigung,
- das Bild der Fertiger (Meister und Dreher) von der Zusammenarbeit mit den Konstrukteuren

erhoben.

Dabei stellte sich heraus, dass das Zusammenwirken und die Kommunikation beidseitig sehr gut eingeschätzt wird, die Fertiger jedoch meinen, dass sich die Konstrukteure nicht immer gerechtfertigt mit ihrem Lösungsansatz durchsetzen. Die Konstrukteure würden mit dem Argument „Kundeninteresse“ ihr Eigeninteresse „so genau wie möglich“ durchsetzen, während die Musterfertiger ein „so genau wie nötig“ vorziehen.

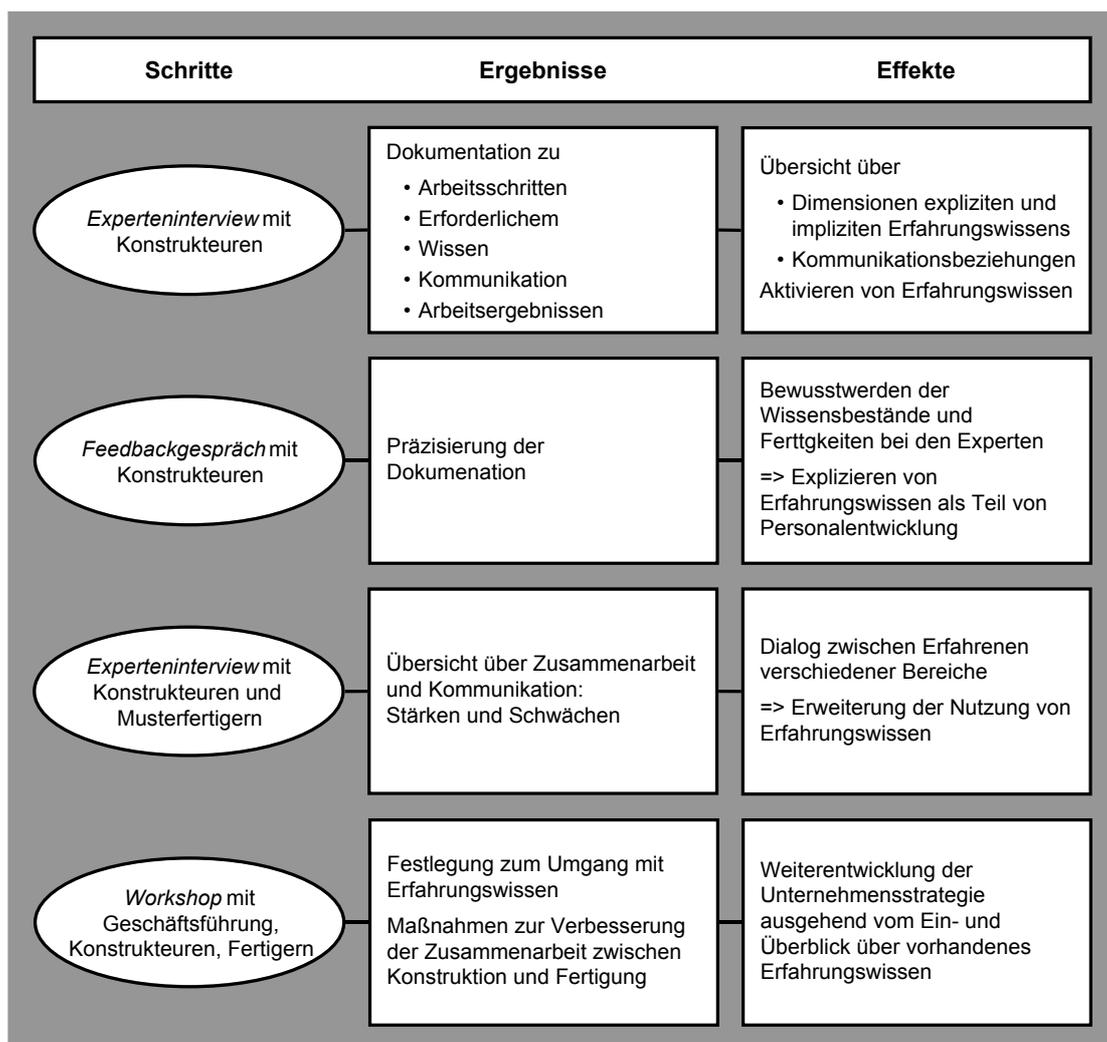


Abb. 28: Methodisches Vorgehen zum Identifizieren, Explizieren und Strukturieren von Erfahrungswissen

In einem *Workshop*, an dem die Geschäftsführung, die interviewten Konstrukteure und Musterfertiger beteiligt waren, wurden die Ergebnisse aus allen Erhebungen präsentiert und diskutiert. Das Fazit dieses gemeinsamen Diskurses waren zum einen Beschlüsse zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Konstruktion und Fertigung. Zum Anderen zog der Geschäftsführer den Schluss, dass die Komplexität und Vieldimensionalität der Expertise seiner erfahrenen Konstrukteure nicht in einem relativ kurzfristigen Transfer an jüngere Nachwuchskräfte weitergegeben werden könne. Auf die Konsequenz aus dieser Entscheidung kommen wir später zurück. In Abb. 28 zeigen wir im Überblick das Vorgehen beim Identifizieren, Erfassen und Strukturieren des Erfahrungswissens (und seiner Nutzung) in einem thüringischen Maschinenbaubetrieb.

### *Erkenntnisse aus den Experteninterviews – und eine Entscheidung*

Aus den Interviews ließen sich die vielfältigen Dimensionen und Komponenten der Kompetenz der Konstrukteure ableiten. Es wurde deutlich, dass sie sowohl über ein breites Fachwissen als auch zugleich über großes Detailwissen verfügen. Ihr ausgeprägtes Prozesswissen bezieht sich nicht nur auf die Konstruktion, sondern auch und vor allem auf die Pilotfertigung des zu konstruierenden Maschinenteils oder Teilekomplexes im eigenen Haus und auf die Fertigung mit diesem Werkzeug beim Kunden. Das heißt, dass die Konstrukteure über eine breite Palette an Fähigkeiten verfügen, die in langjährigen Arbeits- und Lernprozessen gereift sind. Aus der Sicht des Erfahrungstransfers besonders interessant sind die folgenden:

- *Fähigkeit zum Perspektivenwechsel*: Einnehmen sowohl der Perspektive der Fertiger im eigenen Haus als auch der Kunden; Befähigung der Anwender zu „informierten Entscheidungen“.
- *Fähigkeit zum Ebenenwechsel*: Wechsel vom Konstruieren zurück zum Brainstorming, Durchlaufen von Rückkopplungsschleifen zwischen Ziel, Weg und Bedingungen.
- *Fähigkeit zur Recherche*: Aufspüren von analogen Lösungen in vorherigen Konstruktionen oder Suche nach nutzbaren Lösungen Anderer (auch im Internet).
- *Fähigkeit zur Fehlersuche*: Einbau einer systematischen Fehlersuche in den Konstruktionsprozess.
- *Fähigkeit zum situationsadäquaten Anwenden von Wissen und Vorerfahrung*: Wissen darüber, wo sich Erfahrungswissen nutzen lässt und wo es eher hinderlich ist.
- *Fähigkeit zu heuristischem Vorgehen*: Rasche Problemerkennung und Zuordnung von Lösungen sowie effiziente Interpretations- und Analysestrategie.

Nachdem die Geschäftsführung die Erkenntnisse aus der Erhebung und Strukturierung der Dimensionen des Erfahrungswissens in der Konstruktion zur Kenntnis genommen hatte, kam sie zu zwei wichtigen *Einsichten und strategischen Entscheidungen*: Erstens wurde ihr klar, dass die erfahrenen Konstrukteure über einen so breiten Fundus an Prozess-, Material-, Maschinen- und Kundenwissen verfügen, dass dessen Erwerb durch junge Konstrukteure Jahre in Anspruch nehmen würde. Da sich der Erfahrungsschatz der älteren Konstrukteure auf Maschinen mit nur geringer elektronischer Ausstattung bezieht, wird er jedoch im Verlaufe von acht bis zehn Jahren an Zukunftsträchtigkeit verlieren. Folglich wird die Geschäftsführung zweitens die Konstruktion von Teilen für elektronisch gesteuerte Maschinen und teilweise auch die Teilefertigung an solchen Maschinen als Geschäfts-

feld aufbauen. Sie wird zugleich alles dafür tun, die Arbeitsfähigkeit, Kreativität und Motivation der erfahrenen Konstrukteure für den Bereich „Mechanik“ zu erhalten und für den neuen Geschäftsbereich ein oder zwei junge Konstrukteure von der Universität gewinnen, die schrittweise im Dialog mit den älteren Konstrukteuren eigene Erfahrungen sammeln können.

Aus der Sicht eines einzelnen Maschinenbauunternehmens ist dies sicher ein gangbarer Weg. Generell zeigt unser Beispiel aber vor allem, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, sich frühzeitig mit der Weitergabe von Erfahrungswissen und damit mit dem Erhalt von Know-how für das Unternehmen zu beschäftigen.

### *Erhebung von Erfahrungswissen macht Lernbedarf sichtbar*

Ein weiterer Gewinn aus den Experteninterviews mit den Konstrukteuren war der Einblick in die „weißen Flecken“ im Wissen und Können Erfahrener sowie ihre eigenen Reflexionen zu Defiziten im Umgang mit modernen Arbeitsmitteln wie CAD und ihre Ängste vor dem Neulernen. Im Anhang (siehe Anhang H) geben wir Auszüge aus einem Interview wieder, die Lernvorbehalte und Lernbedarf veranschaulichen.

Damit bestätigt sich ein weiteres Mal, dass Erfassen von Wissen und Können Erfahrener zugleich als Impuls für ihre weitere fachlich-methodische Entwicklung genutzt werden kann. Im genannten Unternehmen wurde den Konstrukteuren zur Überwindung ihrer Hemmschwelle gegenüber CAD nicht nur Zeit, sondern auch die Unterstützung durch eine versierte, sozial kompetente CAD-Zeichnerin gegeben.

## **6.3 Methoden des Transfers von (Erfahrungs-) Wissen – elektronisch gestützt**

*Birgitt Wählisch*

Die gesamte Arbeitswelt lebt seit Jahrhunderten vom Austausch von Erfahrungen. Der Meister hat seinen Lehrling eingestellt, ihn unterwiesen und ihm dabei seine beruflichen Erfahrungen weitergegeben. In einigen, wenigen Bereichen kann immer noch so gelernt werden. Heute erfolgt das Lernen von Berufserfahrenen jedoch eher selten über den direkten Kontakt. Erfahrungstransfer findet inzwischen vielfach vermittelt über Medien statt: Wir lesen Beiträge von anderen, suchen in Datenbanken und tauschen uns mit Dritten über die Erfahrungen anderer aus. Unsere (Informations-) Welt ist komplexer und unübersichtlicher geworden. Elektronische Medien spielen bei diesem Transfer eine immer größere Rolle.

### *6.3.1 Zum Verhältnis von EDV und Wissensmanagement*

Um erfolgreich Wissen zu managen, ist die Balance zwischen Technologie und Unternehmenskultur notwendig. Vielfach wurde auch in der Praxis erkannt, dass die alleinige Konzentration auf EDV-Lösungen nicht genügt, sondern dass gleichzeitig immer auch das Personal als der entscheidende Faktor motiviert, einbezogen und in den realen Kommunikationsprozessen unterstützt werden muss.

### *Die Software stellt für das Wissensmanagement nur ein Werkzeug.*

In fast jedem Unternehmen werden für den Erfahrungstransfer die vorhandenen elektronischen Speicher- und Verteilmöglichkeiten im Rahmen der existierenden EDV-Systeme genutzt. Oft entwickelt sich dieser Prozess ohne wirkliches Konzept, sondern mehr oder

weniger zufällig. Viel Zeit geht mit der Suche nach relevanten Informationen verloren. Außerdem ist oft nicht bekannt, wo ein/e Mitarbeiter/in zu finden ist, die genau zu dem Problem bereits eine mögliche Lösung haben oder an der Lösung arbeiten. Transparenz ist trotz des Einsatzes von IT-Technik nicht gegeben. Die Informationsgesellschaft leidet nicht am Mangel, sondern an der Fülle von Informationen. Vielfach geschieht die Gewinnung von Wissen unsystematisch, eher einem Sammlerinstinkt folgend. Kein Wissensmanagement kann wirklich neues Wissen generieren, aber in einer Kombination aus organisatorischen und elektronisch ablaufenden Prozessen kann Wissen aufgedeckt, erworben, gespeichert, verteilt, bewertet und neu kombiniert werden.

Bei der Kommunikation zwischen den Mitarbeiter/innen erweisen sich informelle Netzwerke nach wie vor als wichtig für die Weitergabe von Erfahrungen. Der einfachste Weg, gerade in kleinen Unternehmen, ist das Gespräch. Ein großes Problem bei diesen informellen, bilateralen Gesprächsprozessen ist die fehlende Nachhaltigkeit. Bei Personalwechsel geht, was nur mündlich überliefert wurde, verloren. Elektronische Kommunikationsmittel sind inzwischen zwar für den Austausch selbstverständlich geworden und in vielen Bereichen täglich genutzte Instrumente, für das Explizieren von Erfahrungen werden sie in einem weitaus geringeren Maße genutzt. Auch hier geht es darum, eine Kombination aus betrieblichen und elektronisch abgebildeten Prozessen herzustellen.

### 6.3.2 *Software für Wissensmanagement*

Unter dem Stichwort „Software für Wissensmanagement“ wird eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Produkte subsumiert. Elektronische Systeme für das Wissensmanagement sind äußerst vielgestaltig. Von reinen Archivsystemen bis hin zu Ansätzen künstlicher Intelligenz reicht das unter diesem Stichwort auf dem Markt angebotene Spektrum. Die Vielfalt der Begriffe ergibt kein einheitliches Bild zu den Einsatzmöglichkeiten.

Nach Kampfmeyer (2002) umfasst Knowledge Management im Wesentlichen fünf Funktionen:

- Weiterleiten und Verbinden von Wissen,
- Erfassen, Ordnen und Klassifizieren,
- Filtern, Personifizieren und Interpretieren ,
- Unterstützung von Entscheidungsprozessen,
- Messen und Kontrollieren.

„Viele der Aspekte des Knowledge Management werden bereits durch vorhandene Lösungen – zumindest teilweise – abgedeckt. Erfassung, Verwaltung, Verteilung und andere Komponenten gehören zum Standardlieferumfang moderner DMS [Dokumentenmanagementsystem] -Lösungen. Wo es jedoch häufig noch fehlt, sind neue Erschließungsstrategien, die dem Anwender helfen, die richtige Information zu gewinnen.“  
(Kampfmeyer, 2002)

Die Produkte sind zu einem großen Teil nicht nur auf Wissensmanagementprozesse zugeschnitten, sondern stellen Software für die verschiedensten betrieblichen Aufgabenstellungen zur Verfügung. So ist Kommunikation ein Bestandteil des Wissensmanagements, aber nicht darauf zu reduzieren. Insofern sind Kommunikationswerkzeuge auch (aber nicht nur) für Wissensmanagementprozesse einsetzbar. Software für Wissensmanagement ist in diesem Sinn in den meisten Unternehmen bereits im Einsatz. Die Möglichkeiten der vorhandenen EDV sollten deshalb zunächst hinsichtlich der neuen Aufgabenstellungen geprüft werden. Zum Teil reichen andere Konzeptionen für Ablage und Abfrage, für Vertei-

lung von Nachrichten oder Einsatz der elektronischen Kommunikationsinstrumente, um das Wissensmanagement im Unternehmen zu verbessern. Kleinere Tools (z. B. Suchwerkzeuge) können die vorhandene EDV-Infrastruktur sinnvoll ergänzen. Viele Unternehmen stehen noch auf der Stufe des Informationsmanagements, d.h. die Interpretation vorhandener Datenbasen wird vernachlässigt. Hier kann z. B. durch neue Konzeptionen des Kommunizierens von Bewertungen Abhilfe geschaffen werden.

Der Trend auf dem Markt geht zu integrierten Gesamtlösungen, d.h. zu Systemen, die fast alle unterschiedlichen Bereiche miteinander verknüpfen. Ziel integrierter unternehmensweiter Gesamtlösungen ist es, den gesamten Lebenszyklus eines Dokuments zu unterstützen. Er reicht von der Entstehung über die Archivierung bis hin zur Kontrolle, Steuerung, Weiterleitung und Bearbeitung der erstellten Informationen. Für kleinere Unternehmen sind diese Lösungen häufig überdimensioniert. Aber ein Einsatz elektronischer Mittel für das Wissensmanagement bedeutet nicht zwangsläufig den Erwerb großer komplexer Systeme. Viel wichtiger ist ein strukturiertes Herangehen. Am Anfang des Einführungsprozesses und der Entscheidung für eine (oder mehrere) Methode(n) muss eine Bedarfsanalyse stehen. Die Ziele sind klar zu benennen, und der Einführungsprozess sollte schrittweise nach den Regeln des Projektmanagements erfolgen. Nicht zu unterschätzen ist die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten. Vielfach scheitern Wissensmanagementprojekte in der Praxis an der Komplexität des Herangehens.

#### *Zur Auswahl der Software*

Die Einführung von Wissensmanagement lebt von der Motivation der Mitarbeiter/innen. Die IT-Infrastruktur muss deshalb den Arbeitsprozess unterstützen und nicht den täglichen Arbeitsaufwand über die Implementierungsphase hinaus erhöhen. In einer Studie bei deutschen Unternehmen zu den Hürden beim Auf- bzw. Ausbau von Mitarbeiterportalen wurde festgestellt, dass IT-Experten bei den Anwendern häufig von zu hohen Voraussetzungen ausgehen (Jäger & Fischer, 2003). Neben Budgetgründen (64 %) geben 41 Prozent die fehlende Akzeptanz und Ängste bei den Mitarbeiter/innen und immerhin noch 35 Prozent fehlende Qualifikation für die Arbeit mit dem Intranet an.

Für die Akzeptanz der Software ist nicht die Technik, sondern der Mensch entscheidend. Die Benutzung der Tools für das Wissensmanagement darf keine zusätzliche Belastung darstellen. Nach möglichst kurzer Einarbeitungszeit sollten die Tools den Arbeitsalltag erleichtern und in die gewohnten Abläufe problemlos integrierbar sein. Deshalb sollte die eingesetzte Software möglichst einfach und die meisten Funktionen ohne Expertenwissen zu bedienen sein. Nur so kann Wissensmanagement auf einer breiten Basis eingeführt werden. Gerade den Mitarbeiter/innen, die die Auseinandersetzung mit neuer Technik als Belastung empfinden, sollte der Umgang möglichst leicht gemacht werden. Ideal ist es, wenn neue Software an Bekanntes anknüpft.

Aufgrund der ohnehin vorhandenen Informationsfülle in den Unternehmen sind für den Erfolg die Mittel zur Informationssuche und -strukturierung entscheidend. Nicht die Ablage sondern die Abfrage steht im Mittelpunkt. Da sich Menschen in ihren bevorzugten Suchstrategien unterscheiden, sollten unterschiedliche Suchmöglichkeiten und Ordnungskategorien bereit gestellt werden. Häufig scheitert die Akzeptanz von Informationssystemen an ihrer Unübersichtlichkeit. Einige Möglichkeiten zur Strukturierung sind Kategorien, Themenbereiche, hierarchische Navigationsstrukturen, Wissenslandkarten etc.

Die Suchfunktionen sollten einfach zu handhaben sein. Dabei muss einsichtig sein, in welchen Datenbeständen jeweils gesucht wird. Vielfach fehlen in Datenbanken Informationen

zu den Informationen (Metadaten). Um diesem Mangel abzuhelpfen, sollte zu jeder Datei die Beantwortung folgender Fragen möglich sein:

- Woher stammt die Ursprungs-Datei?
- Wann wurde sie erstellt?
- Von wem und wann wurde sie bearbeitet?
- Wer hat Zugriff in welcher Form (Lesen, Korrigieren, Ergänzen)?
- Zusätzlich ist bei vielen Dokumenten interessant, wie man von Veränderungen und Aktualisierungen erfahren kann.

Die Software sollte bei der effizienten Datenverwaltung unterstützen, indem sie Datenmengen strukturiert und reduziert, ehe sie überhaupt zu den Mitarbeiter/innen und gelangen. Sinnvoll sind bei Intranets z. B. Tools zum Auffinden toter Links. Redundante Datenhaltung ist weitgehend zu vermeiden. In Unternehmen geht ungeheuer viel Arbeitszeit beim Umgang mit überflüssigen Informationen verloren. Hier kann Wissensmanagement einen Effektivitätsgewinn bringen.

Kommunikationstools müssen sich generell in den Arbeitsablauf einfügen, leicht und ohne Brüche nutzbar sein. Wichtig ist Transparenz über den Zugang zu den jeweiligen Tools, die Speicherung und Weiterleitungsprozesse. Es sollten auch elektronische Möglichkeiten des informellen Austausches definierbar sein. Dem Schutz der Privatsphäre kommt hier besondere Bedeutung zu, damit elektronische Kommunikationsmittel auch zum Austausch von informellen Erfahrungen genutzt werden. Unterschätzt wird in der Praxis oft, dass auch virtuelle Umgebungen moderiert, gepflegt, betreut und mit Regeln versehen werden müssen. Die Software kann dazu nur Unterstützung geben.

### 6.3.3 Zur Software im Einzelnen

#### *Archivierungssoftware und Dokumentenmanagementsysteme*

Archivierung und Dokumentenmanagement sind nicht klar voneinander abzugrenzen; deshalb wird beides in einem Abschnitt zusammengefasst. Meist handelt es sich um Middleware, eine Softwarelösung zwischen Betriebssystem und Anwendungen.

*Archivierungssysteme* verwalten und erleichtern den Zugriff hauptsächlich auf fertiggestellte Dokumente aus unterschiedlichen Quellen. Der Zugang kann dabei über Suchmaschinen, Assistenten oder grafisches Navigieren in Ablagesystemen erfolgen. Zum Teil gibt es Möglichkeiten des strukturierten „Stöberns“ in großen Beständen. Um von der Ablage eines Dokuments zur zielgerichteten Nutzung im Sinne von Wissensmanagement zu gelangen, sind Metadaten und Attribute notwendig, die Dokumente kategorisieren und mit Zusatzinformationen versehen. Informationen müssen strukturiert und miteinander in einen Kontext gebracht werden.

*Dokumentenmanagementsysteme* (DMS) erfassen solche Informationen über Dokumente effizienter. Sie verbessern die Verwaltung von Daten – schon während ihrer Entstehung. Die Systeme sind stärker am Lebenszyklus eines Dokuments vom Erstellen, über das Verarbeiten (Weiterleiten/ Verändern/ Prozesse auslösen) bis zum endgültigen Archivieren orientiert. Die Software verwaltet auch Zugriffe, erlaubt also geregelten Zugriff auf verschiedene Versionen eines Dokuments. Sie erleichtert das Wiederauffinden von Dokumenten. Geregelt wird der Prozess durch eine interne Datenbank mit Indizes und Verweisen.

Beim Speichern wird nach Verfasser, Kategorie und Attributen gefragt. Der Funktionsumfang unterscheidet sich bei den Angeboten zum Teil erheblich. So gibt es klassische Dokumentenmanagementsysteme die in erster Linie auf das Verwalten von Dateien in Netzwerken mit Versionsmanagement, das Ein- und Auschecken, den Zugriffsschutz und die Bildung von Verbunddokumenten konzentriert sind. Organisatorische Gesichtspunkte spielen bei diesen klassischen Systemen keine Rolle. Integrierte DMS bieten hingegen umfangreiche Lösungen für die Verwaltung des gesamten Lebenszyklus eines Dokuments, bis hin zu Workflow-Lösungen, die z. B. ganze Projektabläufe darstellen können. Einfache Möglichkeiten des Dokumentenmanagements bietet natürlich selbst der Windows- Explorer. Hier fehlen aber z. B. Möglichkeiten, um Dokumente zu klassifizieren, ähnliche Daten voneinander zu unterscheiden oder sie anhand differenzierter Informationen besser zu verwalten und zu finden.

Konsequenzen und Empfehlungen:

Die Fragen, wo Informationen abgelegt werden, wer sie lesen oder wie verändern darf und wie etwas wieder gefunden werden kann, sind so alt wie die Büroarbeit selbst. Sie stellen sich im Hinblick auf die digitale Speicherung von Informationen wieder neu. Die Beschäftigung mit der Thematik ist keine Frage der Unternehmensgröße. Selbst in Kleinstunternehmen müssen die Mitarbeiter/innen zum Wiederfinden von Informationen befähigt werden. Je größer und wissensintensiver das Unternehmen ist, desto höher ist die Komplexität. Mit der Regelung der elektronischen Ablage im klassischen Sinne wird ein wichtiger Beitrag zum Informationsmanagement geleistet. Das Ablegen und Auffinden verschiedenster Informationen in einem strukturierten System ist der erste Baustein für elektronisch gestütztes Wissensmanagement. Zusatzinformationen, z. B. über die Autorenschaft, schaffen zusätzliche Möglichkeiten des Erfahrungstransfers. Bei Dokumenten ist nicht in jedem Fall klar, welche/r Mitarbeiter/in sich gerade mit diesem Vorgang befasst hat. Hier schafft Transparenz direktere Möglichkeiten der Ansprache.

Inwiefern die vorhandenen Ablagesysteme ausreichen und bereits ausgeschöpft werden, ist im Einzelfall zu prüfen. Welche Faktoren bei der Entscheidung für den Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen sind die Folgenden:

- Anzahl der Mitarbeiter/innen,
- Standorte,
- Grad der digitalen Erfassung von Informationen,
- Vielfalt der Informationen und Informationsquellen.

Für das Thema Erfahrungstransfer ist entscheidend, ob Mitarbeiterwissen auf elektronischem Weg abrufbar ist und ob auch „altes“ Wissen archiviert wird, das für Entscheidungsprozesse herangezogen werden kann. Durch die technisch festgelegte Notwendigkeit, Autoren, Kategorien etc. einzugeben, werden verbindliche Regeln für die Dokumentenverwaltung auch elektronisch unterstützt.

### *Content Management- und Redaktionssysteme*

Content-Management- (CMS) bzw. Redaktionssysteme erleichtern das Erstellen, Verwalten, Aufbereiten, Präsentieren und Aktualisieren von Informationen. Mit diesen Lösungen ist die inhaltliche Pflege von Websites in Intranets und im Internet unabhängig geworden von der Einarbeitung in HTML, Webeditoren etc. CMS umfassen auch eine Verwaltung der Benutzer und der Zugriffsrechte. Die Administration von CMS erfolgt auf verschiedenen

Ebenen wie Absatz, Seite, Objekt, Folderebene etc. Ein flexibles Konzept ist dabei entscheidend für die Akzeptanz. Zentral verwaltet werden auch die Metainformationen (Autoren/Stichworte/Gültigkeiten/Klassifikationen). Im Hintergrund sorgt Workflow für das zeit- und ereignisabhängige Publizieren und Entfernen von Dokumenten. CMS-Funktionen können z. B. auch mit E-Commerce-Lösungen verknüpft werden.

#### Konsequenzen und Empfehlungen:

Für Wissensmanagement ist entscheidend, dass mit diesen Systemen eine Hürde bei der Weitergabe von Informationen aufgrund fehlender technischer Vorkenntnisse reduziert wird. Das heißt, dass sich das Sichten, Bewerten und Aufbereiten von Inhalten von der Expertenrolle löst und für eine größere Zahl von Mitarbeiter/innen in Eigenregie ohne Hilfe des Administrators handhabbar wird. Durch CMS können die Sites des Intranet direkter für den Wissenstransfer genutzt werden, wobei auch das Aufsetzen auf vorhandene Websites möglich ist. Das Angebot an Content Management-Systemen ist umfangreich und umfasst sehr unterschiedliche Preiskategorien. Funktionelle Unterschiede ergeben sich besonders hinsichtlich

- des Umfangs der Benutzerverwaltung (z. B. Wie viele Benutzer/innen lassen sich verwalten? Wie detailliert können den Nutzer/innen Rechte zugewiesen werden?),
- der Möglichkeiten der Gestaltung (z. B. Welche Editoren werden unterstützt? Können sowohl statische als auch dynamische<sup>25</sup> Seiten damit generiert werden?),
- der Unterstützung durch Workflow (z. B. Gibt es eine Hierarchie bei der Veröffentlichung? Können Seiten zu bestimmten Zeitpunkten automatisch ausgetauscht werden?).

Inzwischen gibt es auch für kleinere Unternehmen erschwingliche Software. Bei der Neueinführung eines Intranets im Unternehmen ist der Einsatz von vornherein bedenkenswert.

#### *Customer Relationship Management (CRM)*

Unter Customer Relationship Management ist ein ganzheitlicher Ansatz kundenorientierter Unternehmensführung zu verstehen. CRM hat das Ziel, die Kundenbeziehungen zu optimieren. Dazu erfolgen analytische Auswertungen kundenbezogener Daten. Die Kundenbindung kann z. B. durch Identifikation von Cross Selling-Potenzialen<sup>26</sup> verbessert werden. Die CRM-Software unterstützt das Erfassen und Strukturieren von Kundeninformationen und den Ablauf kundennaher Prozesse. Einsatz finden die CRM-Systeme in Vertrieb, Marketing und Service. Die Auswertung der Daten verbessert Entscheidungsprozesse z. B. zur Gestaltung von Maßnahmen der Kundenbindung.

---

<sup>25</sup> Dynamische Seiten sind solche, die je nach Nutzeranfrage zusammengestellt werden. Z. B. zeigt Google Seiten in Abhängigkeit einer Suchanfrage an, wobei die aufgeführten Links nach festgelegten Bewertungen geordnet werden: Jeder Nutzer sieht also eine andere, speziell für ihn zusammengestellte Seite. Statische Seiten werden für jeden Nutzer gleich dargestellt.

<sup>26</sup> Wenn z. B. durch Analyse der Kundendaten bekannt ist, dass Käufer von Sachbüchern zum Thema Wissensmanagement sich auch für Literatur zum demografischen Wandeln interessieren (sollten), so kann man dieses Cross-Selling-Potenzial ausnutzen, indem man einem Kunden, der eines der beiden Medien erworben hat, das zweite ebenfalls anbietet.

### Konsequenzen und Empfehlungen:

CRM-Systeme sind im eigentlichen Sinn keine Instrumente für den Erfahrungstransfer zwischen Mitarbeiter/innen. Die klare Zielstellung und Ausrichtung liegt im Bereich der Kunden (-daten), wobei natürlich Mitarbeiterwissen über die Kunden einfließt. CRM ist vom Preis-Leistungs-Verhältnis eher für größere Unternehmen konzipiert.

### *Data Warehouse*

Unter Data Warehouse versteht man ein zentrales Datenlager. Hier werden regelmäßig Informationen aus den operativen Systemen gesammelt, konsolidiert, gefiltert und nach Themen geordnet. Das System ermöglicht, alle Quellen nach relevanten Informationen abzusuchen. Es handelt sich um sehr komplexe Systeme, deren Kernelement eine Datenbank ist. Sie unterstützt zahlreiche Dateiformate. Anders als relationale Datenbanken (wie Access) liegen diesen Datenbanken multidimensionale Datenmodelle<sup>27</sup> zugrunde. Über Metadatenverbindungen werden die archivierten Daten mit den Anwendungen verknüpft. Ein Data Warehouse spiegelt die wichtigsten betrieblichen Vorgänge wider und schafft Unterstützung für zahlreiche Entscheidungsprozesse. Die komplexen Systeme ermöglichen eine globale Sicht auf Informationen.

### Konsequenzen und Empfehlungen:

Für kleinere Unternehmen sind diese Systeme überdimensioniert. Bei der Einführung ist mit einem längeren Implementierungsprozess zu rechnen. Von der Zielstellung her sind diese vor allem zur Entscheidungsunterstützung gedacht. Dabei treten kommunikative Prozesse zwischen Erfahrungsträgern eher in den Hintergrund.

### *Data Mining*

Data Mining ist ein weiteres Instrument zur Entscheidungsunterstützung. Die Software ermöglicht die automatische Suche nach Zusammenhängen in großen Datenbeständen (z. B. zur Analyse von Kundenverhalten). Die Abgrenzung zu anderen Bereichen ist schwierig, weil verschiedene Methoden zum Einsatz kommen. Dazu gehören Statistik, neuronale Netze, genetische Algorithmen<sup>28</sup> und Visualisierungstechniken. Bevor Data Mining zum Einsatz kommt, ist in der Regel die Vereinheitlichung der Datensammlung im Data Warehouse erforderlich. Data Mining ist eine anspruchsvolle Methode zur Analyse von großen Datenbeständen. Der Aufwand ist relativ hoch und ohne Expertenwissen kaum realisierbar. Ein unmittelbarer Zugriff auf die Informationen für den Endanwender ist dabei nahezu unmöglich.

### Konsequenzen und Empfehlungen:

In der heutigen Form ist Data Mining für den Erfahrungstransfer in kleinen und mittleren Unternehmen nicht praktikabel.

---

<sup>27</sup> Die zentrale *multidimensionale* Datenbank enthält lediglich Informationen darüber, welche Bezüge und Relationen zwischen den Daten aus unterschiedlichen Datenbanken bestehen. Dadurch wird es möglich, das unternehmensweit gesammelte Wissen auf mehreren Dimensionen zueinander in Beziehung zu setzen.

<sup>28</sup> Genetische Algorithmen verändern sich selbst in Abhängigkeit ihrer Anwendung. Selten genutzte Funktionen beispielsweise werden im Ablauf weiter hinten angeordnet.

### *Groupware*

Unter Groupware versteht man Software, die Kommunikation, Koordination und Kooperation von Mitarbeiter/innen in Unternehmen unterstützt. Dabei steht die gemeinsame Nutzung von Informationsreserven, also die Kooperation im Vordergrund. Integriert sind Werkzeuge zur Zusammenarbeit im Team und zur Entscheidungsunterstützung. Einen besonderen Aufwärtstrend haben Groupware-Produkte im Umfeld der Diskussionen um Telearbeit erhalten. Sie ermöglichen im besonderen Maße die Zusammenarbeit unabhängig von Ort und Zeit. Typische Bestandteile von Groupware-Produkten sind Messagingsysteme, Kalender, Schwarze Bretter und mehr.

#### Konsequenzen und Empfehlungen:

Groupware stellt eine digitale Struktur für Projekt- und Gruppenarbeit her. Mit diesen Instrumenten der Kommunikation und gemeinsamer Aufgabebearbeitung werden wichtige Funktionen für den Wissenstransfer bereitgestellt. Sie schließen Möglichkeit ein, die Wissensverteilung in Gruppen bzw. Unternehmen zu koordinieren. Meist sind Grundfunktionen in den Unternehmen durch vorhandene Software bereits abgedeckt. Eine Aufgabe besteht bei der Nutzung für den Erfahrungstransfer darin, organisatorische Regeln zu erarbeiten und die Mitarbeiter/innen für den Einsatz zu motivieren. Deshalb sollte in diesem Bereich besonders auf einfache Bedienung geachtet werden, um die Verteilung von Informationen, sowie das elektronische Herstellen von Kommunikationsprozessen nicht an technischen Hürden scheitern zu lassen.

### *Intranet und Portalsoftware*

In vielen Unternehmen bestehen bereits Intranets, d.h. unternehmensinterne Netzwerke, die auf Grundlage der Internet-Technologie funktionieren und damit auch ähnliche Funktionen (von E-Mail bis Websites) bieten. Der Trend geht zur multifunktionalen Informationsplattform (META Group Deutschland GmbH, 2001). Ein Intranet bietet die Möglichkeit, verschiedenste Anwender mit ganz spezifischen Zugriffsrechten einzubeziehen (auch Kunden über Internet oder Lieferanten über Extranet<sup>29</sup>). Der Zugriff auf Informationen erfolgt zentral über ein Portal, in das sich verschiedene Quellen und Workflow-Prozesse flexibel einbinden lassen. Bei Nutzung eines Content Management-Systems ist die Einpflege von Inhalten und damit die Erweiterung der Datenbasis möglich. Intranets können als elektronische Nachschlagewerke zum Unternehmenswissen genutzt werden. Sie bieten Möglichkeiten des Lernens voneinander.

#### Konsequenzen und Empfehlungen:

Ein Intranet ist eine gute Basis zur Implementierung von Wissensmanagement im Unternehmen. Auch kleinere Unternehmen finden auf dem Markt inzwischen kostengünstige und flexible Systeme. Bei der Konzeption ist vor allem den Fragen der Strukturierung und Content-Erstellung große Aufmerksamkeit zu widmen. Ein Intranet kann nur lebendig für den Erfahrungstransfer genutzt werden, wenn klare Kommunikationsregeln mit definierten Zugriffsrechten und Anreize für die Nutzung geschaffen werden.

---

<sup>29</sup> Im Gegensatz zum Intranet, das ein Netz an einem Unternehmensstandort, in einem Haus darstellt, ist Extranet ein Netzwerk, dass sich über verschiedene Unternehmensstandorte erstreckt.

### *Retrieval- bzw. Informations-Retrieval-Systeme (IRS)*

Retrievalsysteme ermöglichen eine effiziente Suche in großen Datenmengen. Es handelt sich dabei also um Hilfsmittel zum Wiederauffinden von Daten. So erfasst ein Volltext-Retrieval alle Wörter, die in den Dokumenten vorkommen und sortiert beziehungsweise verknüpft sie nach einem bestimmten Algorithmus. Informations-Retrieval-Systeme (IRS) bereiten unstrukturierte Informationen so auf, dass sie mit verschiedenen Suchstrategien und -techniken effizient durchsucht werden können. Der Funktionsumfang ist, auch hinsichtlich der zugrunde liegenden sprachtheoretischen Ansätze, sehr unterschiedlich. Einige mögliche Funktionsvarianten von Retrieval Systemen sind

- das Erstellen von hierarchischen Navigationsmenüs,
- das Ordnen von Texten in vordefinierte Kategorien,
- die automatische Klassifizierung gescannter Dokumente,
- Suchmaschinen,
- linguistische Textanalysen.

Konsequenzen und Empfehlungen:

Das Finden von Informationen in größeren Datenmengen ist für den Wissenstransfer eine Basistechnik. Da die integrierten Suchmöglichkeiten oftmals nicht ausreichen, sind zusätzliche Tools zur Suche in verschiedenen Dateiformaten, mit verschiedenen Suchmöglichkeiten eine sinnvolle und auch für kleinere Unternehmen umsetzbare Ergänzung.

### *Skill Management-Systeme*

Um Projektteams entsprechend spezifischer Anforderungen zusammenzusetzen oder Spezialisten für einzelne Aufgaben zu finden, werden Skill Management-Systeme eingesetzt. Der Begriff Skill Management bezeichnet dabei kein einheitliches technisches Vorgehen, sondern vereinigt unterschiedliche Systeme. Angeboten werden verschiedene Varianten von Datenbanken, die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeiter/innen nach klar strukturierten Kriterien bis hin zur persönlichen Mitarbeiter-Homepage im Intranet dokumentieren. Hingewiesen werden muss beim Einsatz derartiger Systeme vor allem auf datenschutzrechtliche Bedenken. In keinem Fall sind diese Datensammlungen für interne oder externe Leistungsbeurteilungen heranzuziehen. Das Prinzip unbedingter Freiwilligkeit der Angaben sollte selbstverständlich sein.

Konsequenzen und Empfehlungen:

Inhaltlich ist Skill Management ein klassisches Gebiet des Personalmanagements und des Erfahrungstransfers zwischen den Mitarbeiter/innen indem es Experten bzw. Spezialisten im Unternehmen identifiziert. Softwareseitig handelt es sich um vorstrukturierte Datenbanksysteme, die für größere Datenbestände konzipiert sind. Für kleinere Unternehmen sind derartige Aufgaben mit vorhandenen Datenbanken und Veröffentlichung im Unternehmensnetzwerk realisierbar.

Diskussionsbedarf besteht hier eher im Bereich der Kommunikation, d.h. dem Umgang mit den Daten. Bei der Einführung sind deshalb vor allem folgende Fragen mit allen Beteiligten zu klären:

- Welche Informationen werden über die Personen veröffentlicht?
- Liegt die Veröffentlichung in der Hand der jeweiligen Person oder können Dritte Ergänzungen einbringen?
- Wer hat Zugriff auf die Informationen?
- Wie wird der Datenschutz gewährleistet?

### *Visualisierungswerkzeuge*

Zu den Methoden, die im Wissensmanagement angewendet werden, zählen verschiedene Visualisierungen von Wissensstrukturen (z. B. Wissenslandkarte oder Wissensmatrix). Dazu existieren verschiedene Werkzeuge, die zum Teil auch für andere Aufgabenbereiche einsetzbar sind. So sind beispielsweise Programme, die zur elektronischen Umsetzung des Mind Mapping entwickelt wurden, auch zum Brainstorming in einer Projektgruppe einsetzbar. Andere Visualisierungswerkzeuge sind Programme zur Modellierung von Geschäftsprozessen, Moderations-Grafik, Präsentationssoftware oder Kartographiewerkzeuge (Visualisierung von grafischen Modellen). Gesonderte Programme existieren auch für die Erstellung von Wissenskarten aus unterschiedlichen Informationsquellen.

### Konsequenzen und Empfehlungen:

Zunächst sollte überlegt werden, was auf welche Weise veranschaulicht werden soll. Vor der Anschaffung von gesonderter Software ist zu prüfen, welche Werkzeuge im Unternehmen bereits vorhanden sind und welche für die Veranschaulichung eingesetzt werden können. So ist eine einfache Wissensmatrix bereits mit einer Präsentationssoftware (z. B. Powerpoint) darstellbar. Für bestimmte Themensammlungen im Team sind Papier und Stifte nach wie vor der praktikablere und lebendigere Weg. Erst für das Protokoll sind elektronische Möglichkeiten des Festhaltens zu überlegen. Auch hier gilt: Die Software ist nur ein Darstellungswerkzeug.

### *Workflow Management*

Unter dem Begriff Workflow Management werden alle Aufgaben zusammengefasst, die für die Modellierung, Simulation, Ausführung und Steuerung eines Arbeitsablaufes anfallen. Ihm liegt ein prozessorientierter Ansatz zugrunde. Arbeitsschritte werden automatisiert sowie visualisiert. Dabei werden Regeln aufgestellt, die zur Bearbeitung eines Dokuments notwendig sind. Die Postverteilung nach Klassifikation von Dokumenten ist im Prinzip der Anfang von Workflow. Die Automatisierung gleich bleibender Bearbeitungsabläufe wird auch zu einer Regelung von Informationsflüssen im Unternehmen genutzt.

### Konsequenzen und Empfehlungen:

Bisher haben Workflow Management-Systeme aufgrund hoher Kosten in kleinen und mittleren Unternehmen kaum Einzug gehalten. Außerdem sind die Systeme häufig zu unbeweglich. Flexiblere Zuordnung von Arbeitsprozessen ist ohne Fachkenntnisse eines Administrators oft nicht ohne weiteres möglich. Da in kleineren Unternehmen weniger spezialisiert gearbeitet wird, es also nicht so strikt getrennte Abläufe wie in Großunternehmen

gibt, sind viele Workflow Management-Systeme auf Großunternehmen beschränkt geblieben. Auf dem Markt werden inzwischen aber auch bedienungsfreundlichere, einfachere Tools angeboten. Bei Einsatz in kleineren Unternehmen ist besonders die Frage nach Flexibilität und Bedienungsfreundlichkeit zu stellen. Da bei Workflow-Prozessen auch der Informationsfluss automatisiert werden kann, sind derartige Systeme auch für den gezielten Wissenstransfer einsetzbar.

#### **6.4 Fazit**

Die demografische Entwicklung und der Wandel der Arbeit machen Erfahrungstransfer und Wissensaustausch zwischen Erfahrungsträgern und Nachwuchskräften in den Unternehmen zwingend erforderlich. Zu den vordringlichen Aufgaben gehört es, Wissen und Erfahrungen sowie deren Träger und Quellen zu identifizieren, zu explizieren, zu dokumentieren sowie bereitzustellen, weiterzugeben und zu verbreiten. Diese Aufgaben sind in erster Linie als soziale und erst an zweiter Stelle als technische Prozesse zu begreifen und zu behandeln. Sie können zum großen Teil computergestützt abgewickelt und durch kommunikativ-reflektierende Methoden ergänzt werden. Besonders vielfältig sind die elektronischen Möglichkeiten zur Unterstützung des Wissenstransfers im Unternehmen. Es gibt jedoch kein ideales, alle Funktionen flexibel und benutzungsfreundlich vereinendes Managementsystem für den Wissenstransfer, sondern es existieren viele unterschiedliche Tools, die mit der vorhandenen EDV-Infrastruktur verbunden werden müssen. Für alle Methoden des Transfers von Wissen und Erfahrungen gilt indes: Die Wirksamkeit bestimmen zuerst die Mitarbeiter/innen; der technische Standard kommt erst danach.

## 7 Resümee und Ausblick

*Gerda Jasper*

In den vorangegangenen Kapiteln haben wir – ausgehend vom demografischen Wandel – Wege der beruflichen Orientierung und Gewinnung von Nachwuchskräften sowie der Entwicklung und Bindung von Fachkräften beleuchtet. Aus den vorgestellten Untersuchungen und Praxisbeispielen lassen sich – auf betrieblicher und regionaler Ebene – Trends identifizieren, die einen Paradigmenwechsel in der beruflichen Orientierung und Entwicklung kennzeichnen.

*Ausbildung: Vom nachfrageorientierten zum angebotsorientierten Markt.*

Zukünftig wird sich der Ausbildungsmarkt aufgrund der demografischen Veränderungen von einem nachfrage- zu einem angebotsorientierten Markt entwickeln. Innerhalb der nächsten Jahre werden Betrieb und Regionen mit einer Knappheit an Lehrstellenbewerbern umgehen müssen statt mit einer Knappheit an Lehrstellen. Dies stellt neue Herausforderungen an das Ausbildungsmarketing.

*Nachwuchsrekrutierung: Betriebliche und regionale Aufgabe.*

Unternehmen, die wenig Ressourcen für Ausbildungsmarketing bereitstellen können oder Nachwuchs für weniger bekannte oder attraktive Berufe suchen, sind schon heute mit Bewerberknappheit konfrontiert. Wie wir zeigen konnten, sind hier regionale Netzwerke aller Akteure des Arbeitsmarktes unverzichtbar. Ausbildungsmarketing ist nicht mehr nur eine betriebliche, sondern auch eine regionale Aufgabe, da die Attraktivität einer Region für Ausbildungssuchende in nicht geringem Maße von der Qualität und Quantität angebotener Lehrstellen abhängt. Diese Netzwerkbildung wird die Unterschiede in den Interessen der verschiedenen Arbeitsmarktakteure nicht einebnen, aber dazu beitragen, dass gemeinsame Interessen auch gemeinsam und koordiniert verfolgt werden.

*Berufliche Orientierung: Frühzeitiger Einblick in die Berufs- und Arbeitswelt.*

Das frühe Vertrautmachen junger Menschen mit der Arbeits- und Berufswelt wird in verschiedenen Varianten der Zusammenarbeit von Schulen (incl. Berufsschulen) und Unternehmen erprobt. Gegenwärtig zielt diese Kooperation vor allem auf eine größere berufsorientierende Wirkung; zukünftig wird sie noch stärker das Bereitstellen von Unternehmensressourcen für die schulische Bildung umfassen. Kleinere Unternehmen und Handwerksbetriebe brauchen hierfür das vermittelnde und koordinierende Handeln ihrer Kammern oder andere Unterstützungsmodelle.

*Berufliche Orientierung: Vielfältiger, interaktiver, wirksamer.*

Die Formen und Wege der beruflichen Orientierung und Beratung vervielfältigen sich. Das ist bereits heute sichtbar. Personalentwicklung beginnt aus der Perspektive der Unternehmen bereits vor den Betriebstoren; sie beginnt mit Schülerpraktika, Infomessen, Websites, Infomaterialien, der Kooperation mit anderen Akteuren auf dem Ausbildungsmarkt etc. Wichtig bei solchen Aktivitäten ist ihre lebendige, zielgruppenorientierte und interaktive Gestaltung. Das bedeutet potenzielle Nachwuchskräfte nicht nur als Adressaten von Ausbildungsmarketing zu sehen, sondern ihnen eine aktive Rolle bei der beruflichen Orientierung zu ermöglichen.

*Personalentwicklung: Flexibel und kontinuierlich.*

Betriebliche Personalentwicklung hat dem Wandel der Arbeit in seinen verschiedenen Ausprägungen und dem demografischen Wandel Rechnung zu tragen. Das erfordert angesichts flacher betrieblicher Hierarchien den Mitarbeitern verstärkt horizontale Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten (z. B. als modular gestaltete Fachkarrieren). Berufliche Entwicklung wird zukünftig immer weniger mit Aufstiegskarriere gleichzusetzen sein, aber kontinuierlicher, flexibler und vielfältiger erfolgen. Im Zentrum von Personalentwicklungsmaßnahmen steht die Fachkräftebindung.

*Berufliche Orientierung: Für Nachwuchs- und Fachkräfte.*

Die Vielfalt beruflicher Entwicklung ist auch wegen der zunehmenden Relevanz von Wissen im Unternehmen entscheidend: Wissen wird schneller umgeschlagen (es veraltet schneller), Dazu- und Neulernen ist in allen Altersgruppen wichtig. Wenn Unternehmen innovativ und marktfähig bleiben möchten, müssen sie sich diesen Veränderungen mit flexiblen Methoden stellen. Berufliche Orientierung muss künftig viel stärker nicht nur den beruflichen Nachwuchs, sondern die gestandenen und älteren Fachkräfte im Blick haben muss.

*Transfer von Erfahrungswissen: Rechtzeitig, zielorientiert, methodisch gestützt.*

Damit in engem Zusammenhang steht der gezielte Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den Generationen auf betrieblicher und regionaler Ebene. Unsere Untersuchungen und Aktivitäten im Rahmen des Projektes GENIA zeigen, dass sich dieser Austausch immer weniger im Selbstlauf ergibt. Der Transfer von Erfahrungswissen beginnt oft zu spät, wertvolles betriebliches Know-how wird nicht genutzt oder geht beim Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter verloren – mit Folgen für die Innovativität und Qualität betrieblichen Handelns ein. Daher ist Erfahrungstransfer mehr denn je gezielt über Wissens- und Erfahrungsmanagement zu organisieren. Das Erheben und zugänglich machen von Erfahrungswissen für Nachwuchs- oder andere Fachkräfte ist für die Mitarbeiter Bestandteil der individuellen beruflichen Entwicklung und für das Unternehmen Instrument der Personalentwicklung. Es muss durch geeignete Methoden und Werkzeuge zielgerichtet gefördert werden.

## 8 Anhang

A	Übersicht über die Unternehmen des Projektverbundes GENIA	140
B	Fragebogen zu den Gründen eine Ausbildung zu beginnen	141
C	Feedback zum Schülerpraktikum	144
D	Fragebogen zur Beurteilung der „Schnupperlehrlinge“ durch die Betreuer	147
E	Leitfaden für die Befragung von Auszubildenden	148
F	Leitfaden für die Befragung von Jungfacharbeiter/innen	149
G	Das Konzept „Fachkraft für Produktverwertung“ – Auszüge aus dem Entwurf (Mirec GmbH&Co KG, Unique GmbH)	150
H	Auszüge aus einem Interview mit einem Konstrukteur	155

## Anhang A

## Übersicht über die Unternehmen des Projektverbundes GENIA

## Unternehmen im Projektverbund GENIA

Unternehmen	Standort	Branche	Anzahl der Beschäftigten Ende 2002	Altersdurchschnitt 2002 (ohne Azubis)	Unternehmensalter (2002)
<b>B&amp;B Maschinenbau</b>	Gotha, Thüringen	Maschinenbau	32 (darunter 3 Azubis)	42 Jahre	5 Jahre
<b>DESAG AG</b>	Grünenplanen, Niedersachsen	Glas/Keramik	1340 (darunter 39 Azubis)	41 Jahre	258 Jahre
<b>EKO Stahl GmbH</b>	Eisenhüttenstadt, Brandenburg	Stahl	3.230 (darunter 195 Azubis)	42,5 Jahre	52 Jahre
<b>MIREC GmbH &amp; Co. KG</b>	Nürnberg, Bayern	Elektronik-Recycling	70	45 Jahre	13 Jahre
<b>SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH</b>	Jena, Thüringen	Glas/Keramik	550 (darunter 38 Azubis)	41 Jahre	119 Jahre
<b>SCHOTT-ZEISS-BILDUNGS-ZENTRUM</b>	Jena, Thüringen	Bildung	23	49 Jahre	12 Jahre

## Wissenschaftliche Begleitung und Beratung

<b>Unique GmbH</b> Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung	<b>ERGOLOG</b> Institut für angewandte Ergonomie und Kommunikationsdesign
Großbeerenstraße 89 10963 Berlin	Pettenkoferstraße 16-18 10247 Berlin
Tel: 030 / 25 29 76 40 E-mail: info@unique-berlin.de Web: www.unique-berlin.de	Tel: 030 / 42 08 34 25 E-mail: info@ergolog.de Web: www.ergolog.de

Nähere Informationen zum Projekt GENIA

<http://www.genia-berlin.de>

## Anhang B

### Fragebogen zu den Gründen eine Ausbildung zu beginnen

Uns interessiert, warum Sie eine Ausbildung in Ihrem Unternehmen begonnen bzw. absolviert haben. Die möglichen Gründe sind nachfolgend aufgeführt. Da es mehrere Gründe geben kann, haben wir Antwortgruppen gebildet.

Wir bitten Sie, sich diese Antworten durchzulesen und dann in jeder der drei Gruppen jene anzukreuzen, die für Sie zutreffen. Diese drei möglichen Antwortgruppen umfassen:

1. Gründe, die im Unternehmen liegen
2. Private Kontakte und Empfehlungen
3. Beratung und Orientierung durch Schule und Arbeitsamt

Lesen Sie sich bitte alle möglichen Gründe (in allen Gruppen) durch und geben Sie insgesamt (über alle Gruppen) die für Sie **wichtigsten fünf** an.

#### 1. Gründe, die im Unternehmen liegen:

Ich habe eine Ausbildung im Unternehmen begonnen, weil ...

mir die Übernahme nach der Lehre in Aussicht gestellt oder zugesichert wurde.	<input type="checkbox"/>
ich im Praktikum gute Erfahrungen gemacht habe.	
• im regulären Schulpraktikum	<input type="checkbox"/>
• im freiwilligen Praktikum	<input type="checkbox"/>
mir die künftigen Aufgaben interessant dargestellt wurden anlässlich	
• Tag der offenen Tür des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>
• Berufsinformesse.	<input type="checkbox"/>
• Tag der Ausbildung.	<input type="checkbox"/>
• sonstiges und zwar _____	<input type="checkbox"/>
mir Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen in Aussicht gestellt wurden.	<input type="checkbox"/>
ich vermutete, dass die künftige Arbeit interessant ist.	<input type="checkbox"/>
ich nichts anderes fand.	<input type="checkbox"/>
das Unternehmen mich genommen hat.	<input type="checkbox"/>
das Unternehmen zwar nicht meine erste Wahl, aber doch die zweite war.	<input type="checkbox"/>
ich in dem Unternehmen meinen Wunschberuf erlernen konnte.	<input type="checkbox"/>
die Verdienstmöglichkeiten in dem Unternehmen gut sind.	<input type="checkbox"/>
die Sozialleistungen in dem Unternehmen gut sind.	<input type="checkbox"/>
das Unternehmen einen guten Ruf hat.	<input type="checkbox"/>
das Unternehmen bekannt ist.	<input type="checkbox"/>
das Unternehmens nah beim Wohnort ist.	<input type="checkbox"/>
das Unternehmen sich auf der betrieblichen Website gut darstellt.	<input type="checkbox"/>

## 2. Private Kontakte und Empfehlungen

Ich habe eine Ausbildung im Unternehmen begonnen, weil ...

meine Eltern das Unternehmen gut fanden.	<input type="checkbox"/>
mir Verwandte/Bekannte den Zugang zum Unternehmen ermöglicht haben.	<input type="checkbox"/>
bereits Verwandte im Unternehmen arbeiten.	<input type="checkbox"/>
meine Freunde das Unternehmen gut fanden.	<input type="checkbox"/>

## 3. Beratung und Orientierung durch Schule und/oder Arbeitsamt

Ich habe eine Ausbildung im Unternehmen begonnen auf Grund von ...

Informationen des Arbeitsamtes per Netz.	<input type="checkbox"/>
der beruflichen Orientierung in der Schule.	<input type="checkbox"/>
beruflicher Beratung durch Arbeitsamt.	<input type="checkbox"/>
einer Vermittlung durch das Arbeitsamt.	<input type="checkbox"/>
sonstiges und zwar _____.	<input type="checkbox"/>

Wir bitten Sie nun, uns einige Angaben zu Ihrer Person zu machen.

Ausbildungsjahr, sofern noch in Ausbildung:	
Abschlussjahr, sofern nicht mehr in Ausbildung:	
Ausbildungsberuf oder beruflicher Abschluss:	

Übernahme nach Ausbildungsabschluss:	
ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>
vermutlich ja	<input type="checkbox"/>
vermutlich nein	<input type="checkbox"/>

Ist der Ausbildungsberuf ihr Wunschberuf?	
ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>
teils teils	<input type="checkbox"/>

Geschlecht:	männlich	<input type="checkbox"/>	weiblich	<input type="checkbox"/>
-------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------

Größe des Unternehmens, in dem die Ausbildung stattfindet oder in dem Sie jetzt beschäftigt sind	
bis 20 Beschäftigte	<input type="checkbox"/>
bis 50 Beschäftigte	<input type="checkbox"/>
bis 100 Beschäftigte	<input type="checkbox"/>
bis 250 Beschäftigte	<input type="checkbox"/>
bis 500 Beschäftigte	<input type="checkbox"/>
bis 1000 Beschäftigte	<input type="checkbox"/>
über 1000 Beschäftigte	<input type="checkbox"/>

Was stellt das Unternehmen her oder welche Leistungen bietet es an? _____
_____

## Anhang C

### Feedback zum Schülerpraktikum

Um die Schülerpraktika miteinander vergleichen und verbessern zu können, möchten wir Dir ein paar Fragen zu Deinen Erlebnissen und Eindrücken während des Praktikums stellen. Da uns Deine wirkliche Meinung interessiert, möchten wir Dich bitten, möglichst offen und ausführlich zu antworten. Deine Angaben bleiben selbstverständlich anonym.

Alter: \_\_\_\_\_ Geschlecht: \_\_\_\_\_ Klasse: \_\_\_\_\_  
Schule: \_\_\_\_\_

Praktikumsbetrieb: \_\_\_\_\_

Abteilung/Bereich: \_\_\_\_\_

Praktikumsbetreuer: \_\_\_\_\_

Berufswunsch vor dem Praktikum: \_\_\_\_\_

1. Wie bist Du zu dem Praktikumsplatz gekommen?

- Schule  Eigeninitiative  
 Eltern  Sonstiges:

\_\_\_\_\_

2. Mit welchen Erwartungen bist Du in das Praktikum gegangen?

3. Was waren Deine Aufgaben und Tätigkeiten?

4. Was hat Dir besonders gut gefallen, z. B. bezüglich

- Aufgabe:
  
  
- Betriebsklima bzw. Atmosphäre in Deinem Bereich:

- Arbeitsorganisation/Ablauf:

- Betreuung:

- Sonstiges:

5. Was hat Dir nicht so gut gefallen, z. B. bezüglich?

- Aufgabe:

- Betriebsklima bzw. Atmosphäre in Deinem Bereich:

- Arbeitsorganisation/Ablauf:

- Betreuung:

- Sonstiges:

5. Wie fandest Du die Betreuung?

- sehr gut       gut       ging so       mäßig       schlecht

Begründung:

6. Wie fandest Du das Praktikum insgesamt?

- sehr gut       gut       ging so       mäßig       schlecht

Begründung:

7. Wie stark ist Dir das Praktikum bei der Suche nach einem Berufsziel behilflich?

- Ich weiß durch das Praktikum, was ich später machen will.  
 Ich weiß durch das Praktikum die grobe Richtung, in die ich mal gehen will.  
 Ich weiß jetzt zumindest mehr über bestimmte Berufe, will mich aber noch nicht festlegen.  
 Das Praktikum hat mich in meinem bisherigen Berufswunsch bestärkt.  
 Die Erfahrungen in dem Praktikum hatten nicht das Gewicht, um mich in meiner Einstellung zu meinem Berufsziel zu beeinflussen.  
 Durch das Praktikum weiß ich jetzt zumindest, was ich bestimmt *nicht* machen will.  
 Da ich schon vorher wusste, was ich mal machen möchte, hatte das Praktikum keinen Einfluss auf mein Berufsziel.

8. Hatte das Praktikum Auswirkungen auf Deinen Berufswunsch?

- ja       nein

Wenn ja, welche Auswirkungen?

9. Könntest Du Dir vorstellen, später mal in Deinem Praktikumsbetrieb zu arbeiten?

10. Gibt es abschließend noch Anregungen, Kritik, Lob oder andere persönliche Anmerkungen, die Du gerne loswerden möchtest?

Vielen Dank für Dein Feedback!

## Anhang D

### Fragebogen zur Beurteilung der „Schnupperlehrlinge“ durch die Betreuer

Ein Schnupperpraktikum ist nicht nur für die Schüler/innen eine gute Möglichkeit, um einen Beruf, einen Betrieb und die Arbeitswelt generell besser kennen zu lernen und Orientierungshilfen für die Zukunft zu gewinnen. Es gibt auch dem Betrieb die Chance, erste Kontakte zu möglichen zukünftigen Mitarbeiter/innen aufzubauen und dadurch ein Hilfsmittel für die langfristige Personalrekrutierung zu haben.

In diesem Sinne möchten wir Sie daher bitten, die folgenden Fragen über Ihre Eindrücke von den Praktikant/innen zu beantworten.

Name des Betreuers:

\_\_\_\_\_

Abteilung/Bereich:

\_\_\_\_\_

Name des/der Schülers/in:

\_\_\_\_\_

Schule:

\_\_\_\_\_

Klasse:

\_\_\_\_\_

Dauer des Praktikums:

\_\_\_\_\_

1. Welche Tätigkeiten und Aufgaben hatte der/der Praktikant/in zu erledigen?
2. Wie hoch schätzen Sie die Fähigkeiten des Schülers ein, diese Tätigkeiten auszuführen?
3. Wie hoch schätzen Sie, unabhängig von den bereits vorhandenen Fertigkeiten, die grundsätzliche Eignung des Schülers für den praktizierten Beruf ein?
4. Wie hoch war das Interesse des Schülers an seiner Arbeit und wie zeigte sich das Interesse  
(z. B. durch gezielte Fragen, Genauigkeit, Engagement, Fleiß, Voraussicht)?
5. Zeigte der Schüler über seine Aufgaben hinausgehendes Interesse bzw. besondere Fähigkeiten, die bei seiner Tätigkeit nicht abgefragt wurden? Wenn ja, in welchen Bereichen?
6. Wie viel Spaß machte dem Schüler seine Arbeit?
7. Von welcher Güte waren seine erzielten Ergebnisse?

## Anhang E

### Leitfaden für die Befragung von Auszubildenden

1. Wie sind Sie zur Lehrstelle bzw. Arbeitsstelle gekommen? Was war wichtig für Ihre Entscheidung?

- Über welche Medien sind Sie auf das Unternehmen aufmerksam geworden?
- Über welche Medien sind Sie auf den Ausbildungsplatz aufmerksam geworden?
- Nach welchen Auswahlkriterien haben Sie über Ihren Ausbildungsberuf entschieden (Dauer der Ausbildung, Schulabschluss, Standort des Unternehmens, Ausbildungsvergütung usw.)?

2. Was wurde bzw. wird in der Lehre für das Hineinwachsen ins Unternehmen getan? Was ist aus Ihrer Sicht förderlich oder hinderlich für die Identifikation mit dem Betrieb?

- Was tut das Unternehmen bzw. was tun Ihre Kollegen, um Sie ins Unternehmen zu integrieren
- In welche Prozesse werden Sie einbezogen?
- Fühlen Sie sich mit dem Unternehmen verbunden?

3. Wie schätzen Sie insgesamt die Qualität der Ausbildung ein?

- Was könnte oder sollte verändert werden?
- Fühlen Sie sich in der Lage, künftige Aufgaben aufgrund Ihrer fachlichen und
- theoretischen Ausbildung zu bewältigen?

4. Welche Erwartungen haben Sie bezüglich der Übernahme in ein Arbeitsverhältnis (auf einen regulären betrieblichen Arbeitsplatz)?

5. Welche Vorstellungen haben Sie von Ihrer beruflichen Perspektive?

- Unter welchen Umständen würden Sie in diesem Unternehmen längerfristig tätig sein (keine andere Möglichkeit, Einkommen, Arbeitszeiten, Standort usw.)?
- Welche Bedingungen würden zu einem Arbeitgeberwechsel führen?

6. Haben Sie weitere Anmerkungen zu Ihrer Ausbildung oder Tätigkeit im Unternehmen?

## Anhang F

### *Leitfaden für die Befragung von Jungfacharbeiter/innen*

1. Schildern Sie uns bitte kurz Ihren bisherigen beruflichen Werdegang? Was war wichtig und prägend für Sie?
2. Wie sind Sie zur Lehr- oder Arbeitsstelle gekommen? Was war wichtig für Ihre Entscheidung? (Kann mit Antwort auf Frage 1 beantwortet sein!)
3. Was wurde bzw. wird in der Lehre für das Hineinwachsen ins Unternehmen getan? Was ist aus Ihrer Sicht förderlich oder hinderlich für die Identifikation mit dem Betrieb?
  - Was tut das Unternehmen bzw. was tun Ihre Kollegen, um Sie in das Unternehmen zu integrieren?
  - In welche Prozesse werden Sie einbezogen?
  - Fühlen Sie sich mit dem Unternehmen verbunden?
4. Wie ist die Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis organisiert?
  - Welche Begleitung und Unterstützung haben Sie erfahren und wie haben Sie diese erlebt?
  - Wurde Ihnen nach Ihrer Ausbildung ein Pate bzw. Mentor zur Seite gestellt?
5. Welche Vorstellungen haben Sie von Ihrer beruflichen Perspektive?
  - Aus welchen Gründen würden Sie gern längerfristig im Unternehmen tätig sein?
  - Welche Umstände könnten Sie veranlassen, das Unternehmen zu verlassen?
6. Haben Sie weitere Anmerkungen zur Ausbildung oder zu Ihrer Tätigkeit im Unternehmen?

## Anhang G

### Das Konzept „Fachkraft für Produktverwertung“ – Auszüge aus dem Entwurf (Mirec GmbH & Co. KG, Unique GmbH<sup>30</sup>)

#### 1. Vorbemerkung

Nach Inkrafttreten des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes sowie der EU-Richtlinie zur Verwertung von Elektro- und Elektronikschrott (EEE) schreiten die Bemühungen von Industrieunternehmen sowie der Abfall- und Entsorgungswirtschaft voran, die Wege einer qualitativ hochwertigen Verwertung von Produkten des Konsums und der Investitionsgüterindustrie auszuweiten. Neben die Materialverwertung treten Prozesse der Wieder- und Weiterverwendung von Produkten und Produktteilen sowie einer innovativen Aufarbeitung von Altprodukten (Projekte IREAK, Pump up, Heizkreis, LevIn).

Mittlerweile existieren Erkenntnisse darüber, dass die Arbeit in den Produktverwertungsprozessen anderer Qualifikationen bedarf, als die, über die Facharbeiter der produktherstellenden Berufe verfügen. Die bislang vorherrschende Vorstellung von sogenannten „Komplementärberufen“ scheint in den Hintergrund gedrängt. Aber auch der im Mai 2002 beschlossene Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf „Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz, 14.05.2002) kann den Anforderungen an einen qualifizierten Produktverwerter nicht genügen, da er stark auf Abfall- und Entsorgungsprozesse abhebt und in sehr geringem Umfang den „Zwischenschritt“ der Zweit- und Drittlebensphasen von Produkten berücksichtigt.

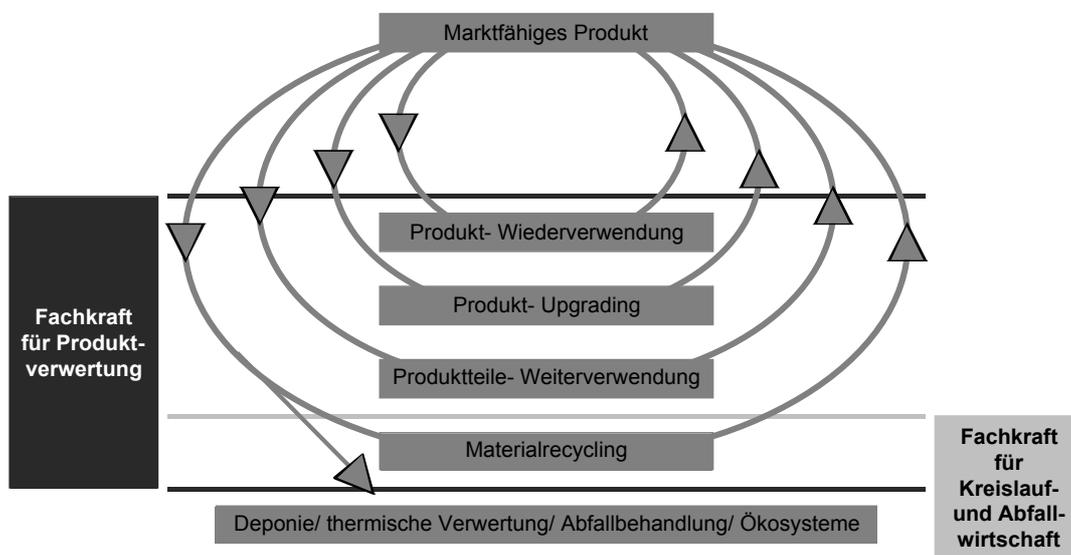


Abbildung 1: Strategien der Kreislaufwirtschaft zur Lebensdauererlängerung von Produkten und Zuordnung der Abschlüsse (nach: IAO Stuttgart)

In der Systematik der Strategien – angefangen mit länger andauernden Nutzungszyklen, über Produkt- bzw. Produktteile-wieder- und -weiterverwendung bis hin zum Materialrecycling sowie der Entsorgung – sehen wir die Abschlüsse in einer geringen Überschneidung; ja eher noch mit einer gegensätzlichen Ausrichtung im Lebenszyklus der Produkte. Während

<sup>30</sup> Es fanden Vorgespräche mit der IHK Nürnberg statt, ohne dass diese das Konzept bereits angenommen hat.

die Fachkraft für Produktverwertung all die Prozesse beherrschen sollte, die auf eine Verlängerung der Lebensdauer des Produktes ausgerichtet sind, zumindest auf eine Kreislaufführung des Materials, soll die Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft sich stark auf das Materialrecycling und die Entsorgungsprozesse konzentrieren (Abbildung 1).

Qualifizierte Produktverwertung benötigt Qualifikationen über Materialien, Produkte und Prozesse innerhalb eines ausdifferenzierten Verwertungssystems. Außerdem existiert ein fachlich anderer Qualitätsanspruch als er im Materialrecycling und bei der Entsorgung vorherrscht.

In einem Unternehmen der Verwertungsbranche wurde die Erfahrung gemacht, dass Absolvent/innen der IHK-Fortbildung „Fachkraft für Produktverwertung“ bessere Arbeitsergebnisse und -qualität erzielen als die angelernten Mitarbeiter/innen. Außerdem entwickelten die fortgebildeten Mitarbeiter/innen eine höhere Identifikation mit ihrer Tätigkeit oder gar mit diesem Beruf. Daraus entstand die Idee, auch berufserfahrenen Mitarbeiter/innen die Möglichkeit zu eröffnen, berufsbegleitend eine Fortbildung mit einem IHK-Zertifikat anzubieten.

Die Anbindung dieses Vorhabens an das Projekt GENIA eröffnete auch Möglichkeiten, die Ergebnisse eines Pilotprojektes zumindest in der ersten Phase zu evaluieren und die Übertragbarkeit auf andere Regionen zu überprüfen.

Neben den Anforderungen aus den Prozessentwicklungen erwachsen auch Anforderungen aus der sich verändernden Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland. Die Zahl älterer Berufstätiger (über 45 Jahre), die die Möglichkeiten des Aus- und Fortbildungssystems bislang in überwiegender Mehrzahl nicht mehr nutzen, wird ansteigen. Gleichzeitig sinkt der Anteil der jungen Berufstätigen, was zur Folge hat, dass alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden müssen, das begrenzte Reservoir an jungen Kräften bestmöglich in die Arbeitswelt zu integrieren.

Die Aus- und Fortbildung zur „Fachkraft für Produktverwertung“ soll damit den zwei grundsätzlichen gesellschaftlichen Entwicklungstrends entsprechen:

Erstens: Es sollen qualifizierte Fachkräfte für die sich entwickelnde Verwertungsindustrie nach allgemeingültigen Rahmenrichtlinien aus- und fortgebildet werden können.

Zweitens: Es sollen damit zertifizierte Qualifizierungschancen einerseits für ältere Arbeitnehmer, auch für diejenigen, die sich umorientieren müssen, entstehen. Andererseits sollen damit Angebote für Jugendliche entwickelt werden, für die die Anforderungen der Facharbeiterausbildung bislang zu hoch sind, die jedoch mit einem speziellen Ausbildungsgang die Zulassung für eine Abschlussprüfung nach § 40 Abs. 2 BBiG erhalten können.

## 2. Zielgruppen

Angelernte Mitarbeiter/innen von Verwertungsunternehmen, die über keinen speziellen Abschluss für die Kreislauf- und Verwertungswirtschaft verfügen.

Jugendliche und junge Erwachsene, die keine Berufsausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf absolvieren können und auf besondere Hilfe angewiesen sind.

In einem nächsten Schritt ist dann zu überprüfen, ob die Reihe der umwelttechnischen Berufe für alle anderen Jugendlichen und jungen Erwachsenen um das vorgeschlagene Berufsbild ergänzt werden kann, um dadurch eine Stigmatisierung des Abschlusses zu verhindern.

### 3. Fachliche Qualifizierungsziele

- Verschiedene Produktverwertungs- und Reststoffentsorgungswege kennen
- Zusammenhänge der Produktverwertungs- und Reststoffentsorgungswege kennen
- Produkte und Bauteile selbständig zerlegen und fraktionieren
- Wiederverwendbare Stoffe/Bauteile erkennen und zur Wiederverwendung aufbereiten
- Unbekannte Produkte vereinnahmen
- Schadstoffe erkennen, behandeln und zur Entsorgung bereitstellen.

### 4. Zeitdauer

4.1. Teilnehmer/innen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in einem Metall-, Kunststoff- oder Elektroberuf oder mit einer langjährigen Tätigkeit (mind. 3 Jahre) in einem Verwertungsbetrieb: 18 Monate berufsbegleitend

4.2. Teilnehmer/innen ohne die unter 4.1. genannten Voraussetzungen: 24 Monate Vollzeit

### 5. Ablauf – Modulares Konzept

Das Konzept ist mit einem hohen Anteil an praktischer Tätigkeit verbunden. Es ermöglicht

- erfahrenen Mitarbeiter/innen theoretische Kenntnisse vor dem Hintergrund praktischer Erfahrungen zu vertiefen, zur Optimierung der Arbeitstätigkeit einzusetzen sowie zur Flexibilisierung ihrer Einsatzmöglichkeiten beizutragen;
- jungen Menschen ohne die erforderlichen Eignungsvoraussetzungen den Weg in eine Berufsausbildung in einem umwelttechnischen Beruf.

Die inhaltlichen Schwerpunkte:

- Grundbegriffe des Recycling
- Aufbau und Organisation eines Verwertungsunternehmens
- Produktaufbau, -systematik und -historie
- Grundlagen der Zerlegearbeit, spezielle Zerletechniken, fachgerechtes Zerlegen
- Einsetzen, Pflegen, Instandhalten und Warten von Arbeitsgeräten und Einrichtungen
- Zerlegequalität: Vereinnahmen, Typisieren, Vorsortieren und Sortieren
- Arbeits- und Zerlegeanweisungen
- Darstellung von Arbeitsabläufen und -ergebnissen
- Schadstoffe: Chemische Grundlagen
- Vereinigen, Trennen und Reinigen von Arbeitsstoffen
- Schadstofferkennung, -behandlung, -entsorgung
- Herstellung von Vorrichtungen für die Zerlegung
- Recycling, Umweltbelastung, Ressourcen
- Recycling-Technologien
- Berufsbezogene Rechtsvorschriften, Umweltschutzgesetzgebung

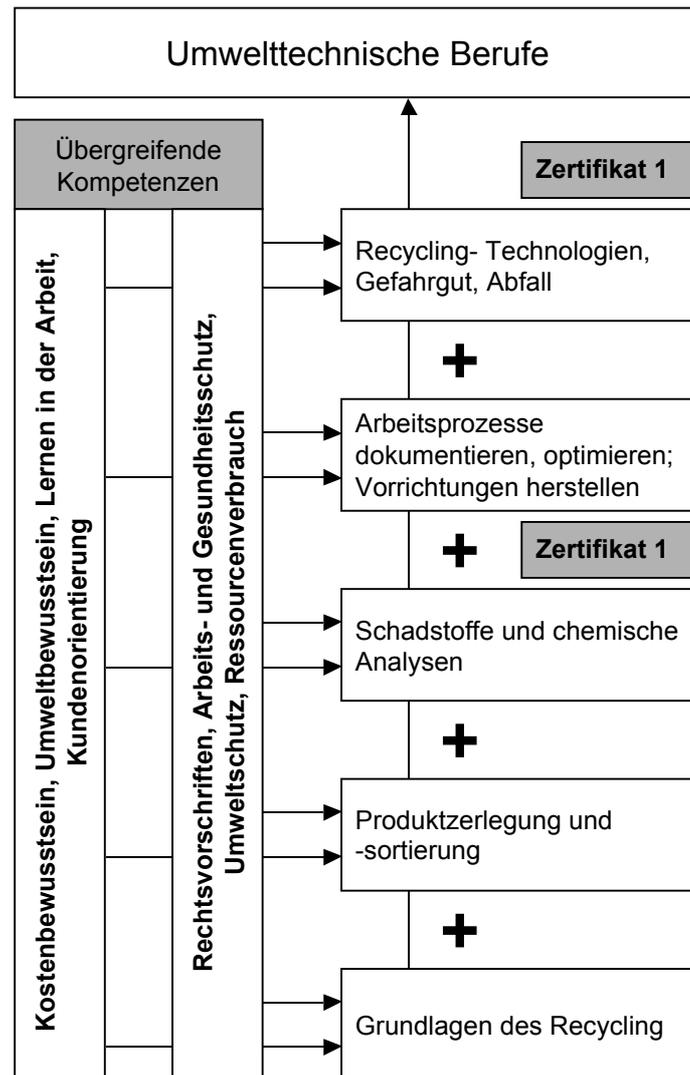


Abbildung 2: *Berufsbegleitende und Teilqualifizierung zur Fachkraft für Produktverwertung*

- Produktveränderungs-, Produktverbesserungsvorschläge
- Arbeitsschutz, Unfallverhütung, Gesundheitsschutz, Arbeitshygiene, Umweltschutz, rationelle Energieverwendung
- Gefahrgut
- Besonders überwachungsbedürftiger Abfall

Es ist möglich, die berufsbegleitende Fortbildung/Ausbildung in Teilen (Modulen) zu absolvieren. Zertifikate werden für eine Teilqualifizierung ebenso erteilt wie für die gesamte Fort-/Ausbildung. (Abbildung 2).

#### 6. Ablauf der Fort-/Ausbildung

Die berufsbegleitende Fortbildung wird im Unternehmen sowie bei weiteren Kooperationspartnern durchgeführt. Schwerpunkte sind Unternehmen mit folgenden Verwertungsangeboten:

- Verwertung von Elektro- und Elektronikrecycling

- Verwertung von Kunststoffrecycling
- Verwertung von Glasrecycling
- Verwertung von Metallrecycling
- .....

In der Teilqualifizierung werden die theoretischen Module in der Berufsschule vermittelt.

#### 7. Abschlusstest und Zertifikate

In der berufsbegleitenden Fortbildung kann ein Abschlusstest belegt werden. Er enthält Bestandteile aller Module.

In den Teilqualifizierungsmodulen kann ein Zertifikat 1 und 2 abgelegt werden. Das Zertifikat 1 ermöglicht den Eintritt in spezialisierte Tätigkeiten der Verwertungswirtschaft. Das Zertifikat 2 ermöglicht die weiterführende Ausbildung in einem umwelttechnischen Beruf.

#### Literatur des Anhangs F

Beschluss der Kultusministerkonferenz (14.05.2002). Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft am. Verfügbar unter: [www.kmk.org/beruf/rlpl/rlpabfall.pdf](http://www.kmk.org/beruf/rlpl/rlpabfall.pdf) [30.10.2003].

Schwarz, G. & Schultheiß, K. (1995). *Pilotprojekt "Fachkraft für Produktverwertung". Projektbericht*. Nürnberg: IHK.

## Anhang H

### Auszüge aus einem Interview mit einem Konstrukteur

#### Bedingungen des Auftrags

- Der Auftrag wird oft „auf Zuruf“ erteilt.
  - „Es sagt mir niemand, wie ich es machen soll, sondern ich mache es so, wie ich will.“
  - „Wir stehen am Band und prüfen. Dann schreibe ich mein Protokoll, wie ich es machen muss.“
- Ausgewogenheit zwischen Qualität, Kosten und Zeit muss immer wieder hergestellt werden.

#### Ideenfindung

- Genaues Erfassen des Auftrags ist wichtig:
  - „Ich weiß, was er will und dann zeichne ich das auf.“
- Paralleles Bearbeiten von Aufträgen:
  - „Ich habe es gern, wenn drei bis vier Aufträge in der Warteschleife sind. Weil es arbeitet von selbst im Kopf, ohne dass ich viel machen muss. Und dann reift das.“
- Handlungsspielraum:
  - „Ich muss meine Gedanken schleifen lassen können, was so anliegt. Wenn ich jede Arbeitsstunde extra nachweisen muss, kann ich das nicht.“
- Konstruieren – nicht nur in der Arbeitszeit:
  - „Ich schlafe mit den Vorrichtungen ein.“
- Viele Möglichkeiten für ein Ziel:
  - „Wenn ich zehn Konstrukteure habe und einen Auftrag, dann bekomme ich zehn unterschiedliche Lösungen.“

#### Orientierung an Analogien

- Abschauen von anderen Lösungen: Wie haben andere das gemacht?
- Zu jedem Auftrag gibt es schon irgendeine Art von Vormodell: Alte Zeichnungen werden angeschaut, die zu diesem Zweck auch gesammelt und abgelegt werden.
  - „Das machen, was schon mal gegangen ist.“
  - „Die Aufgaben springen doch nicht von einem Tag auf den anderen in eine neue Kategorie. Deshalb überlege ich, was es schon gibt und was sich nutzen lässt.“

### *Verhältnis von Erfahrung, Wissen und Berechnung*

- Ausgewogenheit von Intuition und Wissen:
  - „Jeder hat sein Gefühl, seine Eingebung, und das, was man weiß.“
- Wichtigkeit der Vorstellungskraft:
  - „Ich muss mit der Zeichnung reden können.“
  - „Man kann sich Vieles vorstellen, aber wenn der Strich drauf ist, wird es einfacher.“
- Wissen über neue Technologien wird aus der Bibliothek weniger aus dem Internet oder von anderen Experten bezogen
- Erfahrungswerte sind wichtiger als Berechnung:
  - „Konstruktion lebt von Erfahrung.“
  - „Wenn ich nicht sicher bin, ob es dick genug ist, mache ich einen Sicherheitsring mehr.“
  - „Ich bin nicht der große ... Berechner. Das ist meinem Gefühl geschuldet.“
- Vorteile der jüngeren Generation:
  - „Die wissen mehr, was es alles schon gibt, auch an Neuem.“
  - „Die Leute müssen das wissen, sie müssen es nicht erfinden, aber sie müssen wissen, was es gibt. Das muss die Ausbildung der jungen Generation leisten. Ich muss das nicht mehr wissen.“
- Zusammenspiel von Einzel- und Teamarbeit:
  - „Wir sind zwar Einzelkämpfer auf einem Thema. Aber man muss sich seine Helfer suchen.“
- Furcht vor Neulernen:
  - „Ich muss das nicht mehr wissen. Den richtig schwierigen Aufgaben muss ich mich nicht mehr stellen.“

### *Hilfsmittel*

- Zeichnungsmittel ist allein das Brett, das in vielen Fällen auch günstiger ist. Auf dem Computer wird nicht gezeichnet. Jedoch gilt der Computer bei der Abänderung oder Erweiterung von Plänen als das schnellere Medium.
  - „Letztendlich war mein Partner immer der Bleistift oder das Reißbrett.“
- Der Computer ist nur ein Hilfsmittel, das eigentliche Konstruieren findet im Kopf statt.
- Es fehlt auch die Zeit, neue Programm zu erlernen.
  - „Ich muss ja meine Arbeit machen. Wenn jemand sagen würde, das lernst Du jetzt vier Wochen: Gut! Aber ich habe auch ein gestörtes Verhältnis dazu. Ich suche immer Entschuldigungen, damit ich es nicht machen muss.“
  - „Ich werde dieses Jahr 55. Da frage ich mich, tue ich mir das noch an.“

## 9 Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung Berlin (Hrsg.) (2003). *Quem-Bulletin Berufliche Kompetenzentwicklung*. Berlin: trafo-Verlag.
- Astor, M. & Jasper, G. (2001). *Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern, Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit*. Stuttgart: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Baukrowitz, A. & Boes, A. (1996). IT-Fachkräfte auf dem Weg in die Informationsgesellschaft – Konzeptionelle Anregungen zur Neuordnung des Berufsfeldes. In H. Schwarz (Hrsg.), *Computerberufe im System der dualen Berufsausbildung und die Zukunft der DV-Kaufleute. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesministeriums für Berufsbildung (BiBB), Heft 20*. Berlin, Bonn: BiBB.
- Behr, M. (2000). *Die demografische Falle – ein abwendbares Szenario? Das Jahr 2006 Problem – Das Phänomen des Fachkräftemangels in Ostdeutschland*. Verfügbar unter: [www.ag-behr.de/texte/demogr\\_falle.pdf](http://www.ag-behr.de/texte/demogr_falle.pdf) [13.10.2003].
- Betriebspanel Thüringen (2001). *Ergebnisse der fünften Welle 2000: Studie im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur*. Verfügbar unter: [www.th-online.de/download/iab2001.pdf](http://www.th-online.de/download/iab2001.pdf) [13.10.2003].
- Biche, B. (2002). *Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen des Projektes 'Blick-Wechsel auf das Management des regionalen Arbeitsvermögens'*. Bericht über die Tagung am 7. und 8. Februar 2002 in Poitiers.
- Bildungswerk der Bayrischen Wirtschaft e. V. bfz Bildungsforschung (2001). *Wenn geeignete Fachkräfte fehlen. Mitarbeiterqualifizierung für neue Arbeitsprozesse und Technologien*. Bericht über die Fachtagung am 15.5.2001. Verfügbar unter: [win.bfz.de/win/download/ft\\_1.pdf](http://win.bfz.de/win/download/ft_1.pdf) [30.10.2003].
- Bluewin (2002). *Tips zur Schnupperlehre*. [online]. Verfügbar unter: <http://mypage.bluewin.ch/el/bwb1/schnuppe.htm> [18.11.2002].
- Bosch, G., Heinecker, P., Kistler, E. & Wagner, A. (2003). *Aktueller und künftiger Fachkräftemangel und Fachkräftebedarf – eine Analyse für die Bundesrepublik Deutschland und das Land Berlin. Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (Bd. 57)*. Berlin: BBJ-Verlag.
- Breiholz, H., Duschek, K.-J., Heidenreich, H.-J. & Nöthen, M. (2003). *Leben und Arbeiten in Deutschland: Ergebnisse des Microzensus 2002*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Verfügbar unter: [www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/Mikrozensus\\_2002.pdf](http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/Mikrozensus_2002.pdf) [27.10.2003].
- Brussig, M., Böhm-Ott, S., Drinkuth, A., Kinkel, S., Lay, G. & Storch, K. (2001). *Leitfaden Regionale Netze erfolgreich gestalten und betreiben*. Frankfurt a.M.: VDMA Verlag.
- Buck, H. (2003). *Betriebliche Konsequenzen und strategische Handlungsfelder des strukturellen und altersstrukturellen Wandels*. Präsentation auf der Praxistagung Arbeit – Alter – Qualifizierung am 8.7.2003 in Stuttgart. Verfügbar unter: [www.arbeit-alter-qualifizierung.de/daten/02VortragBuck.pdf](http://www.arbeit-alter-qualifizierung.de/daten/02VortragBuck.pdf) [27.10.2003].
- Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit*. Stuttgart: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Denisow, K. & Grau, M. (1995). *Personal- und Organisationsentwicklung in der Kreislaufwirtschaft: Abschlussbericht des Teilvorhaben 7 'Neue Formen der Personal- und Organisationsentwicklung' des Verbundprojektes 'Industrieller Rückbau von Elektronik-Altgeräten in Kreisläufen (IREAK)'*. Verfügbar unter: [www.unique-berlin.de/downloads/IREAK-Abschlussbericht.doc](http://www.unique-berlin.de/downloads/IREAK-Abschlussbericht.doc) [30.10.2003].
- Derboven, W., Dick, M. & Wehner, T. (1999). Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. – Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten. *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*, 18.

- Derboven, W., Dick, M. & Wehner, T. (2002). Die Transformation von Erfahrung und Wissen in Zirkeln. In M. Fischer & F. Rauner (Hrsg.), *Lernfeld Arbeitsprozesse. Ein Studienbuch zur Kompetenzentwicklung von Fachkräften in gewerblich-technischen Aufgabenbereichen* (S. 369-391). Baden-Baden: Nomos.
- Deutsche Bahn (2003). *TraineeClub: Netzwerk für den Nachwuchs der Deutschen Bahn AG*. [online]. Verfügbar unter: [http://www.bahn.de/konzern/jobs/absolventen/die\\_bahn\\_traineeclub.shtml](http://www.bahn.de/konzern/jobs/absolventen/die_bahn_traineeclub.shtml) [02.12.2003].
- Dietl, S. (2002). *Ausbildungsmarketing und Bewerberauswahl. Wie Sie die richtigen Nachwuchskräfte finden*. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Dostal, W. & Reinberg, A. (1999). Arbeitslandschaft 2010 – Teil 2. Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. *IABkurzbericht*, 10/27.8.
- Dostal, W., Reinberg, A. & Schnur, P. (2002). Tätigkeits- und Qualifikationsprojektionen – der IAB/Prognos-Ansatz. In G. Kleinhenz (Hrsg.), *IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250* (S. 547-556). Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Emmerich, K., Fuchs, J., Hoffmann, E., Schnur, P., Thon, M., Walwei, U. & Zika, G. (2001). *Signalisiert die aktuelle Besserung am Arbeitsmarkt bereits die Trendwende? Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsaussichten in Deutschland. IAB-Werkstattbericht*, 5.
- Erlinghagen, M. & Knuth, M. (2002). *Kein Turbo-Arbeitsmarkt in Sicht: Fluktuation stagniert – Beschäftigungsstabilität nimmt zu. IAT-Report 04/2002*. Verfügbar unter: [www.sozialpolitik-aktuell.de/berichte\\_arbeitsmarkt.shtml](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/berichte_arbeitsmarkt.shtml) [20.10.2003].
- Ermert, K. (2003). Leere auf dem Lehrstellenmarkt? Duale Ausbildung in der Region. *Wirtschaft im Südwesten*, 6/2003. 8-14. Verfügbar unter: [www.wirtschaft-im-suedwesten.de/WIS/archiv/0603/0603\\_Titel.pdf](http://www.wirtschaft-im-suedwesten.de/WIS/archiv/0603/0603_Titel.pdf) [22.10.2003].
- Fels, G., Heinze, R. G., Pfarr, H., Schmid, G. & Streek, W. (2001). *Gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildung. Bericht der Benchmarking-Gruppe des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit*. Verfügbar unter: [www.bundesregierung.de/Anlage255646/Bericht+der+Benchmarking-Gruppe.pdf](http://www.bundesregierung.de/Anlage255646/Bericht+der+Benchmarking-Gruppe.pdf) [14.11.2003].
- Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.) (2003). *FreQueNz Newsletter, Heft 1*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1993). *Die kompetente Organisation – Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative*. Zürich: Verlag der Fachvereine; Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2003). *Kollegiale Beratung*. [online]. Verfügbar unter: <http://www.quintessenz.ch/de/tools/> [13.11.2003].
- Grael, R. (2003). Die Sprachfabrik. *brand eins online*, 01/2003. Verfügbar unter: [http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2003/ausgabe\\_01/was\\_unternehmen\\_nuetzt/artikel1.html](http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2003/ausgabe_01/was_unternehmen_nuetzt/artikel1.html) [13.11.2003].
- Große Rövekamp, J. & Weißhuhn, G. (2002). Lebenslagen von Mädchen und Frauen im Zusammenhang mit Bildung, Wissenschaft, Arbeit und Einkommen - Schlussbericht. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Grote, G. & Raeder, S. (2001). Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierlicher Bildung. In F. Horvath (Hrsg.), *Forum Bildung und Beschäftigung. KWB Arbeitsbericht 29* (S. 244-254). Universität Bern.
- Grünert, H., Lutz, B. & Wiekert, I. (2002). *Betriebliche Erstausbildung in Sachsen-Anhalt. Forschungsberichte aus dem zsh*, 02-3. Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität.
- Hilbert, J., Widmaier, B. & Bandemer, S. v. (1991). Können Konkurrenten Partner werden? Eine Einführung in die Chancen und Schwierigkeiten partnerschaftlicher Formen zwischenbetrieblicher Kooperation. In J. Hilbert, M. Kleinaltenkamp, J. Nordhause-Janz & B. Widmaier (Hrsg.), *Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft: Können Konkurrenten Partner werden?* (S. 9-21). Opladen: Leske und Budrich.

- Hoffmeister, A. (2003). *Olympische Spiele 2012 in Sachsen und Wanderungsverhalten sächsischer Jugendlicher. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde*. Magisterarbeit an der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz. Verfügbar unter: <http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2003/0051/> [13.10.2003].
- IG-Metall (2002). *Die Betriebe für die Jungen öffnen und zukunftsfähig machen. IG-Metall für fairen Generationenausgleich in der ostdeutschen Industrie*. [online]. Verfügbar unter: [www.denkwerkstatt-mv.de/pages/wortmeld\\_igm.htm](http://www.denkwerkstatt-mv.de/pages/wortmeld_igm.htm) [23.01.2003].
- IHK Gera (2002). *Unternehmensbefragung zum Umgang mit unbesetzten Ausbildungsplätzen*. Unveröffentlicht.
- IHK Nürnberg (Hrsg.) (1998). *Das Teilqualifizierungsmodell der Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken für benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene. Schriften und Arbeitspapiere*.
- Institut Unternehmen und Schule (2003). *Kooperationsvereinbarung*. [online]. Verfügbar unter: <http://www.unternehmen-schule.de/Kooperationsvereinbarung> [01.12.2003].
- Jäger, W. & Fischer, J. (2003). *Business to Employee. Neue Möglichkeiten durch Mitarbeiterportale*. Verfügbar unter: [www.de.cgey.com/servlet/PB/-s/1yccfvk12e3lx21bd5bboct7d44owpn6g/show/1005740/B2E\\_Studie.pdf](http://www.de.cgey.com/servlet/PB/-s/1yccfvk12e3lx21bd5bboct7d44owpn6g/show/1005740/B2E_Studie.pdf) [11.11.2003].
- Jasper, G. & Denisow, K. (2003). *Alternde Belegschaften als Chance für Innovation und Personalarbeit*. Beitrag auf der Personalmesse im Juni 2003.
- Kampffmeyer, U. (2002). Wissen effizienter managen. [online].
- Ketzmerick, T. & Terpe, S. (2000). Die Blockierung der Generationenablösung im ostdeutschen Beschäftigungssystem. In R. George & O. Struck (Hrsg.), *Generationenaustausch im Unternehmen* (S. 177-190). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Köchling, A. (2002). *Projekt Zukunft – Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen*. Dortmund: GfAH Selbstverlag.
- Köchling, A., Astor, M., Fröhner, K.-D., Hartmann, E. A., Jasper, G. & Reindl, J. (2002) (Hrsg.). *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kuwan, H., Thebis, F., Gnahs, D., Sandau, E. & Seidel, S. (2003). *Berichtssystem Weiterbildung VIII. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Verfügbar unter: [www.bmbf.de/pub/berichtssystem\\_weiterbildung\\_viii-gesamtbericht.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_viii-gesamtbericht.pdf) [30.10.2003].
- Lambertz, G. (2003). *DIHK-Umfrage*. Verfügbar unter: [http://www.wuerzburg.ihk.de/wim/02\\_2003/transparent/lehrstellen.html](http://www.wuerzburg.ihk.de/wim/02_2003/transparent/lehrstellen.html) [17.06.2003].
- Lamieri, L. & North, K. (2002). Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben. *wissensmanagement online*, 1/02. Verfügbar unter: [http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2002/01\\_0201/wissensmanagement-kmu.shtml](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2002/01_0201/wissensmanagement-kmu.shtml) [7.9.2003].
- Latniak, E. & Mill, U. (2003). *Das Expertenwissen von Beratern und Begleitern betrieblicher Veränderungen als Beitrag zur Früherkennung neuer Qualifikationsentwicklungen*. Abschlusstagung des Projekts EXPERT in <Bonn.
- Lawo, M. (2000). Ist Altern in einer Branche wie der Informationstechnologie wirklich ein Problem?. In C. v. Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung* (S. 212-220). Berlin: Rainer Bohn Verlag.
- Lentz, R. (2001). *Strategien zur Überwindung des Fachkräftemangels*. Beitrag zum 5. Online-Tag der Hesen-IHK am 22.11.2001 in Darmstadt.
- Lutz, B. (2001). Im Osten ist die zweite Schwelle hoch: Fehlende Arbeitsplätze und Nachwuchsstau vor den Toren des Arbeitsmarktes. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung 2001: Tätigsein – Lernen – Innovation*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann-Verlag. Verfügbar unter: <http://www.sfb580.uni-halle.de/veroeffentlichungen/ZweiteSchwelleKomplett.pdf> [02.12.2003].

- Lutz, B., Ketzmerick, T. & Wiener, B. (1999). Ausschlussrisiken und Grenzen herkömmlicher Arbeitsmarktpolitik – Einige Lektionen aus der ostdeutschen Entwicklung seit 1990/91. In E. Wiedemann, C. Brinkmann, E. Spitznagel & U. Walwei (Hrsg.), *Die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Herausforderung in Ostdeutschland: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 223* (S. 267-284). Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Mai, K. (2001). *Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik: Zur Perspektive für den Arbeitsmarkt und für die Wohnbevölkerung in Sachsen-Anhalt*. Vortrag am 15.01.2001 in Halle. Verfügbar unter: [www.memo.uni-bremen.de/docs/m0201.pdf](http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m0201.pdf) [29.04.2003].
- Managementgruppe zur Sicherung des Fachkräftebedarfs der Thüringer Wirtschaft (2003). *Zweiter Bericht an den Thüringer Ministerpräsidenten. Berichtsband*. Verfügbar unter: [www.thueringen.de/imperia/md/content/tsk/7.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tsk/7.pdf) [03.05.2003].
- Matthies, H., Mückenberger, U., Offe, C., Peter, E. & Raasch, S. (1994). *Arbeit 2000: Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt: Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung*. Reinbek: Rowohlt.
- Meier, H., Weiß, A. & Wiener, B. (2003). *Fachkräfte sichern in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ein Handbuch für Personalverantwortliche*. Eschborn: RKW-Verlag.
- Meier, H., Weiß, A. & Wiener, B. (2002). Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen – Dokumentationen zum Forschungs-Praxis-Kolloquium. *Forschungsberichte aus dem zsh, 02-5*. [online]. Verfügbar unter: [http://www.zsh-online.de/fb02\\_5.html](http://www.zsh-online.de/fb02_5.html) [02.12.2003].
- Meister, S. & Lauen, G. (2002). Lernen in der Wissensgesellschaft. *ISO-Informationen, 12/2002*, 37-44.
- META Group Deutschland GmbH (2001). *Der Markt für Knowledge Management in Deutschland*. Verfügbar unter: [www.metagroup.de/studien/\\_km2001/ergebnisse/km2001-shortsummary.pdf](http://www.metagroup.de/studien/_km2001/ergebnisse/km2001-shortsummary.pdf) [14.11.2003].
- Mittelmann, A. (2003). *Wissensmanagement – Methoden/Werkzeuge*. [online]. Verfügbar unter: <http://www.artm-friends.at/am/km/WM-Methoden/index.html> [10.11.2003].
- NASA (2003a). *NASA Public Lessons Learned System (PLLS) Database*. [online]. Verfügbar unter: <http://llis.nasa.gov/llis/plls/index.html> [10.11.2003].
- NASA (2003b). *What is the NASA Lessons Learned Information System?*. [online]. Verfügbar unter: <http://llis.gsfc.nasa.gov/> [10.11.2003].
- Opaschowski, H.-W. (1994). *Zehn Jahre nach Orwell – Aufbruch in eine neue Zukunft*. Herne: Edition Heitkamp.
- Opaschowski, H.-W. (2001). *Deutschland 2010. Wie wir morgen arbeiten und leben – Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft* (2. neubearbeitete Auflage). Hamburg: Germa Press Verlag.
- Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M. & Heimfrid, W. (1999). *Zukunftsreport demographischer Wandel: Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Pauli, H. (2001). Expertise zur Bildung eines überbetrieblichen Nachwuchskräftepools am Chemiestandort Leuna. In H. Meier, H. Pauli, B. Wiener (Hrsg.), *Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung. Forschungsberichte aus dem zsh, 02-1* (S. 11-54).
- Pawlowsky, P. & Wilkens, U. (2001). Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern: Transformation und Demographie. In R. Lang, C. Baitsch & P. Pawlowsky (2001), *Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess* (Bd. 16). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Pfeiffer, S. (2000). Stabile Bindung? Beobachtungen aus der Chemischen Industrie. In B. Lutz, P. Meil & B. Wiener (Hrsg.), *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen* (S. 107-128). München: Campus.
- Pietrzyk, Ulrike (2002). *Brüche in der Berufsbiografie – Chancen und Risiken für die Entwicklung beruflicher Kompetenz*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Plath, H.-E. (2002). Erfahrungswissen und Handlungskompetenz – Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung. In G. Kleinhenz (Hrsg.), *IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250* (S.517-529). Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.

- Pongratz, H. J. (2001). Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus? Flexibilisierung der Arbeit und Patchwork-Biographien. *DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 8(1), 24-26.
- Preissler, H., Roehl, H. & Seemann, P. (1997). Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. *Organisationsentwicklung*, 1997(2). Verfügbar unter: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/HakenHelmSeil/hakenhelmseil.html> [13.11.2003].
- Probst, G. & Romhardt, K. (2003). *Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz*. [online]. Verfügbar unter: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/Bausteine/> [13.11.2003].
- Puck, J. F. (2002). *Personalrekrutierung über die Personalhomepage: Eine empirische Untersuchung der Umfeldeinflüsse auf Einsatz und Einsatzform im europäischen Vergleich*. Stuttgart: Ibidem-Verlag.
- Rau, K. & Frey, R. (2003). *Fachkräftemangel – Problembestimmung und Handlungsanforderung im Land Brandenburg*. Verfügbar unter: <http://www.bb.j.de/potsdam/branda.htm> [13.10.2003].
- Ridder, H.-G. (1999). *Personalwirtschaftslehre*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Sarbach, S. & Rifkin, J. (2003). *Die Wissensgesellschaft: Von neuen und alten Eliten*. Verfügbar unter: [http://jobwinner.msn.ch/kader\\_channel/artikel.asp](http://jobwinner.msn.ch/kader_channel/artikel.asp) [11.10.2003].
- Schöngen, K. (2003). Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 32 (2003) 5, 35-39.
- Schumann, M. (2002). *Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen*. Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses Berufsbildung für eine globale Gesellschaft – Perspektiven im 21. Jahrhundert am 23.-25. Oktober 2002 in Berlin. [CD-ROM].
- Schwarz, G. & Schultheiß, K. (1995). *Pilotprojekt 'Fachkraft für Produktverwertung'. Projektbericht*. Nürnberg: IHK.
- Stalitz, U. & Tscheulin, J. (2002). Employability und Flexibilität gemeinsam erreichen. *Personalwirtschaft*, 2 (2002), 26-31.
- Stöbe, S. (1992). *Kooperation in der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Entstehungsbedingungen und Erfolgsfaktoren*. Opladen: Leske und Budich.
- ThyssenKrupp Steel (2003). *Kooperation mit Universitäten*. [online]. Verfügbar unter: [http://www.thyssenkrupp-steel.com/de/karriere/uni\\_print.jsp](http://www.thyssenkrupp-steel.com/de/karriere/uni_print.jsp) [02.12.2003].
- TSN Emnid & Initiative D21(2003). *(N)onliner Atlas 2003. Eine Topographie des digitalen Grabens durch Deutschland*. [online]. Verfügbar unter: [http://www.nonliner-atlas.de/dyntemp/NONLINER-Atlas2003\\_TNS%20Emnid\\_InitiativeD21.pdf](http://www.nonliner-atlas.de/dyntemp/NONLINER-Atlas2003_TNS%20Emnid_InitiativeD21.pdf) [01.12.2003].
- Wagner, H. (1999). Methoden und Techniken des Wissensmanagements. In H. Wagner (Hrsg.), *Wissensmanagement in Unternehmensberatungen*. Diplomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Saarbrücken. Verfügbar unter: [http://www.hubert-wagner.de/inhaltsverzeichnis\\_diplomarbeit.htm](http://www.hubert-wagner.de/inhaltsverzeichnis_diplomarbeit.htm) [10.11.2003].
- Wählisch, B. (2003a). *Wissenstransfer – Praxishilfen*. [online]. Verfügbar unter: [http://genia-berlin.de/sites/wiss\\_transfer/wt\\_prx\\_umsetzung.htm](http://genia-berlin.de/sites/wiss_transfer/wt_prx_umsetzung.htm) [13.11.2003].
- Wählisch, B. (2003b). GENIA: Internetangebote zur Berufsorientierung – eine empirische Analyse. [online]. Verfügbar unter: <http://www.genia-berlin.de/downloads/Genia-Analyse.pdf> [01.12.2003].
- Watzka, K. (2002). *Evaluierungsstudie für die SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH*. Unveröffentlichte Studie an der Fachhochschule Jena, Fachbereich BWL.
- Weidig, I., Hofer, P. & Wolff, H. (1999). *Arbeitslandschaft 2010 nach Tätigkeiten und Tätigkeitsniveau. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 227*. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Weinkopf, C. (1996). *Arbeitskräftepools*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

*Autoren*

- Silke Behrens                      Diplomsozialwissenschaftlerin; Jahrgang 1968  
Personalentwicklerin bei der EKO Stahl GmbH; Eisenhütten-  
stadt
- Detlef Brohm                      Ingenieur für Maschinenbau; Jahrgang 1955  
Geschäftsführer der B&B Maschinenbau GmbH; Gotha
- Wolfgang Burkhardt              Diplomkristallograph; Jahrgang 1949  
Leiter Personaldienste der SCHOTT JENA<sup>er</sup> GLAS GmbH; Jena
- Dr. Karin Denisow                Jahrgang 1960  
Geschäftsführerin der Unique GmbH; Berlin
- Dr. Heike Droth                    Diplomlehrerin; Jahrgang 1963  
Geschäftsführerin des Schott-Zeiss-Bildungszentrum; Jena
- Martin Grau                        Diplompsychologe; Jahrgang 1962  
Mitarbeiter der Unique GmbH; Berlin
- Ralf Hillburger                    Industrie- und Lehrmeister, 1. Ausbilder; Jahrgang 1955  
Berufsbildungszentrum, EKO Stahl GmbH; Eisenhüttenstadt
- Michael Hiller                    Diplombetriebswirt (FH); Jahrgang 1967  
Personalleiter der MIREC GmbH&Co KG; Nürnberg
- Dr. Gerda Jasper                 Jahrgang 1948  
Geschäftsführerin der Unique GmbH; Berlin
- Heike Meier                        Diplomsoziologin; Jahrgang 1963  
Wissenschaftlerin im Zentrum für Sozialforschung Halle e. V.;  
Halle
- Dr. Günter Neubauer              Jahrgang 1942  
Mitarbeiter des DLR, Projektträger des BMBF; Bonn

- 
- Jenny Schillert                      Jahrgang 1975  
Personalreferentin der DESAG AG Grünenplan  
(ab 04/2003 SCHOTT Spezialglas GmbH);
- Birgitt Wählisch                      Diplomkulturwissenschaftlerin; Jahrgang 1960  
Inhaberin der Firma ERGOLOG; Berlin
- Ingrid Weidhaas                      Diplomingenieurpädagogin; Jahrgang 1949  
Geschäftsführerin Aus- und Weiterbildung der IHK Gera
- Bettina Wiener                      Diplomsoziologin; Jahrgang 1961  
Geschäftsführerin des Zentrum für Sozialforschung Halle e. V.
- Barbara Wrede                      Diplomlehrein; Jahrgang 1955  
Schulleiterin der staatlichen Regel- und Versuchsschule Jena-  
Lobdeburg

