



A Brambles Company



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Fachbereich Ökotoxikologie
Studiengang Ökotoxikologie

Entwicklung von Standards für die Ausbildung bei Cleanaway –
Chancen für die Zukunft

-Diplomarbeit-

vorgelegt am 02.09.2005
von

Christine Schmiedel
Paul-Roosen-Straße 15
22767 Hamburg
Matr.-Nr. 1666009

Betreuung:
Professorin Elke Huth

Koreferent:
Uwe Karsten
Rechtsanwalt
Head of HR Continental
Europe

Gliederung

1 Einleitung	4
2 Berufsausbildung	6
2.1 Das duale System	7
2.2 Rechtliche Bestimmungen	10
2.3 Ausbildungspläne – schulisch/betrieblich	13
2.4 Verbundausbildung	15
2.5 Kosten und Nutzen der Berufsausbildung	19
3 Wissensmanagement im Überblick	24
3.1 Kernprozesse des Wissensmanagement	25
3.2 Wissensmanagement in Bezug auf Berufsausbildung	37
4 Analyse der Ausbildungsstruktur bei Cleanaway	42
4.1 Methodisches Vorgehen	42
4.2 Auszubildendenstruktur	44
4.3 Ausbilderstruktur	50
4.4 Organisation der Ausbildung	52
4.4.1 Rekrutierung	52
4.4.2 Ausbildungsprozess	53
4.4.3 Berufsschule und Prüfungen	59
4.4.4 Übernahme	60
4.5 Kosten und Nutzen bei Cleanaway	61
4.6 Stärken und Schwächen	62
5 Zukunftsperspektiven	67
5.1 Konzeptdarstellung	67
5.2 Auszubildendenstruktur	69
5.3 Ausbilderstruktur	72
5.4 Organisation der Ausbildung	74
5.4.1 Kontaktaufnahme	74
5.4.2 Auszubildende einstellen	76
5.4.3 Abteilungsdurchlauf	80
5.4.4 Beurteilungssystem	81
5.4.5 Berufsschule	84
5.4.6 Förderung der Schlüsselqualifikationen	85
5.4.7 Prüfungen	91
5.4.8 Nachfolgeplanung	94
5.5 Überlegungen zur Umsetzung	96

6 Kritische Positionierung	102
6.1 Aus Sicht der Auszubildenden	103
6.2 Aus Sicht der Ausbilder	104
6.3 Aus Sicht des Unternehmens	105
7 Zusammenfassung	106
Abbildungsverzeichnis	108
Tabellenverzeichnis	109
Literaturverzeichnis	110
Abkürzungsverzeichnis	121
Abstract	122

1 Einleitung

Die Anforderungen, die in Zukunft an die Auszubildenden in Großunternehmen gestellt werden, umfassen immer komplexere und wissensintensivere Arbeitssituationen, die durch eine weiter voranschreitende Globalisierung geprägt werden. Das hat zur Folge, dass schon heute die Auszubildenden darauf vorbereitet werden müssen, sich kontinuierlich weiter zu bilden, um den Ansprüchen gerecht zu werden. Eine häufig unbeachtete Thematik der Zukunft ist auch der demographische Wandel der sich in den nächsten Jahren verstärkt bemerkbar machen wird.

Cleanaway Deutschland ist eines der größten Entsorgungs- und Recycling-Unternehmen auf dem deutschen Markt. Es blickt auf mehr als 60 Jahre Erfahrung in der Entsorgungsbranche zurück und bietet bundesweite Komplettlösungen in der Abfallwirtschaft an. Das Unternehmen ist in über 100 Standorten bundesweit vertreten und zählt ca. 90.000 Kommunen, Industrie- und Gewerbeunternehmen, Behörden, Privatkunden und DSD zu seinen Kunden¹. In Abbildung 1 sind die größten Unternehmensstandorte eingezeichnet². Die Kerngeschäfte von Cleanaway sind Papier-Recycling, das Duale



Abbildung 1: Standort Übersicht (Cleanaway A. <http://cit/index.php?SiteID=110&NodeID=110&SID=1645aaf2ea89de446b0f640f4728b9a1&Preview=1>, 30.08.2005)

¹ Vlg. Cleanaway, <http://www.cleanaway.de/de/unternehmen/blick.php>, 22.07.05, S. 1

² Auf der Karte sind der Übersicht wegen nicht alle Standorte eingezeichnet.

System Deutschland, PET und Public Private Partnerships. Im Bereich Papier-Recycling ist das Unternehmen Marktführer in Europa³.

Die Cleanaway-Gruppe ist auf drei Kontinenten in 14 Ländern tätig und beschäftigt weltweit mehr als 12.000 Mitarbeiter an 260 Standorten. Die regionalen Schwerpunkte sind in Australien, Großbritannien, Taiwan und Deutschland⁴. Die Cleanaway-Gruppe ist Teil des Brambles-Konzerns, welcher industriennahe Dienstleistungen in mehr als 40 Ländern mit Schwerpunkt Europa anbietet. Die drei Hauptsäulen stellen CHEP (Logistik-Dienstleistungen), RECALL (Informations-Management-Lösungen) und Cleanaway (Entsorgung) dar⁵. Brambles beschäftigt über 30.000 Mitarbeiter weltweit und ist in Sydney und London börsennotiert.

Cleanaway Deutschland beschäftigt in Deutschland 2800 Mitarbeiter, von denen 78 Auszubildende sind. Im Bereich der Ausbildung gilt es Rahmenbedingung zu etablieren, die es ermöglichen, nicht auf Veränderungen zu reagieren, sondern eine aktive Personalpolitik zu betreiben. Aufgrund seiner Größe hat Cleanaway eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft des Landes zu tragen. Dazu ist es notwendig, die vorhandenen Strukturen im Bereich Berufsausbildung in innovative Geschäftsprozesse umzusetzen. Diese sollen die Berufsausbildung auf einen neuen Weg bringen, um die Unternehmensziele auch in Zukunft zu erfüllen.

Seit 1998 wurden mittelständige Entsorgungsunternehmen in Deutschland von der internationalen Cleanaway-Gruppe integriert, um sich weit über das organische Wachstum hinaus zu entwickeln. Über die letzten Jahre wurden die „Einzelunternehmen“ restrukturiert. Dadurch ist Cleanaway Deutschland ein Unternehmen, das seine Identität vielerorts noch entfalten kann.

Diese Tatsache hat großen Einfluss auf die zu bearbeitende Thematik. Die Ausbildung erfolgt lokal, deswegen existiert kein einheitlicher Standard für die Berufsausbildung. Dennoch ist davon auszugehen, dass jeder Ausbilder die Auszubildenden nach besten Wissen und Gewissen begleitet. Allerdings würde ein einheitlicher Standard es dem Unternehmen ermöglichen, im gesamten Bundesgebiet eine übereinstimmende Ausbildung anzubieten.

Schwächen könnten sich auch durch den nichtvorhandenen Wissensaustausch zwischen den Ausbildern ergeben. Sie würden somit nicht von den gegenseitigen Erfahrungen profitieren. Als Grund kann hierbei sicherlich die starke Akquisition lokaler Standorte genannt werden, die dadurch nur zu einem geringen Maße in die gemeinsame Unternehmenskultur integriert wurden. Dies ist aber auch dafür verantwortlich,

³ vgl. Brambles A, S. 1, http://www.brambles.com/bramblescorp/about/business_activities/cleanaway/ 22.07.2005

⁴ vgl. Brambles A, S. 1, http://www.brambles.com/bramblescorp/about/business_activities/cleanaway/ 22.07.2005

⁵ vgl. Brambles B, S. 1 http://www.brambles.com/bramblescorp/about/group_structure/ 22.07.2005

dass die Auszubildenden nicht den Nutzen eines großen weltweit tätigen Unternehmens kennen lernen und sie nicht in dem Umfang gefördert und gefordert werden, wie es in einem innovativen und expansionsfreudigen Unternehmen möglich wäre.

Ziel ist die Erfassung und Analyse der jetzigen Ausbildungssituation und die Entwicklung von Standards für die Durchführung der Ausbildung bei Cleanaway. Die Standards sollen den Ausbildern Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume vorgeben. Dies soll eine langfristige Unternehmensplanung bezüglich der zukünftigen Ausbildung junger Menschen unterstützen und Chancen für die Zukunft aufzeigen. Um die Ansprüche der Zukunft zu erfüllen, sollte man die Implementierung von Wissensmanagement, d. h. eines im Unternehmen kommunizierten Wissenspools in Betracht ziehen.

Im ersten Schritt werden die grundsätzlichen Rahmenbedingungen bezüglich der Berufsausbildung erläutert. Des Weiteren werden die Kernprozesse des Wissensmanagements eingeführt und der Bezug zum Thema Berufsausbildung hergestellt. Zur Feststellung des momentanen Ausbildungsablaufs werden die Auszubildenden und die Ausbilder des Unternehmens anhand eines Fragebogens befragt. Die Ausbilder werden zusätzlich interviewt. Aus den so gewonnenen Ergebnissen werden die Stärken und Schwächen des Ausbildungsablaufs herausgearbeitet. Das darauf folgende Kapitel konzipiert einen Ausbildungsstandard. Abschließend erfolgt die kritische Positionierung aus Sicht der Auszubildenden, Ausbilder und des Unternehmens.

2 Berufsausbildung

In den europäischen Staaten ist die Berufsausbildung unterschiedlich geregelt. Es existieren verschiedene Systeme. So erfolgt die Berufsausbildung in Frankreich beispielsweise hauptsächlich in staatlichen Vollzeitschulen und nur teilweise in Großbetrieben. Dieses Schulmodell entspricht dem französischen Verständnis, dass Ausbildung eine öffentliche Aufgabe darstellt⁶. Ganz anders ist Berufsausbildung in Großbritannien geregelt. Engländer können berufsorientierte Prüfungen ablegen. Es ist nicht entscheidend wie, wann und wo die berufliche Fähigkeit erworben wurde, sondern nur dass sie vorhanden ist. Die Berufsbildung wird über Weiterbildungseinrichtungen, Ausbildungsanbieter und Arbeitgeber ohne staatliche Vorgaben erteilt⁷. In

⁶ vgl. Mudra, 2004, S. 63

⁷ vgl. Schmidt, 2003, S. 294; vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2004A, <http://www.bibb.de/dokumente/pdf/VereinigtesKoenigreich.pdf>, 15.02.2005, S. 1-2; vgl. Mudra, 2004, S. 62

den Niederlanden ist Berufsausbildung nicht vorwiegend staatlich beeinflusst, vielmehr greifen die Regelungen des Staates nur indirekt⁸. Es gibt sowohl duale, als auch vollzeitschulische Lehrgänge⁹.

Das in Deutschland existierende duale System, seine rechtlichen Bestimmungen, die Ausbildungspläne, als auch die Kosten und Nutzen werden in den nächsten Abschnitten dargestellt.

2.1 Das duale System

Der Begriff „duales System“¹⁰ wurde in den 60iger Jahren zum ersten Mal erwähnt. Dieser Ausdruck bedeutet, dass die Berufsausbildung im Zusammenwirken von schulischer Theorie und betrieblicher Praxis begleitet wird. Nach Paulik ist „Berufsausbildung stets auf planmäßige Entwicklung von Kenntnissen und Fertigkeiten gerichtet, die das Erlernen eines anerkannten Ausbildungsberufes sowohl für Jugendliche als auch für Erwachsene zum Ziel hat“¹¹. Das duale System kann in zwei Bereiche aufgeteilt werden, auf deren Aufgaben und Merkmale nun eingegangen wird. Zudem werden die politischen Stellen, welche in Verbindung mit der Berufsausbildung stehen, vorgestellt.

Betrieb

Der Betrieb übernimmt überwiegend die fachpraktische Ausbildung. Der Erwerb von Fertigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen in der betrieblichen Realität stehen hierbei im Vordergrund. Die betriebliche Ausbildung hat zudem einen bedeutsamen Anteil an der Bildungs- und Erziehungsaufgabe junger Menschen und somit auf das Sozialverhalten.

Um die Ausbildungsabschnitte sinnvoll im Unternehmen zu integrieren und den Auszubildenden eine wertvolle Ausbildung zu gewährleisten, ist es wichtig auf die Voraussetzungen des Unternehmens zu achten. Die Rahmenbedingungen finden im betrieblichen Ausbildungsplan die entsprechende Beachtung.

Berufsschule

Die Berufsschule vermittelt den fachtheoretischen Unterricht. Sie hat in erster Linie die Aufgabe, den weitgehend betriebsunabhängigen und fachübergreifenden Lehr-

⁸ vgl. Bretschneider, Preißer, S. 97,.

[http://www.bildungsserver.saarland.de/medien/download/BP_B\(1\).pdf](http://www.bildungsserver.saarland.de/medien/download/BP_B(1).pdf) 24.02.2005

⁹ vgl. Foders, Siebert, 2001, S. 40

¹⁰ Bontrup, Pulte, 2001, S. 69.

¹¹ Paulik, 1982, S. 41

stoff zu vermitteln¹². Etwa zwei Drittel des Unterrichts entfallen auf Fachbildung, ein Drittel auf Allgemeinbildung. Außerdem werden die im Betrieb gewonnenen Erfahrungen vertieft und ergänzt. Eine weitere Aufgabe der Berufsschule ist es, die Bildung und Erziehung der Auszubildenden weiter zu führen. Der Unterricht wird durch den Rahmenlehrplan erteilt, welcher vom zuständigen Kultusministerium herausgegeben wird.

Es gibt zwei Möglichkeiten um den Berufsschulunterricht zu organisieren¹³:

- Teilzeitunterricht, ein oder zwei Tage die Woche
- Blockunterricht, entweder zusammenhängend als Vollzeitunterricht in einem Block von einem Vierteljahr oder in mehreren Blöcken von zusammen einem Vierteljahr je Ausbildungsjahr

Die Berufsschulen sind nach Typen, das bedeutet gewerblich-technisch, kaufmännisch, etc., gegliedert¹⁴. So wird eine differenzierte Ausbildung ermöglicht. Im nächsten Abschnitt sollen die Aufgaben der Stellen Beachtung finden, die für die Berufsausbildung zuständig sind.

Aufgaben der zuständigen Stellen

Bei der Durchführung und Überwachung der Berufsausbildung nehmen die „zuständigen Stellen“ wichtige Funktionen wahr. Die Tabelle 1 zeigt die unterschiedlichen Ebenen auf denen diese Aufgaben erfüllt werden sollen, aufgeteilt zwischen Unternehmen und Berufsschule:

Ebene	Betrieb	Berufsschule
Politische Entscheidungs- und Gestaltungsebene	Fachministerien BMBF	Ständige Konferenz der Kultusminister, Kultusministerien der Länder
Verwaltungsebene mit Kontrolle und Aufsicht	Industrie- und Handelskammer (IHK), Handwerks-, Anwalts-, Landwirtschafts-, Ärztekammer	Schulaufsicht, Präses der Behörde

Tabelle 1: Zuständigkeit für Betrieb und Schule (vgl. Mudra, 2004, S. 52-53)

Der Betrieb und die Berufsschule haben unterschiedliche Ansprechpartner zum Thema Ausbildung. Die politischen Ansprechpartner der Berufsschule befinden sich auf Länderebene, während die des Betriebs auf der Bundesebene liegen. Die Einflussmöglichkeiten der Unternehmen und der Berufsschule sind daher naturgemäß

¹² Vgl. Mudra, 2004, S. 58

¹³ Vgl. Mudra, 2004, S.48-49

¹⁴ Vgl. Mudra, 2004, S. 58

sehr gering.

Der Schwerpunkt soll hier auf die Aufgaben der IHK gelegt werden, da sie, neben der Berufsschule, Vertreter und Hauptansprechpartner des Unternehmens während der Ausbildungszeit ist. Wie in der Abbildung ersichtlich, ist die IHK ein wichtiger Partner bei der Durchführung der Berufsausbildung im Unternehmen. Diese zuständige Stelle wirkt an allen für das Unternehmen relevanten Sachverhalten in Bezug auf Ausbildung entscheidend mit. Sie ist sowohl in Konfliktfällen ein möglicher Ansprechpartner als auch die Stelle, welche die Prüfungen der Auszubildenden durchführt. Ebenso werden die Prüfungsvorschriften von der Handelskammer erlassen. Der Kontakt zu dieser Institution sollte von der Firma bewusst gepflegt werden. Die Aufgaben der IHK und der anderen Kammern zeigt die Abbildung 2:

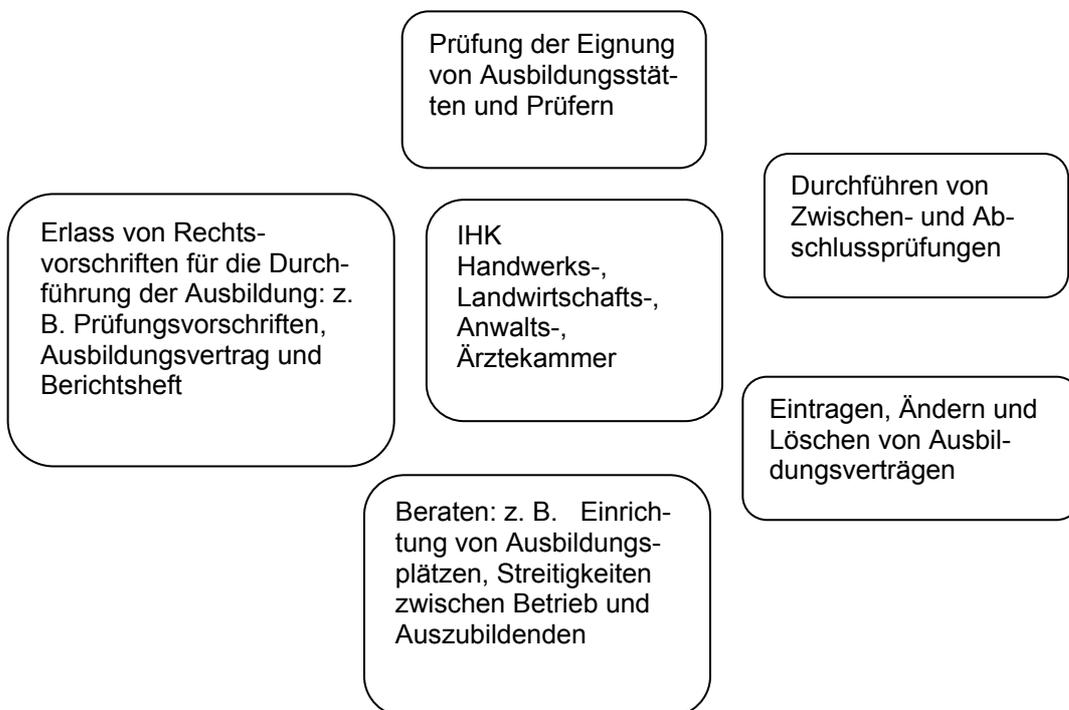


Abbildung 2: Aufgaben der IHK, etc., eigene Abbildung (vgl. Handelskammer Nordrhein, http://www.ihk-nordwestfalen.de/wer_wir_sind/bindata/Vielfalt.pdf, 13.05.2005; vgl. Handelskammer Wiesbaden, <http://www.ihk-wiesbaden.de/index.php?id=169>, 13.05.2005)

Sowohl die Betriebe als auch die Berufsschulen und die verantwortlichen Stellen sind an gewisse Gesetze gebunden. Das Kapitel 2.2 gibt einen Überblick welche rechtlichen Bestimmungen für Unternehmen maßgeblich sind.

2.2 Rechtliche Bestimmungen

Die ersten Regeln zur Durchführung beruflicher Ausbildung wurden im Mittelalter von den Zünften und Gilden der Handwerksberufe erlassen¹⁵. Im Jahr 1897 tritt das Handelsgesetzbuch in Kraft und verpflichtet den Lehrherrn seinen Lehrling nach einem festzulegenden Ausbildungsplan die Inhalte des Berufs zu vermitteln¹⁶. Das Berufsbildungsgesetz wurde 1969 erlassen, während dieses Zeitraums erfolgten verschiedene Novellierungen der bestehenden Regelungen¹⁷. Im Berufsbildungsgesetz werden alle Einzelheiten für die Durchführung der Berufsausbildung im dualen System geregelt. Die letzte Änderung trat zum 01. April 2005 in Kraft.

In den nächsten Abschnitten wird auf die wichtigsten Veränderungen des Berufsbildungsgesetzes seit der letzten Novellierung, Einflussmöglichkeiten des Betriebsrates sowie auf die Rechte und Pflichten des Ausbilders und der Auszubildenden eingegangen.

Änderungen des Berufsbildungsgesetzes seit 01. April 2005¹⁸

Die **Probezeit** wurde von maximal drei Monaten auf höchstens vier Monate verlängert¹⁹. Der Auszubildende und das Unternehmen sollen so die Möglichkeit erhalten, das Ausbildungsverhältnis genau zu prüfen und sich dann zu entscheiden, ob das Arbeitsverhältnis fortgeführt werden soll.

Auch die Möglichkeit der **Abschlussprüfung** wurde erweitert. Die Ausbildungsordnung kann eine gestreckte Prüfung festlegen: Die Abschlussprüfung kann in zwei Teilen abgelegt werden. Zum Beispiel eine Prüfung nach zwei Jahren und am Ende der Ausbildung. Die Zwischenprüfung entfällt dann²⁰. Die grundlegenden Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten fließen als erster Teil in das Gesamtergebnis der Abschlussprüfung ein. Der zweite Prüfungsteil kann sich dann auf die berufstypische Handlungskompetenz konzentrieren, die letztlich das Ziel der Ausbildung ist. Die Auszubildenden sollen so kontinuierlich ihre Leistung unter Beweis stellen.

¹⁵ Vgl. Schmidt, 2003, S. 307

¹⁶ Vgl. Raddatz, 2000, S. 8

¹⁷ Vgl. Raddatz, 2000, S. 176-177

¹⁸ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005, www.hannover.ihk.de/pdf/050311%20synopse_bbig_alt_neu.pdf, 10.06.2005

¹⁹ vgl. BBiG, § 20

²⁰ vgl. BBiG, § 5

Die **Verbundausbildung**²¹ wurde durch das geänderte Berufsbildungsgesetz gestärkt. Sie kann nun in den Ausbildungsvertrag aufgenommen werden, soweit die Verantwortlichkeiten während der Ausbildung sichergestellt sind²².

Eine weitere Änderung wird es bezüglich der **Anrechnung von Vorbildungen** geben. Bis 31. Juli 2006 gelten noch die Bundesverordnungen für die Berufsgrundbildungsjahre und Berufsfachschulen. Spätestens ab 01. August 2009 müssen Verkürzungen vom Auszubildenden und Betrieb gemeinsam beantragt werden. Es kann in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Anrechnungsregeln geben²³. Für ein bundesweit tätiges Unternehmen ist es deshalb wichtig sich mit dieser Thematik bei Zeiten auseinander zu setzen.

Die **Abkürzung und Verlängerung der Ausbildungszeit**²⁴ muss zukünftig vom Auszubildenden und vom Unternehmen gemeinsam beantragt werden. Bislang konnte dieser Antrag von jeder Vertragspartei gestellt werden.

Auslandsaufenthalte können fester Bestandteil der Ausbildung sein und dürfen bis zu ein Viertel der Ausbildungszeit betragen²⁵. Sie werden als Teil der Berufsausbildung angesehen, wenn sie dem Ausbildungsziel dienen.

Pflichten des Ausbilders

Der Ausbildende muss persönlich und fachlich geeignet sein, um ausbilden zu dürfen. Die persönliche Eignung fehlt, wenn jemand Kinder und Jugendliche nicht beschäftigen darf, da er „wiederholt oder schwer gegen das Berufsbildungsgesetz oder die auf seiner Grundlage erlassenen Bestimmungen“ verstoßen hat²⁶. Verbote, Kinder und Jugendliche zu beschäftigen, enthält auch das Jugendarbeitsschutzgesetz²⁷. Die fachliche Eignung wird unterschieden in beruflicher und berufs- und arbeitspädagogischer Eignung²⁸. Im Regelfall wird der als beruflich geeignet angesehen, der das 24. Lebensjahr vollendet und die Abschlussprüfung in einer dem jeweiligen Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung bestanden hat. Die berufs- und arbeitspädagogische Eignung ist in der Ausbildereignungsverordnung festgelegt. Die Notwendigkeit der Qualifikation ist für den Zeitraum 01. August 2003 bis 31. Juli 2008 ausgesetzt, um Unternehmen das Anbieten von Ausbildungsplätzen zu erleichtern.

²¹ In der Verbundausbildung wird gemeinsam mit anderen Unternehmen, Verbänden, Bildungsanbietern die berufliche Ausbildung organisiert

²² vgl. BBiG, § 10

²³ vgl. BBiG, § 7

²⁴ vgl. BBiG, § 8 Abs. 1

²⁵ vgl. BBiG, § 2 Abs. 3

²⁶ BBiG, § 29

²⁷ vgl. JArbSchG 25

²⁸ Vgl. BBiG, § 30

Der Ausbilder hat die Berufsausbildung planmäßig, zeitlich und sachlich strukturiert durchzuführen. Der Auszubildende soll so das Ausbildungsziel in der durch die Ausbildungsordnung vereinbarte erreichen können. Der Auszubildende soll dem Auszubildenden berufliche Handlungsfähigkeit vermitteln. Auch die charakterliche Förderung soll durch den Ausbilder erfolgen²⁹.

Der Ausbilder muss seine Auszubildenden für die Berufsschule und die Prüfungen freistellen³⁰ und ihm schließlich ein Zeugnis ausstellen³¹.

Rechte und Pflichten des Auszubildenden

Zu den Rechten eines Auszubildenden gehört, dass er kostenlos die Ausbildungsmittel erhält, die für die Berufsausbildung und zum Ablegen der Prüfung erforderlich sind. Außerdem dürfen ihm nur Arbeiten übertragen werden, die dem Ausbildungszweck dienen. Am Ende der Ausbildung hat er Anspruch auf ein Zeugnis, das Auskunft über Art, Dauer und Ziel der Berufsausbildung sowie über die erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse geben muss. Die Rechte des Auszubildenden leiten sich unter anderem automatisch aus den Pflichten des Ausbilders ab. Jeder Auszubildende sollte ein Interesse daran haben seine Rechte zu kennen.

Zu den Pflichten des Auszubildenden gehört, dass er aktiv an seiner Ausbildung mitwirkt und sich anstrengen muss, die Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, die obligatorisch sind, um das Ausbildungsziel zu erreichen. Außerdem hat er die ihm übertragenen Aufgaben im Rahmen der Ausbildung sorgfältig auszuführen und den Weisungen des Ausbilders Folge zu leisten. Auszubildende müssen über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse Stillschweigen bewahren und ferner die geltende Ordnung der Ausbildungsstätte beachten. Die Pflichten sind im Berufsbildungsgesetz § 13 geregelt, sie beziehen sich auf die Verhaltensebene des Auszubildenden.

Stellung des Betriebsrates

Arbeitgeber und Betriebsrat sollen in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen und im Rahmen der betrieblichen Personalplanung die Berufsbildung fördern. Arbeitnehmern soll die Teilnahme an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht werden, wenn der betriebliche Bedarf besteht. Betriebsrat und Arbeitgeber haben dies zu beachten³². Auswahlrichtlinien für die Einstellung, Versetzung und Kündigung von Arbeitnehmern erfordern die Zustimmung des Betriebsrates³³

²⁹ vgl. BBiG, § 14

³⁰ vgl. BBiG, § 15

³¹ vgl. BBiG, § 16

³² vgl. BetrVG, § 96

³³ Vgl. BetrVG, § 95

Eine besondere Stellung nimmt die **Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)** ein. Auszubildende, wie auch alle anderen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Berufsleben, haben die Möglichkeit, sich ihre Interessenvertretungen zu wählen, die sie innerhalb des Betriebs vertreten und mitgestalten. Sie ist das Organ der jugendlichen Arbeitnehmer und der Auszubildenden bis 25 Jahre. Sie werden in Betrieben gewählt, die mindestens fünf Arbeitnehmer, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben (jugendliche Arbeitnehmer) oder die zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt sind und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, beschäftigen³⁴.

Die Aufgaben der JAV konzentrieren sich auf die Belange der jungen Erwachsenen und Auszubildenden. Sie achtet darauf, dass Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zugunsten der jugendlichen Arbeitnehmer und Auszubildenden durchgeführt werden. Ferner nimmt die JAV Anregungen der durch sie vertretenen Arbeitnehmergruppe entgegen, speziell in Fragen der Arbeitsbedingungen und der Berufsbildung³⁵.

Im folgenden Kapitel werden die Aufgaben der schulischen und betrieblichen Ausbildungspläne erläutert.

2.3 Ausbildungspläne – schulisch/betrieblich

Um eine einheitliche Berufsausbildung in Deutschland zu gewährleisten, werden von der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung die Ausbildungspläne entwickelt. Ausbildungspläne beschreiben Lernziele und Inhalte sowie Dauer und Organisation der Ausbildung im Unternehmen und in der Berufsschule. Das Kultusministerium legt den schulischen Ausbildungsplan fest. Das Fachministerium auf Bundesebene ordnet den betrieblichen Ausbildungsplan an³⁶. Auf beide Ausbildungspläne wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

Schulische Ausbildungspläne

Die Inhalte der in der Berufsschule zu vermittelnden Fertigkeiten sind im Rahmenlehrplan festgelegt. Sie liegen nicht im Einflussbereich des Unternehmens, sondern werden wie bereits erwähnt von der Kultusminister Konferenz erlassen.

³⁴ BetrVG, § 60

³⁵ BetrVG, § 70

³⁶ Vgl. Mudra, 2004, S. 52.53

Der Rahmenlehrplan ist in eine berufsfeldbreite Grundbildung und eine darauf aufbauende Fachbildung gegliedert. Die Beschreibung der Ziele und die Auswahl der Inhalte erfolgt demnach berufsbezogen.

Rahmenlehrpläne enthalten keine methodischen Festlegungen für den Unterricht, sie lassen dem Berufsschullehrer also freie Hand bei der Vermittlung des Unterrichtsstoffes. Grundsätzlich sollten Methoden berücksichtigt werden, die selbständiges und verantwortungsbewusstes Handeln und Denken fördern. Vor allem die Entwicklung der Handlungskompetenz ist ein bedeutendes Ziel des berufsbezogenen Unterrichts³⁷. Durch die Verbindung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz ergibt sich die Handlungskompetenz jedes einzelnen. Die untere Tabelle gibt einen Einblick in die Bedeutung der genannten Kompetenzen. Später wird auf diese noch detailliert eingegangen.

Kompetenzart	Beispiele
Fachkompetenz	Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten
Handlungs- und Methodenkompetenz	Problemlösung, Entscheidungsfindung
Sozial- und Persönlichkeitskompetenz	Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Einstellungen, Werte, Bedürfnisse, Motive

Tabelle 2: Kompetenzübersicht (vgl. Schmidt-Rathjens, Sonntag, 2004, S. 26)

Die Zunahme der Handlungskompetenz durch eine gleichmäßige Betonung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz kann in der unteren Abbildung gut erkannt werden. Dies soll auch vermehrt in der Berufsschule Beachtung finden.

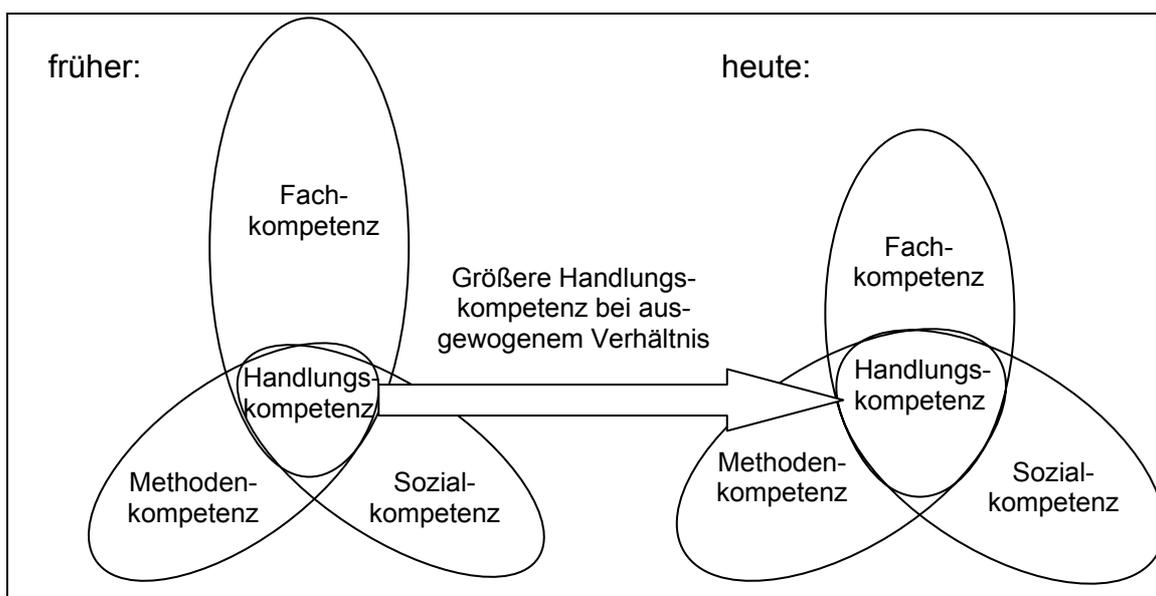


Abbildung 3: Wandel von einer fachdominanten zur ganzheitlichen Berufsbildung (Pieler, 2001, S. 152)

³⁷ vgl. KMK A, S. 2, <http://www.kmk.org/beruf/rpl/rpabfall.pdf> 17.06.2005

Aber auch aktuelle Probleme der Gesellschaft sollen in der Berufsschule ihren Platz finden. Dazu gehören Themen wie³⁸: Arbeit und Arbeitslosigkeit, Gewährleistung der Menschenrechte etc. Die jungen Menschen sollen so auch nach dem Schulabschluss einen allgemeinen Unterricht erhalten, um ihre Persönlichkeit und ihre Allgemeinbildung weiterzuentwickeln.

Betriebliche Ausbildungspläne

Der Ausbildungsrahmenplan ist nicht von vornherein identisch mit dem betrieblichen Ausbildungsplan. Anhand des Ausbildungsrahmenplans muss der Ausbilder überlegen, wie die Vermittlung von Fertigkeiten und Kenntnissen sachlich und zeitlich gegliedert werden kann. Hieraus können die Betriebe eine eigene betriebliche Ablaufplanung gestalten.

In einem Ausbildungsrahmenplan sind verschiedene Lernziele enthalten. Mit „Lernziel“ wird ein angestrebtes Endverhalten definiert, das ein Mensch nach einem Lernprozess erreichen soll³⁹. Man kann zwischen Richt-, Grob- und Feinlernzielen unterscheiden. **Richtlernziele** entsprechen der 2. Spalte des Ausbildungsrahmenplans, also dem Berufsbild. Hier werden allgemeine Bildungsziele festgelegt. Die **Groblernziele** sind in Spalte 3 zu finden und stellen die nächste Stufe dar, welche den Lernstoff bereits konkreter umfassen. In der täglichen Praxis wird ein bestimmtes Lernziel von dem Ausbilder vermittelt, das **Feinlernziel**. Erst dieses beschreibt die einzelnen Fertigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen so eindeutig, dass der Auszubildende und der Ausbilder weiß, welches Verhalten er nach Erreichen des Lernziels zeigen soll⁴⁰. Diese Feinheiten werden durch den ausbildenden Betrieb bzw. durch den betrieblichen Ausbildungsplan definiert.

Ausbildungsabschnitte die nicht durch das Unternehmen vermittelt werden können, werden meist durch Ausbildung im Verbund den Auszubildenden beigebracht. Kapitel 2.4 zeigt die unterschiedlichen Arten der Verbundausbildung auf.

2.4 Verbundausbildung

Im Jahre 1994 gab es in den neuen Bundesländern 21 Ausbildungsverbünde, 1999 sind es bereits 941. Diese Form der Berufsausbildung ermöglicht es vielen Unternehmen, die noch nie ausgebildet haben, zum ersten Mal Auszubildende einzustellen.

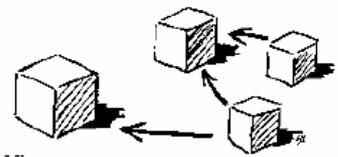
³⁸ vgl. KMK A, S. 4, <http://www.kmk.org/beruf/rlpl/rlpabfall.pdf> 17.06.2005

³⁹ vgl. Paulik, S. 144

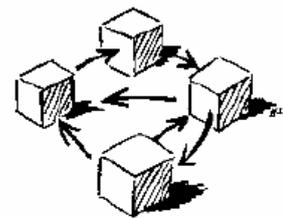
⁴⁰ vgl. Paulik, S. 144-145

len⁴¹. Die durch gemeinsame Berufsausbildung mehrerer Betriebe und durch Kooperation von Groß- und Mittelbetrieben mit Kleinbetrieben können auch in Unternehmen, die alleine nicht zur Ausbildung berechtigt wären, Lehrlinge ausgebildet werden. Dies gilt erst recht in hoch spezialisierten Betrieben, die oft besonders auf eigene Ausbildung angewiesen wären, aber nicht alleine ausbilden können, weil im Einzelfall die Eignung des Ausbildungsbetriebes nur unvollständig gegeben ist. Bei einer Verbundausbildung schließen sich mehrere Unternehmen zusammen, um gemeinsam die Ausbildung durchzuführen. Dabei werden einzelne Ausbildungsabschnitte im jeweiligen Partnerunternehmen absolviert. Folgende Verbundformen gibt es⁴²:

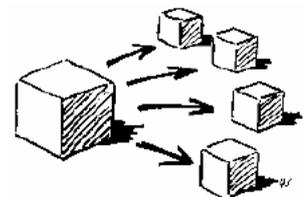
Auftragsausbildung: Unternehmen bilden selbst aus. Einzelne Ausbildungsabschnitte, die im Unternehmen nicht vermittelt werden können, werden aus fachlichen Gründen oder wegen fehlender Kapazität an andere Betriebe oder Bildungsträger im Auftrag vergeben.



Konsortium: Mehrere kleine und mittlere Unternehmen stellen jeweils eigene Auszubildende ein und tauschen diese zu vorher vereinbarten Ausbildungsphasen untereinander aus.



Leitbetrieb mit Partnerbetrieben: Der Leitbetrieb ist für die Ausbildung insgesamt verantwortlich. Er schließt die Ausbildungsverträge ab und organisiert die außerbetrieblichen Ausbildungsphasen bei Partnerbetrieben.



Ausbildungsverein: Mehrere Betriebe schließen sich auf vereinsrechtlicher Grundlage zusammen. Der Verein tritt als Ausbilder auf. Er übernimmt die Steuerung der Ausbildung und wird von den Mitgliedern finanziell getragen.

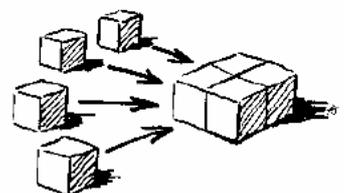


Abbildung 4-7: Graphische Darstellung der möglichen Verbundarten (Schlottau, S. 3 http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a32_org_foerderung_und_effizienz.pdf, 13.05.2005)

⁴¹ vgl. Schlottau 2003, S. 8; www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf, 13.05.2005

⁴² vgl. Schlottau 2003, S. 10-12; www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf, 13.05.2005

Außerdem haben sich laut einer BIBB-Trägerbefragung drei neue Verbundausbildungen entwickelt. Die Eigenschaften dieser Verbundformen lassen sich wie folgt beschreiben⁴³:

1. Der Bildungsträger⁴⁴ ist der vorherrschende Part dieser Form. Ausbildungsverträge werden mit dem Bildungsträger oder einem zugehörigen Betrieb geschlossen. Keinesfalls mit einem möglicherweise zugehörigen Verein. Außerdem gibt es keine Kooperationsbeziehungen zwischen den Betrieben. Diese Form ist häufiger in ostdeutschen Verbänden anzutreffen.
2. Auch hier gibt es einen Bildungsträger als Kooperationspartner, allerdings ist seine Rolle hier nicht so relevant. Vertragliche Beziehungen bestehen sowohl unter den Betrieben als auch mit dem Bildungsträger. Diese Form ist sowohl in Ostdeutschland als auch in Westdeutschland gleich häufig anzutreffen.
3. Der Verbund wird meist von einem Verein koordiniert, manchmal auch von einem Bildungsträger. Sie wird meist in ostdeutschen Bundesländern umgesetzt.

Auch die Ausbildung im europäischen Ausland kann durch Verbundausbildung gefördert werden. Hierzu werden Vereinbarungen zwischen einem inländischen Stammbetrieb und einem ausländischen Partnerbetrieb im Sinne einer gemeinsamen Ausbildungsverantwortung geschlossen⁴⁵.

In fast allen Bundesländern gibt es Förderprogramme, die Ausbildungsverbände finanziell unterstützen⁴⁶. In der Regel werden die Zuschüsse direkt an die antragsberechtigten privaten Unternehmen gezahlt. Diese öffentliche Förderung erfolgt aus Mitteln des Bundes, der Bundesländer und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

⁴³ Vgl. Drinkhut, Schlottau, S. 25-26, www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf, 13.05.2005, 17.10

⁴⁴ Bildungsträger sind Einrichtungen, die spezielle Lerninhalte vermitteln.

⁴⁵ Vgl. Klubertz, Mölls, S. 60, http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf 13.05.2005

⁴⁶ vgl. Jablonka, Schlottau, 2003, S. 15

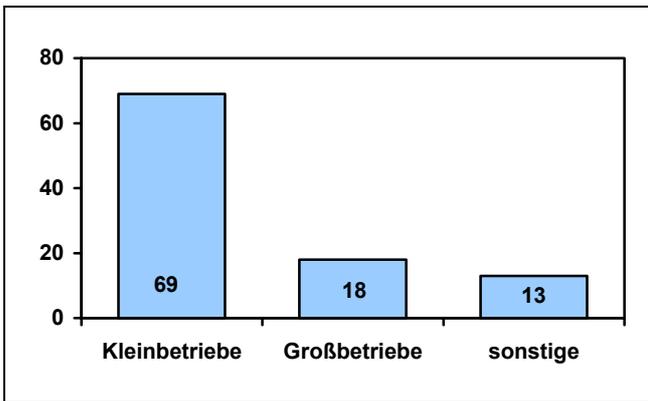


Abbildung 8: prozentuale Verteilung der Förderung von Ausbildungsverbänden (vgl. Drinkhut, Schlottau 2003, S. 27, www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf, 13.05.05)

Gefördert werden ausschließlich zusätzliche Ausbildungsplätze in bestehenden Verbänden sowie Ausbildungsplätze in neuen Verbänden. In Bayern und Schleswig-Holstein erfolgt keine Förderung der Verbundausbildung⁴⁷.

Vorteile

Der Nutzen von Verbundausbildungen ist vielfältig, im Folgenden sollen die wichtigsten genannt werden⁴⁸:

- Vermittlung der Fachinhalte auf hohem technischen Niveau, durch die besonders spezialisierten Unternehmen
- Verbesserung der Schlüsselqualifikationen durch Lernortwechsel
- Größere Mobilität und Flexibilität
- gute Vorbereitung auf zukünftige Qualifikationsanforderungen durch die moderne technische Ausstattung im hoch spezialisierten Betrieb
- größere Bandbreite bei Kundenkontakten
- Verbesserung der Übernahmekancen von jungen Erwachsenen durch den Kontakt zu mehreren Betrieben

Nachteile

Trotz der vielen Vorteile, es gibt auch Bedenken gegenüber der Verbundausbildung⁴⁹:

- Angst vor der Weitergabe von firmeninternen Informationen an die Konkurrenz
- Der Auszubildende verbringt weniger Zeit im Stammbetrieb, dadurch fehlt eventuell die Bindung an das Unternehmen

⁴⁷ vgl. Jablonka, Schlottau, 2003, S. 15

⁴⁸ vgl. Schlottau 2003, S. 9; www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf, 13.05.2005

⁴⁹ vgl. Drinkhut, Schlottau, S. 29, www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf, 13.05.2005

Laut einer Befragung können diese Nachteile allerdings nicht bestätigt werden. Nur die geringe Firmenbindung wird tatsächlich von einem Fünftel der Befragten als Problem erkannt⁵⁰. Wie vorteilhaft die Verbundausbildung auch ist, es sollten vor der Gründung eines Ausbildungsverbundes eindeutige vertragliche Regelungen über die Rechte und Pflichten der Verbundpartner vereinbart werden, um harmonisierende Bedingungen zu schaffen. Grundsätzlich haben die kooperativen Ausbildungsformen das Potenzial zur Förderung der Ausbildungsfähigkeit und Ausbildungsbereitschaft der Betriebe sowie zur Erweiterung des Lernangebots für die Auszubildenden.

2.5 Kosten und Nutzen der Berufsausbildung

Bundesregierung und Wirtschaft einigten sich 2004 auf einen Ausbildungspakt. Dieser soll allen ausbildungswilligen und -fähigen jungen Menschen eine Ausbildung ermöglichen⁵¹. Doch woher kommt die Zurückhaltung der Unternehmen bezüglich der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen? Gründe einerseits Tarifvereinbarungen, in denen Übernahmeverpflichtungen festgelegt werden, andererseits schrecken viele Unternehmen die Kosten einer Erstausbildung ab⁵². Im Folgenden wird nun auf die Zusammensetzung der Kosten und auf den Nutzen von Ausbildung für Unternehmen, Auszubildende und Staat eingegangen.

Kosten

Bei der Ermittlung der betrieblichen Ausbildungskosten werden das Vollkostenprinzip⁵³ und/oder das Teilkostenprinzip⁵⁴ angewandt. Es hängt von der Zielsetzung einer Kostenbetrachtung ab, ob die Voll- oder die Teilkosten heranzuziehen sind. Möchte man einen Kostenvergleich mit anderen Teilbereichen des deutschen Bildungssystems oder mit internationalen Ausbildungssystemen vollziehen, macht es Sinn dies mit den Vollkosten auszudrücken, da der gesamte Ressourcenverbrauch von Interesse ist. Die Kosten, die den Betrieben zusätzlich durch die Ausbildung entstehen, werden durch die Teilkosten akkurat abgebildet.

⁵⁰ vgl. Drinkhut, Schlottau, S. 29; www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf, 13.05.2005

⁵¹ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004 A, S. 3, http://www.bmbf.de/pub/ausbildungspakt_2004.pdf 17.05.2005

⁵² vgl. Furkel, 2004, S. 16

⁵³ Es werden alle anfallenden Kosten eingerechnet, sowohl die variablen Kosten als auch die anteiligen Fixkosten (vgl. Beicht, Walden, 2004 A, S. 21)

⁵⁴ Es werden nur die Kosten eingerechnet, die durch Ausbildung zusätzlich anfallen (vgl. Beicht, Walden, 2004 A, S. 25)

Kostenarten	West	Ost
	in EUR	in EUR
Personalkosten des Auszubildenden	8691	6670
davon:		
Ausbildungsvergütungen	6338	4923
Gesetzliche Sozialleistungen	1513	1285
Tarifliche, freiwillige Sozialleistungen	840	462
+ Kosten des Ausbildungspersonals	6459	3751
davon:		
Hauptberufliche Ausbilder	490	314
<i>Nebenberufliche Ausbilder</i>	<i>5943</i>	<i>3435</i>
Externe Ausbilder	27	2
+ Anlage- und Sachkosten	560	487
+ sonstige Kosten	1780	1530
davon:		
Lehr- und Lernmaterial/-medien	77	64
Gebühren an zuständige Stelle	135	143
Berufs- und Schutzkleidung	65	68
Externe Ausbildung	312	304
<i>Ausbildungsverwaltung</i>	<i>1191</i>	<i>952</i>
= Bruttokosten	17491	12438
- Produktionsleistung des Auszubildenden	8162	6095
= Nettokosten	9329	6343

Tabelle 3: Was eine Lehrstelle kostet - alle Wirtschaftsbereiche 2000⁵⁵ (vgl. Beicht, Walden, 2004B, S. 140, vgl. Pütz, S. 66, http://www.bibb.de/dokumente/pdf/fohlenband_puetz-deutsch.pdf 15.02.2005)

Die Tabelle ist die Darstellung einer Vollkostenrechnung. Die Höhe der Nettokosten in Ost und West differieren stark. Im Osten betragen sie 6343 € (pro Auszubildenden im Jahr) und im Westen liegen diese Nettokosten bei 9329 €. Der Grund ist der erhebliche Unterschied der Ausbildungsvergütungshöhe und des Einkommens des Ausbildungspersonals⁵⁶.

Wenn man allerdings die Kosten mit einer Teilkostenrechnung kalkuliert, sinken die Brutto- und Nettokosten beträchtlich. Die in der Tabelle blau hervorgehobenen Kosten entfallen bei der Teilkostenrechnung. Die Bruttokosten für das gesamte Bundesgebiet liegen dann bei 10178 € und die Nettokosten bei 2448 €⁵⁷.

⁵⁵ Durchschnittliche Beträge pro Auszubildenden pro Jahr in Euro (Beicht et al, S. 1, http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_walden_ausbildung_lohnt_sich.pdf, 24.02.2005)

⁵⁶ vgl. Beicht et al, S. 1-2, http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_walden_ausbildung_lohnt_sich.pdf, 24.02.2005

⁵⁷ vgl. Beicht, Walden, 2004 B, S. 140

Die Kosten für Ausbildung sind dann besonders hoch, wenn über den Bedarf hinaus ausgebildet wird, was ein gesellschaftlich erstrebenswertes Resultat der dualen Ausbildung ist, jedoch eben mit erhöhten Kosten einher geht⁵⁸. Die Auszubildenden sind nur 26 Wochen von 52 pro Jahr im Unternehmen, werden jedoch trotzdem mit dreizehn Monatsgehältern entlohnt, was sich viele Betriebe nicht leisten können⁵⁹.

Durch die Verbundausbildung können Unternehmen verschiedene Kosten sparen. So können beispielsweise die Ausbildungsvergütung und die Kosten für Ausbildungspersonal bzw. externe Ausbilder während der gemeinsam gestalteten Berufsausbildung geteilt werden, dadurch lassen sich eventuell anfallende Kosten für die Schaffung von speziellen Arbeitsplätzen (z. B. Lehrwerkstatt) durch die Bereitstellung in einem Partnerunternehmen reduzieren⁶⁰. Auch die Inanspruchnahme der möglichen Förderungen senkt die Kosten der Ausbildung im Verbund.

Die Zweitausbildung von jungen Menschen ist eine weitere Möglichkeit, um sich als Unternehmen aktiv an der Ausbildung zu betätigen und zudem Kosten zu reduzieren. Zweitausbildung bedeutet, dass die Person, welche die Ausbildung im Unternehmen beginnt, bereits eine abgeschlossene Berufsausbildung besitzt. Seit 1. Januar 2003 kann die Bundesagentur für Arbeit in einem solchen Fall Bildungsgutscheine an arbeitslose Bürger ausgeben. Die Kosten werden von der Arbeitsagentur für Arbeit übernommen, wenn ein solcher Bildungsgutschein dem Arbeitnehmer vorgelegt wird. Die Ausstellung der Gutscheine erfolgt nach den individuellen Begebenheiten des Antragstellers⁶¹.

Der Anteil dieser Auszubildenden sollte in einem angemessenen Verhältnis zu den übrigen Auszubildenden sein und als eine Ergänzung der Ausbildungsmöglichkeiten von Unternehmen wahrgenommen werden.

Den Auszubildenden selbst entstehen durch die Ausbildung keine Kosten. Es gibt allerdings vereinzelte Stimmen aus Politik und Wirtschaft die vorschlagen, dass die Auszubildenden Lehrgeld bezahlen sollen. So ist beispielsweise Professor Eekhoff der Ansicht, dass Auszubildende weniger Gehalt erhalten sollten, damit sich Ausbildung für Unternehmen wieder lohnt. Die Mehrzahl der Eltern seien in der Lage etwas für die Ausbildung ihrer Kinder auf zu wenden, würden es jedoch nicht tun, da der Staat diese Aufgabe übernimmt. Für Professor Eekhoff stellt die Idee die einzig mögliche Verfahrensweise dar, um Ausbildung für Unternehmen interessant zu ma-

⁵⁸ vgl. Forders, Siebert, 2001, S. 40-41

⁵⁹ vgl. Furkel, 2004, S. 16

⁶⁰ (vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, <http://www.bvdm-online.de/Bildung/pdf/Faltblatt.pdf> 12.05.2005

⁶¹ Agentur für Arbeit, <http://www.arbeitsagentur.de/vam/vamController/CMSConversation/anzeigeContent?docId=27731&rc=5&ls=false&ut=0> 17.03.2005

chen⁶². Die Anregung wurde von der jetzigen Bundesregierung nicht aufgegriffen, somit bleibt die Ausbildung für Auszubildende kostenfrei.

In einer Untersuchung der öffentlichen Ausgaben zur Berufsbildung im Zeitraum 1980 – 2002 durch das Bundesinstitut für Berufsbildung wurden verschiedene Resultate erzielt. So war ein Ergebnis, dass die Ausgaben von Bund, Ländern und Bundesagentur für Arbeit in den letzten zwanzig Jahren um 143 % gestiegen sind. 1980 wurden 4,1 Mrd. € für Berufsbildung ausgegeben, im Jahre 2002 waren es ca. 10 Mrd. €. Die Ausgaben für die Berufsschulen sind gesunken, wohingegen die Finanzierung von außerschulischer Berufsbildung angehoben wurde. In den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts waren die Ausgaben für Ausbildung der öffentlichen Hand im Verhältnis zu den Unternehmen tendenziell gesunken, dieses Verhältnis verschob sich im Laufe der 90er Jahre klar hin zur öffentlichen Hand⁶³. Denn von den 14,7 Mrd. € staatlicher Förderung entfallen nur 107,1 Mio. € auf die Betriebe, der Rest wird genutzt um fehlende Ausbildungsplätze auszugleichen⁶⁴. Die Kosten des Staates sind demnach immens und werfen die Frage auf, welche Nutzen die Unternehmen, die Auszubildenden und der Staat von der Berufsausbildung erwarten können.

Nutzen

Eine Umfrage hat ergeben, dass der Anteil der ausbildenden Betriebe bei 29 % liegt. Das ist nicht viel, wobei die Gründe, die Unternehmen zur Ausbildung animieren durchaus lohnenswert erscheinen und vielfältig sind⁶⁵:

- Nachwuchskräfte entwickeln, die den betrieblichen Anforderungen entsprechen 93 %
- Fachkräfte sind auf dem Arbeitsmarkt nicht rekrutierbar 91 %
- Vermeidung von Fluktuation durch Betriebsbindung 82 %
- Möglichkeit, sich als Betrieb die besten Auszubildenden auszusuchen 77 %
- Vermeidung personeller Fehlentscheidungen 74 %

Diese nicht quantifizierbare Nutzen liegen ganz klar in der Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs und den bereits im Betrieb erprobten, motivierten Mitarbeitern, als auch der Reduktion von Fluktuation und Fehlbesetzung. Ferner sollte der Imagege-

⁶² vgl. Makus, S. 1-3 <http://www.netzeitung.de/arbeitundberuf/visionenfuerdeutschland/276986.html>, 12.05.2005

⁶³ vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2004 B, S. 1-2, <http://www.bibb.de/de/14415.htm>, 24.02.2005

⁶⁴ Vgl. Beicht, Walden, 2004 B, S. 136-138

⁶⁵ vgl. Pütz, S. 58; http://www.bibb.de/dokumente/pdf/fohlenband_puetz-deutsch.pdf, 15.02.2005; vgl. Furkel, 2004, S. 17)

winn durch Ausbildung nicht unterschätzt werden⁶⁶. Quantifizierbarer Nutzen entsteht durch die Einsparung der Rekrutierungskosten, der Einarbeitungskosten und der eventuell nötigen Weiterbildungskosten⁶⁷. Das sind Vorteile, die sich direkt in Geld umrechnen lassen.

Die häufigsten Gründe für die Nichtbeteiligung sind zu hohe Ausbildungskosten und allgemein zu viele Probleme mit der Ausbildung, die als Anstrengung empfunden werden. Einige Unternehmen trauen sich aber auch aufgrund mangelnder Erfahrung nicht an diese Aufgabe heran.

Auszubildende erhalten durch die Berufsbildung die Möglichkeit sich für einen Beruf zu qualifizieren und einen Arbeitsplatz zu erhalten. Durch einen erlernten Beruf verbessern sich die Zukunftschancen der jungen Erwachsenen⁶⁸. Zudem wird das Selbstwertgefühl gestärkt. Die Bewahrung vor Jugendarbeitslosigkeit ist ein wichtiger Nutzen der Berufsausbildung für die jungen Erwachsenen und die Gesellschaft.

Dennoch gibt es jährlich Auszubildende, die ihre Ausbildung abbrechen oder wechseln. Laut Untersuchungen des Statistischen Bundesamtes haben im Jahr 2003, 133.500 Jugendliche ihr Ausbildungsverhältnis wieder gelöst⁶⁹.

Die Gründe für den Abbruch der Ausbildung hat eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung ermittelt⁷⁰:

- 70 % der Befragten gaben Probleme im betrieblichen Umfeld an, davon nannten 60 % Schwierigkeiten mit Ausbildern und Vorgesetzten
- 42 % hatten falsche Erwartungen und Vorstellungen über die Ausbildung
- 16 % nannten einen zu hohen Schwierigkeitsgrad der Ausbildung

Vor allem der Staat hat ein gesteigertes Interesse an der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen durch Unternehmen. Der Staat erhält mehr Geld in Form von Steuereinnahmen der Absolventen des Dualen Systems zurück, als er investiert hat⁷¹. Zudem zieht der Staat einen Vorteil aus der betrieblichen Ausbildung, da sich die Aufwendungen des Staates für außerbetriebliche Ausbildungsmöglichkeiten verringern, wenn Unternehmen Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen. Für den Staat ebenfalls

⁶⁶ Vgl. Berufsausbildung in Wissenschaft und Praxis, S. 2-3, <http://www.ausbildungsoffensive-2003.de/docs/nutzen.htm> 07.08.05

⁶⁷ vgl. Walden, Herget, 2004, S. 201

⁶⁸ Vgl. Mudra, 2004, S. 74-75

⁶⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/beruftab9.htm> 10.08.05

⁷⁰ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2004 D, S. 1, http://www.good-practice.de/infoangebote_beitrag793.php, 07.08.05

⁷¹ vgl. Forders, Siebert, 2001, S. 42

sehr wichtig ist die Vermeidung von Arbeitslosigkeit. Bürger, die einen Beruf erlernt haben, haben ein geringeres Risiko arbeitslos zu werden.

3 Wissensmanagement im Überblick

Die Bedeutung der Ressource Wissen hat sich entsprechend der Veränderungen der Arbeitsbedingungen und -anforderungen verändert. Früher haben die Menschen hauptsächlich körperlich gearbeitet, doch heute muss ein Arbeiter auftretende technische Probleme an Anlagen und Robotern lösen können. Die geistigen Ansprüche der Arbeit sind daher enorm gestiegen⁷². Den gleichen Anforderungen müssen auch die Mitarbeiter der Firma Cleanaway und somit die Auszubildenden gerecht werden. Während vor hundert Jahren der Hausmüll von Hand sortiert wurde, wird heute mit hochmodernen Sortieranlagen gearbeitet. Das Sortieren von Hand erfordert ein geringes Wissen, während die Bedienung bzw. die korrekte Einstellung der Parameter einer Sortieranlage ein vielschichtiger Vorgang ist und eine dementsprechende Qualifikation erfordert. Die Bedeutung von Wissen nimmt zu; das gilt ebenfalls für kaufmännische Mitarbeiter. Die Anforderungen steigen, die Aufgabenstellungen werden komplexer und die Mitarbeiter benötigen ein größeres Maß an Bereitschaft sich kontinuierlich mit neuen Technologien, Computerprogrammen, gesellschaftlichen Veränderungen etc. auseinanderzusetzen. Aber auch die firmeninternen Abläufe eines deutschlandweit tätigen Unternehmens werden wissensintensiver und stellen damit eine Herausforderung für die Auszubildende dar. Es ist demnach wichtig den Auszubildenden von Anfang an den Umgang mit der Ressource „Wissen“ vertraut zu machen und die Bereitschaft des Lernens zu fördern.

Zwischen Wissensmanagement und Berufsbildung bestehen Gemeinsamkeiten. Bei beiden ist es ein Anliegen bedarfs- und zukunftsorientiert die richtigen Kernkompetenzen und das richtige Wissen zu fördern⁷³. In den beiden folgenden Kapiteln soll auf die Kernprozesse des Wissensmanagements in Bezug auf Cleanaway und auf die konkrete Übertragung des Wissensmanagements auf die Berufsausbildung eingegangen werden.

⁷² vgl. Stewart, 1998, S. 56

⁷³ vgl. BMBF, S.195, <http://www.bmbf.de/de/1896.php#top>, 02.03.2005

3.1 Kernprozesse des Wissensmanagement

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden“⁷⁴. Wissen ist folglich für Unternehmen eine Ressource, die es gilt von der individuellen Ebene auf die kollektive Ebene zu leiten, um sie für eine größere Anzahl von Personen verfügbar zu machen. „Wissensmanagement verfolgt das Ziel, Wissen, das für die Produktion benötigt wird, dort und zu der Zeit, in der es benötigt wird, zur Verfügung zu stellen, damit die Produktion möglichst reibungslos erfolgen kann“⁷⁵.

Dies erfolgt vorwiegend über die Bereitstellung von Informationen oder explizitem Wissen. Die Weitergabe von implizitem Wissen ist ein schwieriger Vorgang. Implizites und explizites Wissen unterscheiden sich dahingehend, dass implizites Wissen sich häufig nur bedingt sprachlich ausdrücken lässt und meist unbewusst im Kopf des Wissensträgers existiert, das bedeutet, dass es aus Idealen, Werten und Gefühlen des Einzelnen hervorgeht, außerdem ist es aktionsgebunden und subjektiv. Explizites Wissen ist unabhängig von Personen und Zeit, bewusst, methodisch, systematisch, sprachlich verfügbar und lässt sich dokumentieren⁷⁶.

Die Organisation der Bereitstellung von Informationen und explizitem Wissen kann als Kern des Wissensmanagements bezeichnet werden. Jedoch ist Wissensmanagement nicht die Überflutung der Mitarbeiter mit einer Unmenge von Informationen, sondern der tätigkeits- und zielorientierte Zugang zu Informationen, damit diese in Wissen transformiert werden können⁷⁷. Die folgende Darstellung der Kernprozesse soll die grundlegenden Informationen über die Thematik Wissensmanagement vermitteln und darstellen welche Positionen das Unternehmen Cleanaway aktuell vorzuweisen hat.

Wissensziele

Ehe die Kernprozesse detaillierter behandelt werden, soll auf die Wissensziele näher eingegangen werden. Sie sind wichtig, da sie den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung vorgeben. Sie legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen⁷⁸. Grundsätzlich können Wissensziele in drei Berei-

⁷⁴ Probst et al, 1998, S. 46, vgl. Herbst, 2000, S. 9, vgl. North, 1999, S. 41

⁷⁵ Walger, Schencking, 2001, S. 25-34

⁷⁶ vgl. Haun, 2002, S. 101-102, Herbst, 2000, S. 15, vgl. North, 1999, S. 49-50

⁷⁷ Herbst, 2000, S. 24

⁷⁸ Haun, 2002, S. 106

che unterschieden werden: normativ, strategisch und operativ⁷⁹. Anhand der eingehenden Beschreibung von Probst sollen diese nun Anhand des Beispiels Cleanaway kurz dargestellt werden⁸⁰.

Normative Wissensziele setzen die Rahmenbedingungen für eine innovative und „wissensbewusste“ Unternehmenskultur. Diese Ziele benötigen den Einsatz und die Überzeugung der leitenden Angestellten im Unternehmen und stellen das Wissensleitbild des Unternehmens dar. Cleanaway verfügt nicht über ein schriftlich fixiertes Wissensleitbild. Es ist vielmehr ein inoffizielles Credo des Unternehmens Wissen zu teilen und so gegenseitig voneinander zu profitieren.

Strategische Wissensziele legen das zukünftige Kompetenzportfolio des Unternehmens fest und sind langfristiger Natur. Eine Analyse des bestehenden Fähigkeiten-Portfolios kann zur Ableitung neuer Betätigungsfelder führen und hilft die zukünftigen Kernkompetenzen zu definieren.

		Wissensnutzung	
		niedrig	hoch
Wissensvorsprung	hoch	3 Brachliegende Fähigkeit ↓ Anwenden	4 Hebelfähigkeit ↓ Übertragen
	niedrig	1 Wertlose Fähigkeit ↓ Outsourcen	2 Basisfähigkeit ↓ Bewahren / Aufwerten

Abbildung 9: Matrix zur Einordnung der Fähigkeiten (Probst et al, 1998, S. 83)

1. Feld: hier ist ein geringer Wissensvorsprung zu erkennen, dies bietet die Möglichkeit die Fähigkeit aufzugeben, also von Fremdfirmen ausführen zu lassen. Beispiel Cleanaway: Reinigung der Büroräume
2. Feld: dies ist eine Fähigkeit, die nur einen geringen Wissensvorsprung beinhaltet und häufig genutzt wird. Das Niveau der Fähigkeit sollte angehoben werden. Beispiel Cleanaway: Logistik
3. Feld: hier schlummern die Potenziale des Unternehmens. Es handelt sich um Kapital, das in vielen Firmen schlummert. Beispiel Cleanaway: Energiegewinnung durch sekundäre Rohstoffe

⁷⁹ vgl. Al-Laham, 2003, S. 300-303

⁸⁰ vgl. Probst et al, 1998, S. 68-96

4. Feld: diese Fähigkeiten sind bereits als Wissenskapital identifiziert worden und sind am Markt etabliert. Sie könnten aber auch auf andere Märkte übertragen werden. Beispiel Cleanaway: Betreuung hochmoderner Recyclinganlagen

Die Recyclingbranche bietet viele Möglichkeiten die strategischen Wissensziele vor allem im Feld 3 und 4 vermehrt zu nutzen und so dem Unternehmen eine zukunftsorientierte Entwicklung zu ermöglichen. Innovationen können in der Entsorgungsbranche nur durch große Investitionen getätigt werden. Bei Cleanaway finden die Chancen des innovativen Wettbewerbs vermehrt Beachtung. Das strategische Hauptziel wurde von dem Vorstandsvorsitzendem des Unternehmens Cleanaway wie folgt formuliert: „Wir wollen wachsen – und zwar insbesondere in den Geschäftsfeldern und den Regionen, wo wir bereits stark im Markt etabliert sind“. Dies bedeutet, dass das bereits vorhandene Wissen vertieft werden soll, um das angestrebte Wachstum zu erreichen. Die Auswirkung dieses Wissensziels wird in den operativen Zielen sichtbar.

Operative Wissensziele sind die Übertragung der normativen und strategischen Vorgaben in umsetzungs- und handlungsorientierte Teilziele; sie sichern, dass es nicht zu einem Verkümmern des Wissensmanagements auf der Stabs- oder Strategieebene kommt. Es ist wichtig, dass diese Ziele konkret formuliert konsequent im Unternehmen verfolgt werden. Die wichtigsten Phasen sind die folgenden drei:

- Operativen Bezug herstellen
- Abgleichung mit den bestehenden organisatorischen Zielebenen
- Aufteilung der Ziele auf verschiedene Projekte, Abteilungen, etc.

Auf Cleanaway bezogen bedeutet dies, das bestehende Wissen optimal zu nutzen und Wissen über die Bedürfnisse der bestehenden und zukünftig möglichen Kunden zu vertiefen, um so das gewünschte Wachstum zu fördern. Diese Ziele werden in Zielvereinbarungsgesprächen mit den Abteilungsleitern festgehalten.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass das Ziel von Wissensmanagement darin besteht das vorhandene Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele optimal zu nutzen, weiterzuentwickeln und in neue Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder umzusetzen,⁸¹. Um dieses Ziel des Wissensmanagements zu erreichen, ist es erforderlich, dass die nachfolgend beschriebenen Kernprozesse im Unternehmen Beachtung finden.

⁸¹ vgl. North, 1999, S. 3

Wissenserwerb

Der Erwerb von Wissen ist ein relativ einfacher Weg, um dem Unternehmen zusätzliches Wissen zur Verfügung zu stellen. Der Erwerb kann durch verschiedene Aktivitäten erfolgen. So können durch die Übernahme besonders innovativer Firmen im eigenen Kompetenzfeld oder dem Eingehen von Produktverbindungen gezielt Wissenslücken geschlossen werden⁸². Die untere Abbildung gibt eine Übersicht, welche Kooperationsformen möglich sind und in welchem Grad die Kooperation erfolgt. Von besonderem Interesse ist auch, wie groß der Zugriff auf die Wissensbasis des anderen Unternehmens ist und mit welchem Kapitaleinsatz dies ermöglicht werden kann.

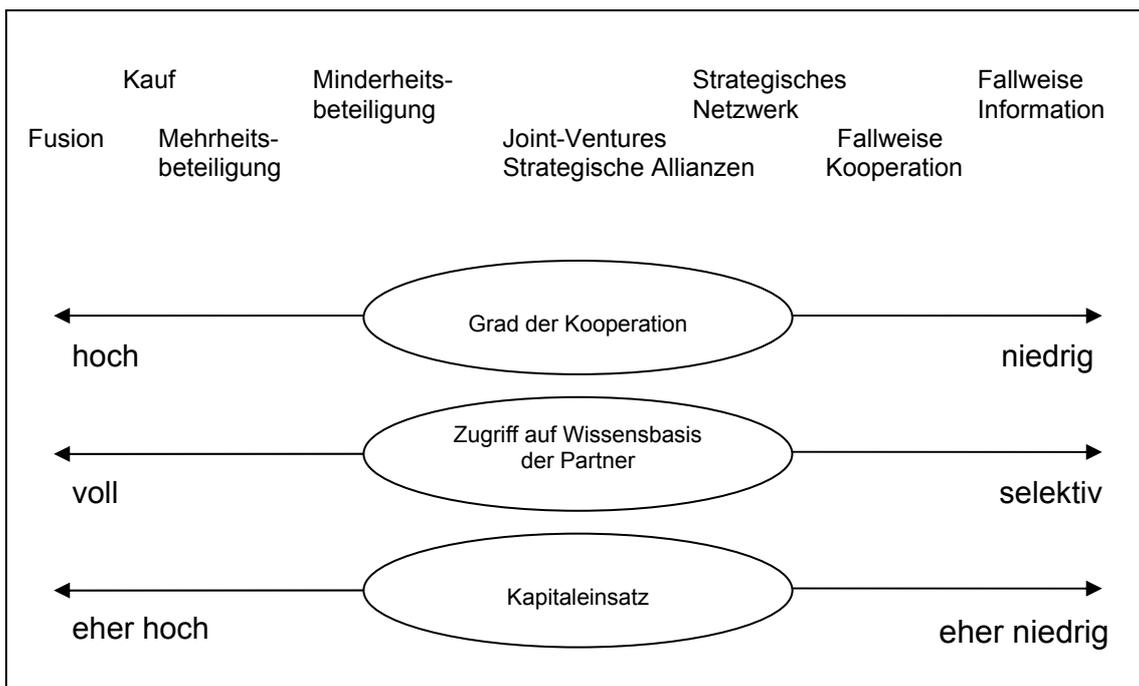


Abbildung 10: Kooperationskontinuum (Probst et al, 1998, S. 159)

Bevor Firmen hinzugekauft werden, sollte das Stammunternehmen genau erörtern, welche Fähigkeiten in Zukunft benötigt werden und welche Risiken mit einem Zukauf verbunden sind. Besonders wichtig ist dabei ein gutes Verhältnis zu den jeweiligen Wissenspartnern aufzubauen, um das zur Verfügung stehende Wissen auch optimal nutzen zu können. Auch Cleanaway hat durch den Zukauf von kleineren Firmen Ende der 90er Jahre viel Wissen erworben, aber auch durch Restrukturierungsmaßnahmen viele Wissensträger verloren.

Über die Einstellung von neuen Mitarbeitern, durch das Heranziehen von externen Beratern und das Gespräch mit Kunden und der Öffentlichkeit kann ebenfalls Wissen aufgebaut werden⁸³. Auch bei Cleanaway werden Berater gezielt genutzt, um Wissen für das Unternehmen zu generieren. Wird die Rekrutierung neuer Mitarbeiter anhand

⁸² vgl. Haun, 2002, S. 108

⁸³ vgl. Geißler, 2002, S. 62

von spezifizierten Anforderungsprofilen vorgenommen, können die normativen und strategischen Wissensziele schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter Beachtung finden und so auch die richtigen Personen für das Unternehmen ausgewählt werden. Dies erfordert zwar eine Vorarbeit des Unternehmens, ist aber äußerst lohnenswert, um durch gezielte Rekrutierung Wissenslücken zu schließen. Im Unternehmen Cleanaway erfolgt die Einstellung neuer Mitarbeiter zu einem großen Teil mit Hilfe der entsprechenden Anforderungsprofile, um die Stelle bestmöglich zu besetzen. Um temporäre Wissenslücken zu schließen, bietet es sich für Unternehmen auch an befristete Beschäftigungen einzugehen⁸⁴. Auch diese Möglichkeit wird von Cleanaway regelmäßig genutzt. Ferner setzt Cleanaway vermehrt auf die Nutzung von Wissensprodukten vor allem im Managementbereich. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um Software und High-Tech-Produkte, die erworben werden, um Wissen in das Unternehmen zu bringen und den Mitarbeitern durch die Nutzung von Wissensprodukten den Erwerb von Wissen zu erleichtern. Wissensprodukte können schnell spezielle Probleme lösen und leicht im Unternehmen vervielfältigt werden⁸⁵. Cleanaway nutzt Produkte wie mobile, internetfähige Kommunikationsmittel, mit deren Hilfe E-Mails abgerufen und Informationen aus dem Internet gesucht werden können.

Wissensentwicklung

Dieser Part des Wissensmanagements ist besonders wichtig, da hier die Generierung neuer Fähigkeiten, Ideen und leistungsfähigere Prozesse im Mittelpunkt stehen. Wichtig daran ist auch, dass man als Unternehmen die Kontrolle über bestimmtes Kernwissen behält, bzw. dieses im Sinne des Unternehmens weiterentwickelt. Denn Wissen ist an seinen Träger gebunden und entsteht erst durch die Vernetzung von Informationen in Abhängigkeit von Sozialisation, Lernprozessen, Erfahrungen und Kulturkreis des Trägers⁸⁶.

Somit kann der Verlust von zentralen Wissensträgern für ein Unternehmen schwerwiegende Konsequenzen haben. Diese Erfahrung wurde auch bei Cleanaway gemacht. Durch die Restrukturierung der einzelnen Niederlassungen in den Regionen und der damit verbundenen Freisetzung von Mitarbeitern wurde Wissen eingebüßt. Die Wissenstreppe von North soll veranschaulichen in welchen unterschiedlichen Stufen Entwicklungsmöglichkeiten im Wissensmanagement zur Verfügung stehen.

⁸⁴ vgl. Probst et al, 1998, S. 153-158

⁸⁵ vgl. Probst et al, 1998, S. 168-171

⁸⁶ vgl. Herbst, 2000, S. 9

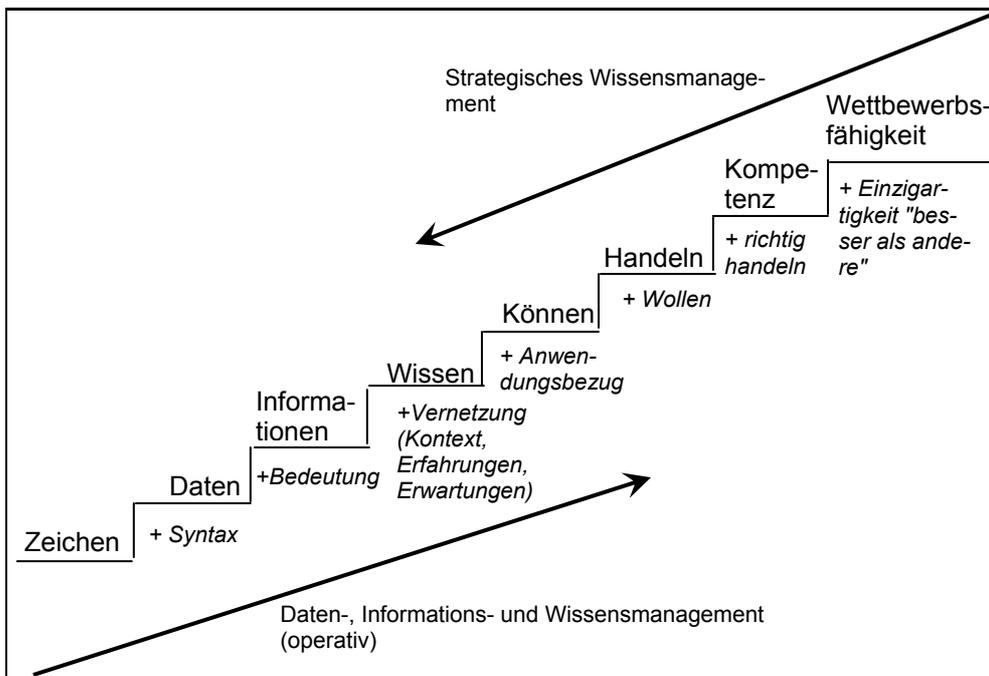


Abbildung 11: Die Wissenstreppe (North, 1999, S. 41)

Der Weg zur Wettbewerbsfähigkeit ist weit und endet nicht mit der reinen Entwicklung von Wissen. Etwas zu wissen, bedeutet nicht, dass der Mitarbeiter dieses Wissen auch umsetzen kann, also in der Lage ist nach dem Wissen zu handeln. Davon abgesehen ist nicht klar, ob er fähig ist richtig zu handeln und somit von einer Kompetenz gesprochen werden kann. Cleanaway versucht durch das Anbieten gezielter Entwicklungsmöglichkeiten, die Mitarbeiter auf dem Weg zur Wettbewerbsfähigkeit erfolgreich zu begleiten. Dies geschieht vorwiegend in Zielvereinbarungsgesprächen und den darin erarbeiteten persönlichen Zielen des Einzelnen.

Um Wissensentwicklung zu fördern, ist aber auch eine lernfreundliche Umgebung wichtig. Darunter versteht man beispielsweise den nötigen Freiraum, um Kreativität und Lernprozesse zu ermöglichen und den Abbau von Autorität, um die persönliche Reifung der Mitarbeiter zu fördern⁸⁷. Die Entwicklung von Kreativität hängt auch von einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre und einer positiven Grundeinstellung gegenüber Fehlern ab. Wenn es sich um unternehmensrelevantes Wissen handeln soll, ist es wichtig, dass die Entwicklung den Wissenszielen entspricht⁸⁸. Die Bedingungen im Unternehmen Cleanaway sind bezüglich der lernfreundlichen Umgebung unterschiedlich. Es ist von der Abteilung, beziehungsweise von dem Vorgesetzten abhängig, inwiefern den Mitarbeitern eine solche Umgebung angeboten wird.

Pieler bezeichnet als Kernproblem von organisationalem Lernen, dass neuentwickelte Verfahren, Grundsätze und Handlungsanweisungen nicht anerkannt und verwendet werden. Wissensmanagement muss mit einer Veränderung der Unterneh-

⁸⁷ vgl. Wabner, 1998, S. 98-99, vgl. Probst et al, 1998, S. 187-188

⁸⁸ vgl. Probst et al, 1998, S. 187-188; vgl. Graf, 2001, S. 128

menskultur einher laufen⁸⁹. Diese Problematik ist bei Cleanaway augenscheinlich vorhanden. Durch den Ankauf zahlreicher Kleinunternehmen existieren viele Einzellösungen, die erst langsam von der Unternehmenskultur durchdrungen werden. So ist beispielsweise die Akzeptanz von Verfahren, die in der Zentrale in Hamburg entwickelt wurden, in den Niederlassungen teilweise gering.

Wissensteilung

Um komplexe Aufgaben zu bewältigen wird es immer wichtiger Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Wissensteilung unterstützen. Als Gefahr für Wissensteilung gelten unternehmerische Entscheidungen wie Zusammenschlüsse, Akquisitionen etc. die es unter Umständen notwendig erscheinen lassen Infrastrukturen der Wissensteilung neu aufzubauen. Ein Vorteil der Teilung von Wissen ist die Möglichkeit des einheitlichen Auftretens eines Unternehmens; auch über Ländergrenzen hinweg. Zu beachten ist allerdings auch, dass es nicht sinnvoll ist, wenn von allen Mitarbeitern verlangt wird, über das gesamte Wissen verfügen zu müssen. Es ist wichtig, dass den Mitarbeitern die Informationen zur Verfügung gestellt werden, die sie benötigen um ihre Aufgaben zu erfüllen und Geschäftsprozesse um zu setzen. Der Rahmen des Datenschutzes muss hierbei selbstverständlich gewahrt werden⁹⁰.

Wissensteilung findet beispielsweise in der Personalabteilung der Firma Cleanaway statt. Das Wissen über bestimmte Prozesse im Konzern wird zwischen den Australischen, Amerikanischen, Französischen und Englischen Tochterfirmen von Cleanaway geteilt und sich gegenseitig zugänglich gemacht. Überwiegend geschieht dies durch den „Best-Practice-Ansatz“⁹¹ in regelmäßigen Treffen der Leiter der Personalabteilung des Landes.

Wissensmanagement kann demnach auch als Wissenslogistik verstanden werden. Es geht darum Erfahrungen und gesammelte Fakten im Unternehmen zu strukturieren und zu verbreiten. Das Wissen soll gut zugänglich und nutzbar sein, dieses wird es aber erst, wenn die Transformation vom Wissen in Informationen und Daten stattgefunden hat⁹². Zu diesem Zwecke können verschiedene technische Maßnahmen verwendet werden. An oberster Stelle stehen hierbei sicherlich das Intranet, Yellow-Pages und Wissenslandkarten⁹³.

„Als Intranet werden unternehmensinterne Kommunikationsnetze bezeichnet, die auf Internet-Technologien basieren, wobei der Zugriff auf die enthaltenen Applikationen und Datenbestände jedoch auf eine geschlossene Anwendergruppe beschränkt ist.

⁸⁹ vgl. Pieler, 2001, S. 113

⁹⁰ vgl. Probst et al, 1998, S. 223-231

⁹¹ Weitergabe von Erfahrungswerten, Erfolgs- und Misserfolgskriterien

⁹² vgl. Wehner et al., 2001, S. 99

⁹³ vgl. Aulinger et al., 2001, S. 74

Die Definition des Begriffes Intranet beinhaltet jedoch keine Aussage über die eigentliche Funktionalität⁹⁴. Cleanaway hat Mitte Juni 2005 ein neues Intranet aktiviert. Die Verantwortung und Veröffentlichung der Inhalte liegt in der Hand der jeweiligen Abteilung und ist damit den Interessensschwankungen der Abteilung unterlegen. Wenn eine Abteilung keine Zeit auf die inhaltliche Gestaltung legen möchte, hat der interessierte Nutzer keine Chance an das von ihm gesuchte Wissen unkompliziert heranzutreten.

„Yellow Pages“ können als erweiterte interne Telefonbücher verstanden werden. Sie beinhalten zusätzliche Informationen über den jeweiligen Mitarbeiter als ausschließlich die Telefonnummer und die Firmenanschrift. Es kann sich ein kurzer Lebenslauf, ein Passfoto und Hinweise auf spezielle Kenntnisse darstellen lassen. Meist sind „Yellow Pages“ in ein Intranet integriert.

Eine Möglichkeit, um das Aufspüren von Wissen dem Nutzer kompakt zur Verfügung zu stellen, sind Wissenslandkarten. Sie geben den Mitarbeitern Orientierung und machen Handlungsmöglichkeiten anschaulich. Wissenslandkarten werden mit Verweisen auf betriebsinterne Experten, dokumentierten Erfahrungen und formalisierten Prozessen hinterlegt. Dies ist besonders wichtig, da es in globalen Unternehmen immer schwieriger wird, über informelle Kontakte an die richtigen Experten zu gelangen. Außerdem helfen sie Anfängern, ohne informellem Netzwerk Kontakt zu den richtigen Personen herzustellen, bzw. Prozesse nach firmeninternen Regeln zu bewältigen⁹⁵. Wissenslandkarten fördern unter anderem die Schaffung von Wissenstransparenz im Unternehmen⁹⁶. Für Cleanaway wäre die Erarbeitung einer solchen Wissenslandkarte sicherlich eine Bereicherung. Die vielen im Unternehmen vorhandenen Experten könnten dann eine größere Beachtung finden und das gegenwärtige Wissen effizienter verteilt werden.

⁹⁴ Bach et al., 1999, S. 105

⁹⁵ vgl. Eppler, 2002, S.38-52

⁹⁶ vgl. Haun, 2002, S. 106; vgl. North, 1999, S. 6; vgl. Stewart, 1998, S. 119



Abbildung 12: Beispiel einer Wissenslandkarte der Firma "comma soft" (<http://www.infonea.com/aktuell/akt-wis.htm>, 30.08.2005)

Erst wenn Wissen geteilt wird, kann auch eine Nutzung des Wissens erfolgen. Die Wissensnutzung soll im nächsten Abschnitt näher geschildert werden.

Wissensnutzung

Bei der Entwicklung neuen Wissens gelangt dieses zu bestehendem und wird von jedem Menschen unterschiedlich miteinander vernetzt. Es entstehen verschiedene Handlungsansätze der Menschen, denn aus ein und demselben Wissen erfolgt nicht immer automatisch ein und dieselbe Handlung⁹⁷. Erst wenn Wissen bzw. die Informationen zum Beispiel aus einem Intranet angewendet werden, kann davon gesprochen werden, dass Wissen genutzt wird. Es ist von entscheidender Bedeutung für das Unternehmen, dass die Mitarbeiter den Sinn des angesammelten Wissens erkennen, andernfalls wird es auch nicht zu einer Nutzung des Wissens kommen⁹⁸. Um die Nutzung von Wissen im Unternehmen zu fördern, müssen die vorhandenen Barrieren abgebaut werden. Hierunter sind unter anderem die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten bzw. Angst den Expertenstatus zu verlieren, Betriebsblindheit oder kulturelle Barrieren zu verstehen. Für viele ist es einfacher in ihrer Routine zu

⁹⁷ Schreyögg, 2001, S. 5-6

⁹⁸ vgl. Haun, 2002, S. 109

verbleiben, statt das Wissen anderer zu nutzen. Schließlich müssten sonst Gewohnheiten aufgegeben und neue Strukturen geformt werden⁹⁹. Dabei ist das „Steel-ideas-shamelessly“-Prinzip statt des „not-invented-here“-Syndroms¹⁰⁰ eine gelungene Möglichkeit, um den zögerlichen Umgang mit „fremdem“ Wissen abzubauen¹⁰¹. Leider sind auch die Mitarbeiter von Cleanaway zögerlich im Umgang mit Wissen, das ihnen durch andere Abteilungen zu teil werden kann. Dies unterstützt den Ansatz von Geißler, dass die Organisationsstruktur und die Führungskräfte die Nutzung „fremden“ Wissens fördern müssen¹⁰². Außerdem vermindert Wissen durch Nutzung nicht seine Existenz, wie es bei anderen Produktionsgütern der Fall ist. Im Gegenteil, Wissen wird durch Nutzung im Unternehmen getestet, vertieft und erweitert¹⁰³. Die Führungskräfte des Unternehmens Cleanaway sollten ihre Mitarbeiter weiterhin unterstützen die Bedenken gegenüber „fremden“ Wissens abzubauen. Sie können dies durch die konsequente Vermittlung abteilungsinterner Informationen und Projektverläufe fördern. Dadurch lernen die Mitarbeiter sich für die Nutzung „fremden“ Wissens zu öffnen und dieses effektiv in die Geschäftsprozesse zu integrieren.

Wissensbewahrung

Es sollte eine vorrangige Aufgabe des Wissensmanagements sein, vorhandenes Wissen zu bewahren. Es ist verhängnisvoll, wenn Unternehmen während Restrukturierungs- und Outsourcing-Maßnahmen Mitarbeiter freisetzen, die elementares Wissen über das Unternehmen oder einen bestimmten Geschäftsprozess besitzen¹⁰⁴. Dies sind unwiederbringliche Verluste, die dann durch externe Berater ausgeglichen werden müssen. So gilt es unter anderem auch die Schlüsselmitarbeiter zu identifizieren und langfristig an das Unternehmen zu binden¹⁰⁵. Dies ist eine der vorrangigen Aufgaben der Firma Cleanaway, um die teilweise unumgängliche Freisetzung von Mitarbeitern auch im unternehmerischen Sinne und ohne schwerwiegende Wissensverluste zu vollziehen.

Eine Bewahrung durch systematische Dokumentation und Pflege der organisationalen Wissensträger, zum Beispiel auch nach ihrer Pensionierung, ist hilfreich, um Wissen zu bewahren¹⁰⁶. So gibt es beispielsweise bei Cleanaway Hamburg einen Pensi-onär, der regelmäßig Führungen für neue Mitarbeiter, Auszubildende und Prak-

⁹⁹ vgl. Probst et al, 1998, S. 269-270

¹⁰⁰ Fremdes Wissen wird abgelehnt, da es nicht in der Abteilung oder im Unternehmen entwickelt wurde (vgl. Reinhardt, 2002, S. 124)

¹⁰¹ vgl. North, 1999, S. 30

¹⁰² vgl. Geißler, 2002, S. 62

¹⁰³ vgl. Schneider, 2001, S. 69-70

¹⁰⁴ vgl. Kugler, Wicki, 2001, S. 24

¹⁰⁵ vgl. Sveiby, Lloyed, 1990, S. 157

¹⁰⁶ vgl. Geißler, 2002, S.62

tikanten sowie externe Besucher in der Sortieranlage anbietet. Die von ihm erzählten Anekdoten und Hintergrundinformationen sind Wissensbestandteile, die so nicht verloren gehen.

Doch nicht jedes Wissen ist es wert aufgehoben zu werden. Denn es ist nicht nur wichtig Wissen aufzunehmen, es muss auch eine Selektion des Wissens erfolgen, also die Ablehnung von Wissen¹⁰⁷.

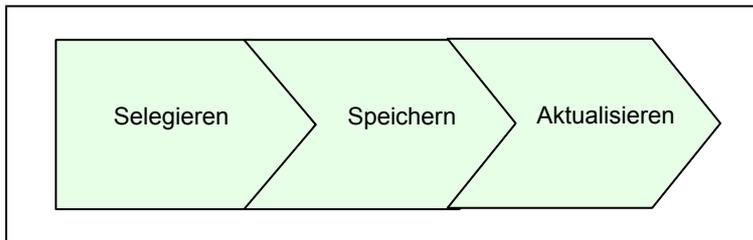


Abbildung 13: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung (Probst et al, 1998, S. 289)

Die drei oben abgebildeten Prozesse zeigen das enge Zusammenspiel dieser Handlungen. Wie bereits erwähnt, ist es wichtig das Wissen welches den Mitarbeitern zu Gute kommt, vorher zu selektieren. Nicht jeder muss alles wissen. Um Wissen zu selektieren, ist es wichtig seinen Wert zu kennen, denn nur Wissen, welches für das Unternehmen einen speziellen Wert hat, muss bewahrt werden. Der zweite Schritt ist eine Speicherung dieses Wissens vorzunehmen, der es den Mitarbeitern ermöglicht auf das Wissen auch zu zugreifen. Und letztendlich ist jedes Wissen nur dann von Interesse, wenn die Personen, die damit arbeiten sich auch darauf verlassen können, dass dieses aktuell ist¹⁰⁸.

Wissensbewertung

Die Bewertung von Wissen ist schwierig und häufig wird der Wert erst ersichtlich, wenn das Wissen verloren gegangen ist¹⁰⁹. Wissen ist ein immaterieller Wert, der erst durch den entstandenen Nutzen, der durch die Anwendung des Wissens erzielt wurde, messbar wird¹¹⁰. Doch Wissen verliert nicht durch Nutzung bzw. Anwendung seinen Wert, sondern erhöht ihn¹¹¹.

Ein vereinfachtes Verfahren zur Wissensbewertung ist die Berechnung der Höhe des Aufwands bzw. die Kosten der Wissensentwicklung. Das ist jedoch eine unzulängliche Art, um den tatsächlichen Wert zu erhalten. Der entstandene Aufwand ist nicht immer über die Kosten greifbar und außerdem ist der Aufwand gegebenenfalls auf-

¹⁰⁷ vgl. Schreyögg, Georg, 2001, S. 10

¹⁰⁸ vgl. Probst et al, 1998, S. 289; vgl. Haun, 2002, S. 110

¹⁰⁹ vgl. Reinhardt, 2002, S. 124

¹¹⁰ vgl. North, 1999, S. 25

¹¹¹ vgl. Sveiby, 1998, S. 45

grund von ineffizienten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erhöht gewesen¹¹². Es folgen noch weitere Fragen die ein Unternehmen beantworten muss, ehe an die Bewertung von Wissen zu denken ist¹¹³:

- Wie spezifisch bzw. allgemeingültig ist das vorhandene Wissen?
- Ist das Wissen subjektiver oder objektiver Natur?
- Wie lange ist das vorhandene Wissen gültig? Wie hoch ist seine Halbwertszeit?
- Ist das Wissen eventuell leicht verfügbar oder ist es von einer gewissen Einzigartigkeit?

Unter anderem ist es wichtig, dass eine genaue Definition der Wissensziele durchgeführt wurde. Ohne diese ist es auch nicht möglich eine Bewertung des Wissens in Betracht zu ziehen, da die Bezugsgröße dann nicht verfügbar ist. Doch es gibt noch weitere Problemfelder bei der Messung von Wissen¹¹⁴:

- Wichtiges wird nicht gemessen
- Das Falsche wird gemessen
- Es wird mit dem falschen Maßstab gemessen
- Es wird gemessen, aber man weiß nicht wofür

Es ist komplex ein System zu entwickeln, dass es ermöglicht den Wert von Wissen zu ermitteln. Pionier war das Unternehmen Skandia, das seit 1996 mit bestimmten Indikatoren immaterielle Werte misst und diese in seine Bilanzen aufnimmt¹¹⁵.



Abbildung 14: Skandia Navigator, (Skandia, S. 10, <http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1996/e9606Power.pdf>, 24.03.2005)

Die Indikatoren sind Bestandteil des „Skandia Navigator“ und umfassen Kennzahlen die beispielsweise Informationen über Investitionen in IT-Systeme, Durchschnittsalter der Mitarbeiter, Anzahl der Spezialisten und Kundenzufriedenheit generieren¹¹⁶.

¹¹² vgl. Reinhardt, 2002, S. 81

¹¹³ vgl. North, 1999, S. 60-61

¹¹⁴ Probst et al, 1998, S. 319-324

¹¹⁵ vgl. Sveiby 1998 A. S. 2, www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html, 24.03.2005

Im Unternehmen Cleanaway wird Wissen nicht speziell gemessen. Die Vorgesetzten gehen davon aus, dass die Teilnahme an Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen das gewünschte Wissen vermittelt hat und sehen momentan noch keinen Bedarf in der Ermittlung des Werts des Wissens. Auch die Selektion von Wissen geschieht meist nach dem individuellen Empfinden des Mitarbeiters bzw. Vorgesetzten. Das nächste Kapitel soll den Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Berufsausbildung verdeutlichen. Dies soll erneut anhand der nun bekannten Kernprozesse erfolgen.

3.2 Wissensmanagement in Bezug auf Ausbildung

Wissensmanagement und Berufsausbildung, passt das zusammen? 45,5 % der RBS-Befragten¹¹⁷ gaben an, dass beides ganz bzw. teilweise zusammenpasst. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Entwicklung der wirtschaftlichen Anforderungen in den letzten Jahren. Wie bereits erwähnt, gibt es einige Parallelen zwischen Wissensmanagement und Berufsausbildung. Beides hat es sich zur Aufgabe gemacht Kernkompetenzen und Wissen zu fördern, die für die Zukunft von Bedeutung sind. Um die Ausbildung bei Cleanaway an die künftigen Ansprüche anzupassen und Chancen für die Zukunft zu entwickeln, ist die Berücksichtigung der Kernprozesse des Wissensmanagements ein wichtiger Aspekt.

Wissensziele

In Bezug auf Wissensziele können für die Gruppe der Auszubildenden die operativen Wissensziele als die entscheidenden hervorgehoben werden. Grundsätzlich sollten Wissensziele auf normativer und strategischer Ebene bezüglich der Ausbildung von jungen Menschen vorhanden sein, um die operativen Ziele an diesen auszurichten.

Meist herrschen allerdings die Lernziele des Berufes vor. Folglich handelt es sich um die Richt-, Grob- und Feinlernziele, welche in der Ausbildungsordnung und im Rahmenlehrplan festgesetzt sind. Auch für diese Lernziele gelten die drei Phasen der operativen Wissensziele. Hierbei werden vor allem die Feinlernziele auf die unternehmerischen Wissensziele abgestimmt und gegebenenfalls modifiziert.

Cleanaway kann aber auch noch spezielle Wissensziele während der Ausbildung vermitteln. Die Auszubildenden können beispielsweise erfahren, welche Strukturen in

¹¹⁶ vgl. Skandia, S. 10-11,

<http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1996/e9606Power.pdf> 24.03.2005

¹¹⁷ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004. S. 209

http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005

der Entsorgungsbranche herrschen, wie die Marktlage in diesem Bereich ist und wie die zukünftige Entwicklung sein kann. Die Vermittlung besonderen Wissens ist ebenfalls erstrebenswert für die Ausbildung.

Wissenserwerb

Der Wissenserwerb durch die Einstellung von neuen Auszubildenden ist sicherlich gering. Aber dennoch bringt jeder Auszubildende spezifisches Wissen mit, das er durch Erfahrungen während ehrenamtlicher Tätigkeiten oder Vereinstätigkeit erwerben konnte. Zudem kann der individuelle Lebensweg spezielles Wissen vermittelt haben. Beispielsweise die Orte an denen ein Mensch aufgewachsen ist, die Schulen die besucht wurden oder das soziale Gefüge, in dem er aufgewachsen ist. Dies ist alles Wissen, welches der Auszubildende mit sich bringt. Vorrangig ist der Wissenserwerb aber sicherlich in der Möglichkeit zu sehen, die Auszubildenden nach ihrer Ausbildung zu übernehmen und sich so die Fachkräfte der Zukunft zu sichern.

Wissensentwicklung

Der Schwerpunkt des Wissensmanagements bezüglich Berufsausbildung ist sicherlich die Entwicklung von Wissen. Daher soll an dieser Stelle auf die Möglichkeiten der Entwicklung von Wissen durch Lernen näher eingegangen werden. Hierbei werden sowohl die Unterschiede des individuellen und des Lernens in Gruppen besprochen, als auch die verschiedenen Methoden welche angewendet werden können. Zu dem Teil des individuellen Lernens wurden die Autoren Haun, Amelingmeyer und Birkholz, Dobler herangezogen¹¹⁸.

Individuelles Lernen kann anhand von Reiz-Reaktions-Theorien und kognitiven Theorien unterschieden werden. Zur Kategorie der Reiz-Reaktions-Theorien gehören die klassische Konditionierung und die operante Konditionierung. Die kognitiven Prozesse stellen das Wahrnehmen, Denken und Erinnern in den Vordergrund.

Beim individuellen Lernen gehört sicherlich die **klassische Konditionierung** nach Pawlow zu der bekanntesten Methode. Während der klassischen Konditionierung wird ein ursprünglicher Reiz (Hundefutter) der eine Reaktion (Speichelfluss beim Hund) auslöst mit einem akustischen Signal (Glöckchen) verbunden. Nach einiger Zeit genügt bereits das akustische Signal, um die Reaktion hervorzurufen.

Bei der **operanten Konditionierung** lernt ein Versuchstier eine Handlung, um ein angenehmes Ziel zu erreichen oder ein unangenehmes Ereignis zu vermeiden. Es wurde gelernt, dass zwischen einem bestimmten Verhalten (Reaktion) und ihrer di-

¹¹⁸ vgl. Haun, 2002, S. 54-56, vgl. Amelingmeyer, 2002, S. 101-104, vgl. Birkholz, Dobler, 1995, S. 29-31

rekten Konsequenz (Belohnung/Bestrafung) ein Zusammenhang besteht. Außerdem stellte Skinner fest, dass die positive Verstärkung eher zum Lernen führt, als die negative Verstärkung.

Das **kognitive Lernen** erfolgt durch Einsicht. Der Mensch ist in der Lage seine Situation aktiv zu verstehen, Eindrücke zu filtern, Informationen auszuwählen und zu gewichten. Schließlich ist es ihm auch noch möglich die Informationen unterschiedlich zusammenzufügen und zu behalten. Das Lernen durch „Trail and Error“¹¹⁹ gehört beispielsweise zu den kognitiven Lerntheorien, ebenso wie das Lernen am Vorbild, welches sich unter anderem im Gruppenlernen vollzieht.

Das Gruppenlernen ist während der betrieblichen Ausbildungszeit vorwiegend anzutreffen. Die Auszubildenden befinden sich in den einzelnen Abteilungen meist in den drei unten beschriebenen Situationen des Lernens:

- partizipativ
- kooperativ
- kollektiv

Der partizipative Lernprozess vollzieht sich, wenn innerhalb einer Gruppe von den Fähigkeiten der anderen profitiert wird¹²⁰. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Auszubildender in einer Abteilung arbeitet und dort von den Mitarbeitern deren Fähigkeiten erlernt.

Kooperatives Lernen bedeutet, dass sich eine Gruppe zu einem Zweck, z. B. der Erreichung gemeinsamer Lernziele, zusammenschließt. Dieses Lernziel soll durch Verknüpfung der unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gruppenmitglieder erreicht werden.

Die nächste Form stellt der kollektive Lernprozess dar. In der Gruppe werden die einzelnen Wissensstände zu einem neuen Wissen verbunden. Die Summe des einzelnen Wissens der Personen ist geringer als das neu entwickelte Wissen. Der ausschlaggebende Aspekt ist in diesem Fall der Dialog¹²¹. „Durch Dialoge entsteht Wissen“¹²². Durch die Bildung von Teams in Unternehmen wird eben dieses Gruppenlernen initiiert.

Die dargestellten unterschiedlichen Lernsituationen treten meist nicht isoliert auf, sondern in Kombination. Vor allem während der Ausbildung ist es wichtig die verschiedenen Lernkanäle zu nutzen und so unterschiedliche, auch komplexe Lerninhalte vermitteln zu können¹²³.

¹¹⁹ Versuch und Irrtum

¹²⁰ vgl. Haun, 2002, S. 59

¹²¹ vgl. Haun, 2002, S. 60, vgl. Amelingmeyer, 2002, S. 106

¹²² Geißler, 2002, S. 62

¹²³ vgl. Amelingmeyer, 2002, S. 107-108

Das Lernen in der Berufsschule entspricht eher dem individuellen Lernen, wohingegen im Unternehmen das Lernen in Gruppen vorherrscht. Die Bereitschaft zum Lernen ist in hohem Maße davon abhängig, wie nah der zu vermittelnde Lernstoff sich auf die Praxis bezieht. Es muss ersichtlich sein für was das Erlernete konkret genutzt werden kann. Außerdem wird die Lernbereitschaft erhöht, wenn der Auszubildenden die Einsicht erhalten hat, aufgrund welcher Notwendigkeit er lernt. Von besonderer Bedeutung ist die Erfahrung, dass das durch Lernen entwickelte Wissen, also die Erfahrungen, Kenntnisse, etc. als wertvoll anerkannt werden und zur Lösung von Problemen beitragen¹²⁴.

Die Lernprozesse und Erfahrungen, die während der Ausbildungszeit im Unternehmen durchlebt werden, sollen Wissen schaffen und dieses weiterentwickeln zu Können, Handeln und Kompetenzen. Dies entspricht der Zielsetzung der Ausbildung, sie soll Menschen ermächtigen selbständig einen Beruf auszuüben.

Wissenstransfer

Der Transfer von Wissen obliegt unter anderem auch den Wissensmultiplikatoren. Die Multiplikation von Wissen entsteht beispielsweise durch Train-the-Trainer-Maßnahmen¹²⁵ im Unternehmen¹²⁶. Die Ausbilder haben die Chance durch eine Train-the-Trainer-Maßnahme das Wissen anderer kennen zu lernen. Unter Wissensmultiplikatoren sind auch die Mitarbeiter der ausbildenden Abteilungen und Mentoren zu verstehen.

Bezogen auf die Auszubildenden ist wichtig, dass diese die Gelegenheit haben ein Wissensnetzwerk aufzubauen. Durch den regelmäßigen Wechsel zu anderen Abteilungen und Teams können „Wissenskontakte“ entstehen¹²⁷. Das Wissensnetzwerk fördert die Möglichkeit des Auszubildenden mit verschiedenen Mitarbeitern bei Bedarf Kontakt aufzunehmen und Wissen zu erfragen. Dadurch erfolgt der Transfer des Wissens auf den Auszubildenden. Aber Wissenstransfer kann auch im Kleineren erfolgen. Auszubildende, die in der Lage sind Probleme selbständig zu lösen, transferieren ihr Wissen auf eine andere Sachlage und erfahren so eine Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten.

Wissensnutzung

Informationen müssen genutzt werden, damit sich Wissen entwickelt¹²⁸. On-the-job-training¹²⁹ beispielsweise fördert die Aufnahme von neuem Wissen, da sich das Ge-

¹²⁴ vgl. Birkholz, Dobler, 1995, S. 25

¹²⁵ Ausbildung der Ausbilder

¹²⁶ vgl. Probst et al, 1998, S. 234-235

¹²⁷ vgl. Probst et al, 1998, S. 239

¹²⁸ vgl. Ballod, 2004, S. 107

lernte besser im Gedächtnis einprägt. Die Möglichkeiten von Simulationen, Planspielen oder Szenarios bieten einen Rahmen, um Wissensnutzung in einem handlungsorientierten Kontext zu stellen¹³⁰. Genau das geschieht während der Ausbildung im Unternehmen. Durch das Arbeiten in den entsprechenden Abteilungen hat der Auszubildende die Gelegenheit sein Wissen aus der Berufsschule in die Praxis umzusetzen und es so zu festigen. Um eine ganzheitliche Nutzung des Wissens zu ermöglichen, bietet sich beispielsweise eine Juniorenfirma an. Juniorenfirmen sind „Kleinfirmen“ im Unternehmen, die es den Auszubildenden ermöglicht ihr Wissen in unternehmerischen Entscheidungen zu testen und diesbezüglich Erfahrungen zu sammeln.

Wissensbewahrung

Die Materialisierung des Wissens in Wissensdokumenten wie Wissenskarten und „lessons learned“¹³¹ löst die Erfahrung des Einzelnen ab und sichert sie für die Organisation¹³² und damit für die Auszubildenden. Es ist sinnvoll, dass die Auszubildenden auf das so konservierte Wissen zurückgreifen können. Es ist allerdings wichtig, dass das Wissen, das beispielsweise im Intranet abrufbar ist aktuell ist, die Nutzer verlieren sonst das Vertrauen in die zur Verfügung gestellten Daten. Dies sollte bei der betrieblichen Ausbildung vermieden werden. Gerade bei jungen Menschen ist es wichtig, dass sie positive Erfahrungen im Umgang mit Informationen und Wissen machen. Das ist für deren Verhalten mit der Ressource Wissen entscheidend.

Wissensbewertung

Der Wert des Wissens für ein Unternehmen wird nur dann sichtbar, wenn das Wissen (Wissen was) in ein Können (Wissen wie) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden Handlungen manifestiert. Das „duale System“ der beruflichen Ausbildung basiert auf diesem „Dualismus“ zwischen „Wissen was“ und „Wissen wie“¹³³. Durch die klare Definition der Wissensziele, kann die Bewertung des Wissens von Auszubildenden in der Berufsschule relativ unkompliziert vorgenommen werden. Die Erreichung von guten Noten bei der Zwischenprüfung und der Abschlussprüfung können als Wissensbewertung verstanden werden. Problematischer wird die Bewertung des vermittelten Wissens im Unternehmen. Ein schriftliches Beurteilungssystem, um das Wissen der Auszubildenden zu messen, wäre hier sicherlich ein guter Anfang. Natürlich kann auch über interne Prüfungen nachgedacht werden, sie werden allerdings

¹²⁹ Ausbildung am Arbeitsplatz

¹³⁰ Probst et al, 1998, S. 274

¹³¹ die Erfahrungen aus Projekten werden anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

¹³² Probst et al, 1998, S. 293

¹³³ North, 1999, S. 42

kontraproduktiv wirken, wenn dadurch unnötiger zusätzlicher Druck aufgebaut werden sollte.

4 Analyse der Ausbildungsstruktur bei Cleanaway

Wie bereits in der Einleitung geschildert, werden Standards entwickelt, die der Durchführung der Ausbildung bei Cleanaway neue Impulse geben werden. Die neuen Ansätze sollen in die bereits vorhandenen Strukturen integrierbar sein, daher ist die Erfassung der momentanen Organisation der Ausbildung bei Cleanaway als auch die Struktur der Auszubildenden und Ausbilder von besonderer Bedeutung.

Der folgende Abschnitt schildert mit welchen Methoden die Erfassung des jetzigen Zustands durchgeführt wurde und unter welchen Gegebenheiten die Umsetzung der Methoden erfolgte. Beachtung sollen auch die Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung bei Cleanaway finden. Das letzte Kapitel setzt sich mit den Stärken und Schwächen der vorhandenen Struktur auseinander.

4.1 Methodisches Vorgehen

Das Unternehmen Cleanaway konnte keine Daten zur momentanen Ausbildungssituation zur Verfügung stellen, demzufolge war es notwendig eine eigene Erhebung durchzuführen. Da es sich um eine deutschlandweite Untersuchung handelte, erfolgte die Befragung der Auszubildenden und der Ausbilder anhand eines Fragebogens, welcher von den entsprechenden Personen selbständig ausgefüllt wurde. Die Ausbilder wurden zudem telefonisch zu der Thematik „Übernahme von Auszubildenden“ interviewt. Im Gegensatz zu den sonst abgefragten Themen, konnte dieses nicht mit Antworten aus dem Fragebogen der Auszubildenden gegenüber gestellt werden. Es war deshalb notwendig die Ausbilder persönlich zu befragen.

Um die Struktur der Auszubildenden zu erfassen, wurden die personenbezogenen Daten aus dem HR-Modul von SAP¹³⁴ gewonnen. Mit dem SAP-System werden die Daten aller Mitarbeiter von Cleanaway verarbeitet. Es unterstützt die Organisation der Personalarbeit und ermöglicht den Mitarbeitern der Personalabteilung durch die Formulierung einer bestimmten Fragestellung Informationen über die Mitarbeiterstruktur zu erhalten. In diesem Fall wurden alle Auszubildenden mit Name, Geburtstag, Vergütung und Ausbildungsberuf sowie der Niederlassung, in welcher der

¹³⁴ SAP= Systeme, Anwendungen und Produkte (Buxmann, König, 2000, S. 181)

Auszubildende angestellt ist, erfragt. Alle erhobenen Daten wurden über das Statistikprogramm SPSS ausgewertet.

Auszubildende

Die Auszubildenden wurden mit einem eigens entwickelten Fragebogen zu ihrer momentanen Ausbildungssituation befragt¹³⁵. An der Befragung haben sich 64 von 78 (82 %) der Auszubildenden in einem Zeitraum von 5 Monaten beteiligt. Der Fragebogen lässt sich in verschiedene Abschnitte unterteilen:

- Rekrutierungsphase
- Erster Arbeitstag
- Organisation des Abteilungsdurchlaufs
- Berufsschule
- Feedback-Möglichkeiten
- Projekt-Möglichkeiten
- Lernunterstützung
- Computeraffinität
- Außergewöhnliches in der Ausbildung
- Demographische Daten
- Sozioökonomische Daten

Ziel war es möglichst detaillierte Informationen über die momentane Situation der Auszubildenden zu erhalten. Die Fragen waren teils zum Ankreuzen, teils konnten die Befragten frei in Sätzen oder Stichworten antworten. Der Fragebogen wurde den Regionalgeschäftsführern zugesendet, um mit ihnen einen Konsens bezüglich der Befragung zu erzielen. Dann wurde der Fragebogen den Ausbildern per E-Mail zugesendet, damit diese ihn unter den Auszubildenden verteilten.

Um die Anonymität der Auszubildenden zu wahren, wurden kein Name und keine Niederlassung angegeben. Teilweise boten die Ausbilder ihren Auszubildenden auch an den Fragebogen in vorbereiteten Briefumschlägen selbst zur Poststelle der Niederlassung zu bringen. Die Auszubildenden sollten bewusst den Fragebogen nicht direkt bei den Ausbildern abgeben, um auch hier Anonymität zu gewährleisten und kritische Aussagen zu ermöglichen.

¹³⁵ Anhang II

Ausbilder

Die Ausbilder wurden ebenfalls mit einem selbst entwickelten Fragebogen¹³⁶ und durch ein telefonisches Interview¹³⁷ befragt. Durch den Fragebogen werden verschiedene Thematiken aufgegriffen:

- Vorgehen während des Rekrutierungsprozesses
- Erstellung des Ausbildungsplans
- Ablauf des ersten Arbeitstages
- Feedbackregelungen
- Projekt-Möglichkeiten
- Außergewöhnliche Aktivitäten während der Ausbildung
- Computeraffinität
- Prüfungsunterstützung
- Demographische Daten
- Sozioökonomische Daten

Auch hier war das Ziel detaillierte Informationen über den Ablauf der Ausbildung und den grundsätzlichen Einstellungen zu den oben genannten Bereichen zu erhalten. Die Ausbilder haben den Fragebogen entweder über den Postweg oder per Fax zurückgesendet. Die Anonymität wurde gewahrt, da die Befragten nicht ihren Namen und die Niederlassung angeben sollten. Von 20 Ausbildern haben 13 den Fragebogen zurückgesendet. Teilweise waren sich die Ausbilder ihrer zugewiesenen Aufgabe nicht bewusst.

4.2 Auszubildendenstruktur

Cleanaway beschäftigt zurzeit deutschlandweit 78 Auszubildende. Hiervon sind 26 dem gewerblichen Bereich zuzurechnen und 52 Auszubildende zählen zum kaufmännischen Bereich¹³⁸. Die Tabelle 4 gibt eine Übersicht, in welchem Ausbildungsberuf wie viele Auszubildende und in welcher Region ausgebildet werden:

¹³⁶ Anhang III

¹³⁷ Anhang IV

¹³⁸ vgl. Anhang I, Tabelle AI-2

		Region					Gesamt
		Nord-West	Nord-Ost	Süd-Ost	West-Central	Management	
Ausbildungsberuf	FK Kreislauf- und Abfallwirtschaft		4	10			14
	FK Lagerlogistik		6	4			10
	Berufskraftfahrer				1		1
	Mechatroniker		1				1
	Kaufmann Groß- und Außenhandel	4	9	8	1	1	23
	Bürokaufmann/-frau	3		15	5	1	24
	Informatikkaufmann/-frau					2	2
Betriebswirt/-in	1		2			3	
Gesamt		8	20	39	7	4	78

Tabelle 4 Verteilung der Auszubildenden nach Regionen geordnet (Anhang I, Tabelle AI-2)

Wie in der Tabelle 4 ersichtlich, sind die meisten Auszubildenden in den östlichen Bundesländern angestellt. Insgesamt werden 75 % der aktuell beschäftigten Auszubildenden dort ausgebildet. Die Ausbildung gewerblicher Auszubildender beschränkt sich bis auf eine Ausnahme auf die östlichen Regionen des Unternehmens.

Insgesamt wurden 25 kaufmännische Auszubildende im Jahre 2004

im Unternehmen eingestellt. Im Jahr 2003 wurden 13 und im Jahr 2002

14 kaufmännische Auszubildenden aufgenommen. Die Anzahl der gewerblichen Auszubildenden beträgt 10 und ist damit vergleichsweise konstant geblieben, denn in den Jahren davor wurden jeweils acht Jugendliche eingestellt. Das verdeutlicht auch Abbildung 15.

Dies liegt maßgeblich an der Einstellungspolitik in der Region Süd-Ost, wie aus der Abbildung 16 deutlich hervorgeht. Hier gab es einen bemerkenswerten Sprung in

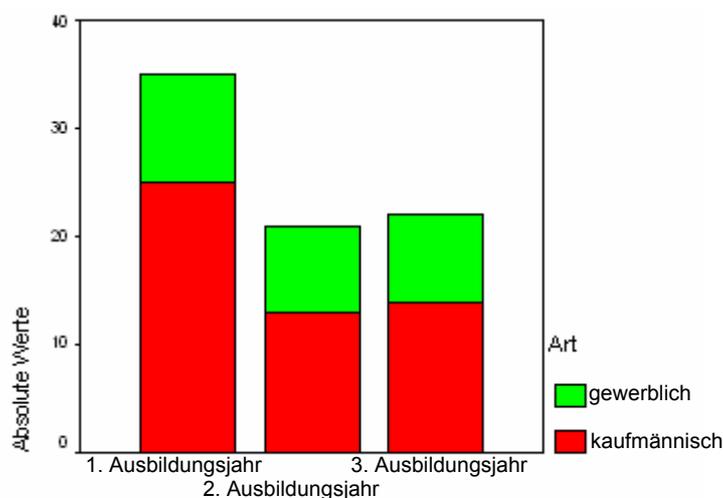


Abbildung 15: Anzahl der gewerblichen und kaufmännischen Auszubildenden je Ausbildungsjahr (vgl. Anhang I, Tabelle AI-3)

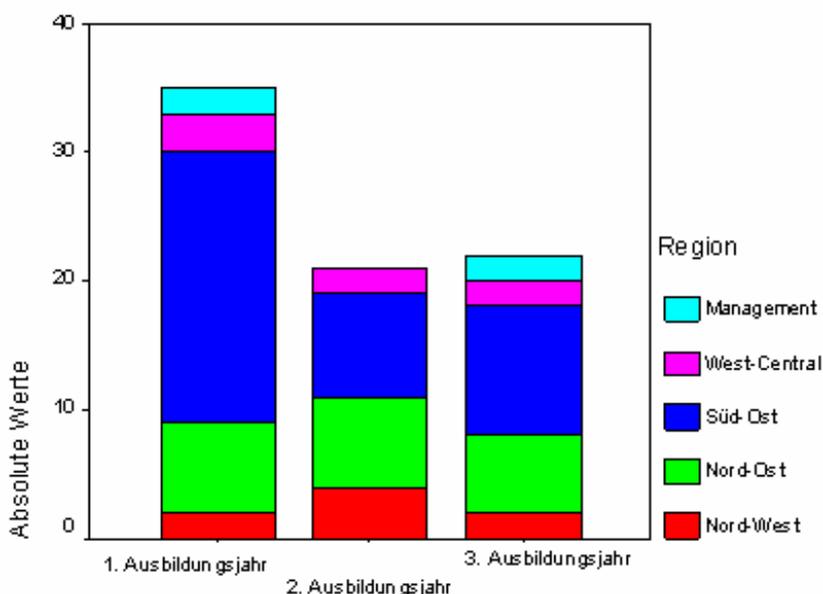


Abbildung 16: Anzahl der Auszubildenden je Region pro Ausbildungsjahr (vgl. Anhang I, Tabelle AI-8)

der Anzahl der Auszubildenden im 1. Ausbildungsjahr, während die restlichen Regionen eine konstante Anzahl an jungen Erwachsenen eingestellt hat. Gründe für die Entwicklung in der Region Süd-Ost sind nicht bekannt. In der Region Nord-West ist ein leichter Rückgang an angebotenen Ausbildungsplätzen zu erkennen. Dies ist sicherlich mit der seit ca. einem Jahr andauernden Restrukturierung der dortigen Niederlassungen zu begründen. Die dort Verantwortlichen sind aufgrund der unstillen Situation wieder etwas zurückhaltender in ihrem Einstellungsverhalten geworden als zuvor.

Altersstruktur

Das Durchschnittsalter der Auszubildenden im ersten Lehrjahr in Deutschland lag im Jahr 2002 bei den Männern bei 19,2 Jahren und bei den Frauen bei 19,3 Jahren¹³⁹. Die Auszubildenden der Firma Cleanaway sind im 1. Ausbildungsjahr etwas älter als der Bundesdurchschnitt. Die männlichen Auszubildenden haben ein Durchschnittsalter von 20,1 Jahren und die Frauen von 19,6¹⁴⁰. Das spiegelt im Wesentlichen den höheren Bildungsabschluss der Auszubildenden wider. Allerdings befinden sich auch Studienabbrecher und Personen die eine Zweitausbildung begonnen haben unter den Auszubildenden, welche den Durchschnitt steigern.

Das Durchschnittsalter der Auszubildenden im gewerblichen und kaufmännischen Bereich ist nahezu identisch, 19,9 Jahre bei den kaufmännischen Auszubildenden und 19,8 Jahre bei den gewerblichen Auszubildenden¹⁴¹. Das lässt darauf schließen, dass auch im gewerblichen Bereich häufiger Auszubildende mit einem höheren Bildungsabschluss eingestellt werden.

Geschlecht

Die Verteilung der Geschlechter ist typisch für den gewerblichen und den kaufmännischen Bereich, wie die Tabelle 5 in der Übersicht zeigt. Von den 26 gewerblichen Auszubildenden sind drei weiblich. In dem Ausbildungsberuf Bürokaufmann/-frau sind die männlichen Auszubildenden in der Unterzahl.

¹³⁹ Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004. S. 77, http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005

¹⁴⁰ vgl. Anhang I, Tabelle AI-6

¹⁴¹ vgl. Anhang I, Tabelle AI-7

		3. Ausbildungsjahr		2. Ausbildungsjahr		1. Ausbildungsjahr	
		männlich	weiblich	männlich	weiblich	männlich	weiblich
Ausbildungsberuf	FK Kreislauf- und Abfallwirtschaft	4	1	3	1	4	1
	FK Lagerlogistik	2		3		5	
	Berufskraftfahrer			1			
	Mechatroniker	1					
	Kaufmann Groß- und Außenhandel	2	2	4	3	8	4
	Bürokauffmann/-frau	1	6		5	1	11
	Informatikkauffmann/-frau	2					
	Betriebswirt/-in		1		1	1	
Gesamt		12	10	11	10	19	16

Tabelle 5: Verteilung des Geschlechts bezüglich Ausbildungsberuf und Ausbildungsjahr (Anhang I, Tabelle AI-3)

Die Verteilung gleicht den im Berufsbildungsbericht 2004 ermittelten Zahlen¹⁴². Der Beruf der Bürokauffrau gehört zu den zehn beliebtesten Ausbildungsberufen unter den weiblichen Auszubildenden, während der Ausbildungsberuf Kaufmann Groß- und Außenhandel bei den Männern sehr beliebt ist.

Im gewerblichen Bereich entsprechen die Angaben der Tabelle 5 ebenfalls dem Bundesdurchschnitt: Von 102 Auszubildenden im 1. Lehrjahr für den Beruf Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft waren nur zehn weiblich. Damit lässt sich festhalten, dass das Unternehmen Cleanaway bezüglich der geschlechtlichen Auszubildendenstruktur dem Bundesdurchschnitt im Wesentlichen entspricht.

Erstausbildung

Bei Cleanaway haben 13 von 64 Auszubildenden vor ihrer Ausbildung eine andere Ausbildung begonnen¹⁴³, fünf haben diese auch abgeschlossen¹⁴⁴. Die Gründe für den Abbruch der Ausbildung sind verschieden, sie reichen von unzulänglicher Ausbildung über schlechtes Betriebsklima bis zur Kündigung während der Probezeit¹⁴⁵.

Der Vorteil der Ausbildung von Personen, die bereits einen Beruf erlernt haben, liegt eindeutig in der Möglichkeit Kosten zu senken. Denn eine Zweitausbildung wird unter Umständen von der Agentur für Arbeit über Bildungsgutscheine finanziert. Zudem kann die Ausbildung gegebenenfalls verkürzt werden. Dies ist beispielsweise möglich, wenn die Erstausbildung in einem ähnlichen Beruf erfolgte. Letztendlich ist es von der individuellen Situation der Person abhängig inwiefern eine Verkürzung mög-

¹⁴² vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004. S. 96, http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005

¹⁴³ vgl. Anhang V, Tabelle AV-1

¹⁴⁴ vgl. Anhang V, Tabelle AV-2a

¹⁴⁵ vgl. Anhang V, Tabelle AV-2b

lich ist. Grundsätzlich dürfen aber die folgenden Mindestausbildungszeiten nicht unterschritten werden¹⁴⁶:

Regelausbildungszeit	Mindestzeit der Ausbildung
3,5 Jahre	24 Monate
3 Jahre	18 Monate
2 Jahre	12 Monate

Tabelle 6: Mindestausbildungszeit (Handelskammer, S. 8-9, (http://www.hk24.de/HK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.hk24.de/HK24/HK24/produktmarken/aus_und_weiterbildung/ausbildungsberatung/faq.jsp, 08.08.2005))

Schulabschluss

Wie in der Abbildung 17 zu sehen, dominiert der Realschulabschluss bei den Auszubildenden des Unternehmens Cleanaway. Die Angaben ergeben sich aus den Antworten der befragten Auszubildenden. Die Ausbildung zur Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft als auch zur Fachkraft für Lagerlogistik bietet jungen Menschen mit Hauptschulabschluss die Möglichkeit einer gewerblichen Ausbildung bei Cleanaway¹⁴⁷.

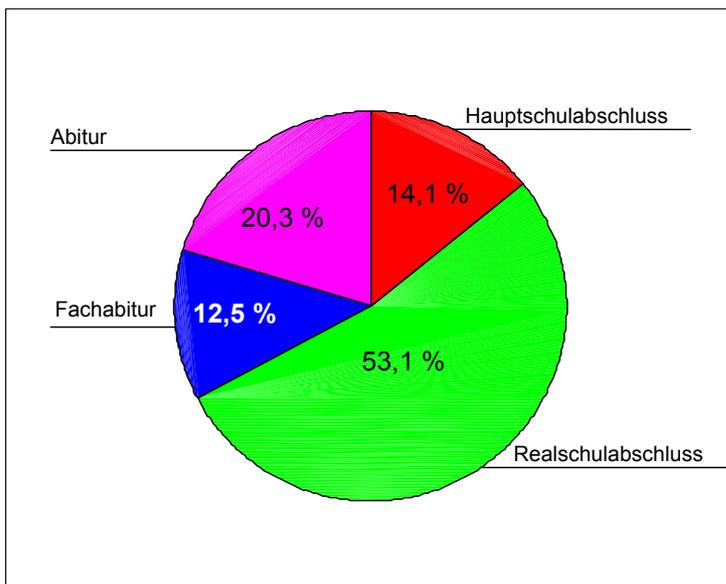


Abbildung 17: Übersicht der Schulabschlüsse der Auszubildenden (vgl. Anhang V, Tabelle AV-19)

¹⁴⁶ Vgl. Handelskammer, S. 8-9, http://www.hk24.de/HK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.hk24.de/HK24/HK24/produktmarken/aus_und_weiterbildung/ausbildungsberatung/faq.jsp 08.08.2005

¹⁴⁷ vgl. Anhang V, Tabelle AV-19

Unterstrichen wird diese Aussage durch die Abbildung 18. Der Anteil der Hauptschulabsolventen ist im gewerblichen Bereich größer als im kaufmännischen Bereich. Es ist allerdings auch zu erkennen, dass die Hälfte der gewerblichen Auszubildenden einen Realschulabschluss oder vereinzelt auch Fachabitur haben.

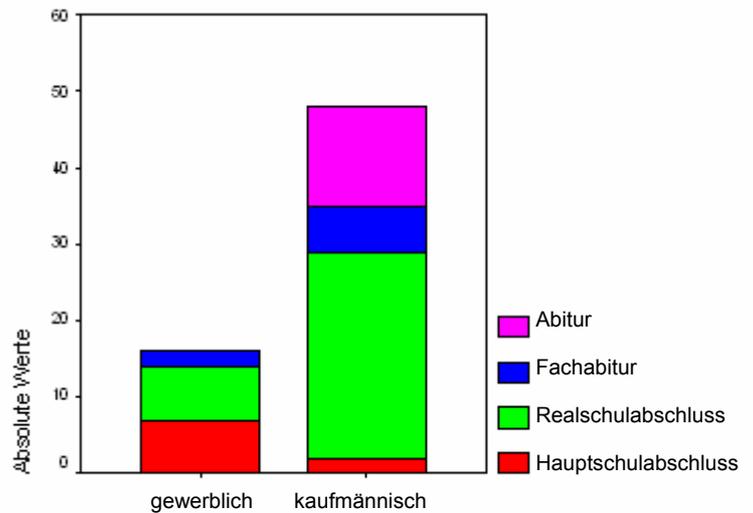


Abbildung 18: Verteilung der Schulabschlüsse gewerblich / kaufmännisch (vgl. Anhang V, Tabelle AV-19)

Im Bundesvergleich sieht die schulische Vorbildung der Auszubildenden mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag (Industrie und Handel) 2002 in Prozent¹⁴⁸ wie folgt aus:

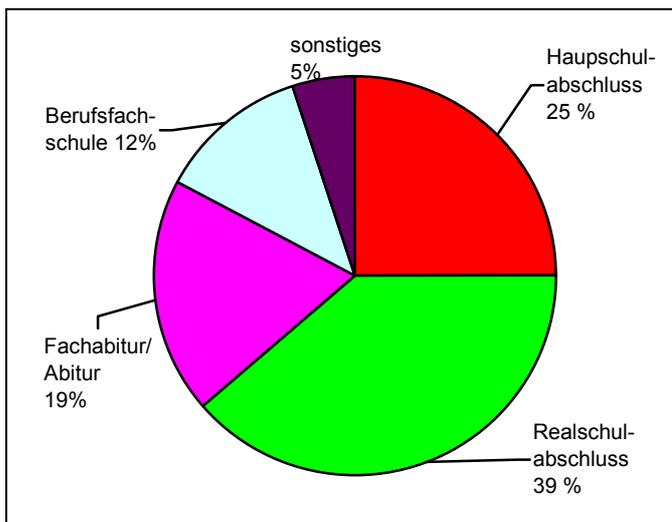


Abbildung 19: Prozentuale Verteilung der Schulabschlüsse der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge 2002 (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004, S. 7, http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005)

Der Vergleich der beiden Abbildungen 17 und 19 zeigt deutlich, dass im Unternehmen Cleanaway die Beschäftigung von Abiturienten und Realschülern den Hauptschülern vorgezogen wird. Im kaufmännischen Bereich findet man nur vereinzelt Absolventen mit Hauptschulabschluss und auch im gewerblichen Bereich werden ver-

¹⁴⁸ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004, S. 74, http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005

mehrt Absolventen mit Realschulabschluss oder Fachabitur eingestellt¹⁴⁹. Das liegt vor allem an den von Cleanaway angebotenen Ausbildungsberufen. Die Ansprüche der Berufsschule und des Unternehmen sind gestiegen, so dass es Absolventen mit Hauptschulabschluss häufig nicht mehr möglich ist diese zu erfüllen.

Vergütung

Die Vergütung der Auszubildenden ist heterogen. Sowohl im Westen als auch im Osten gibt es deutliche Vergütungsunterschiede. Augenscheinlich ist die Differenz im Ost-West-Vergleich besonders prägnant.

Dreiviertel aller Auszubildenden werden im östlichen Bundesgebiet ausgebildet. Grund hierfür ist unter anderem die niedrigere Ausbildungsvergütung.

Region	Art	durchschnittliche Vergütung in Euro
Nord-Ost	gew. / kfm.	504
Süd-Ost	gew.	405
	kfm.	426
West-Central	kfm.	572
Nord-West	kfm.	548
Management	kfm.	668

Tabelle 7: Übersicht der durchschnittlichen Vergütung in Euro pro Ausbildungsjahr auf einen Auszubildenden bezogen (vgl. Anhang I, Tabelle AI-1)

Die durchschnittliche tarifliche Ausbildungsvergütung lag 2004 im Westen bei 612 € pro Monat. Im Osten bei 517 € pro Monat. Dies ist ein schwacher Anstieg der Vergütung¹⁵⁰. Die Ausbildungsvergütung darf bis zu 20% der tariflichen Ausbildungsvergütung unterschreiten¹⁵¹. Demnach erhalten die gewerblichen Auszubildenden der Region Süd-Ost zu wenig Vergütung, denn die Vergütungsuntergrenze beträgt 413,6 €¹⁵².

4.3 Ausbilderstruktur

Die folgende Tabelle 8 zeigt eine Übersicht in welchen Regionen wie viele Ausbilder beschäftigt werden und aus welchen Regionen die Fragebögen zurückgesendet wurden.

¹⁴⁹ vgl. Anhang V, Tabelle AV-19

¹⁵⁰ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004. S. 108, http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005

¹⁵¹ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004. S. 107, http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005

¹⁵² Berechnung der 20 %: $517 \text{ €} / 100 * 20 = 103,4 \text{ €}$
Berechnung der Vergütungsuntergrenze: $517 \text{ €} - 103,4 \text{ €} = 413,6 \text{ €}$

Region	Anzahl gesamt	gew.	kfm		Rücklauf	gew.	kfm.
Management	2	0	2		1	0	1
Süd-Ost	3	1	2		1	0	1
Nord-Ost	5	1	4		4	1	4
West-Central	5	0	5		3	0	3
Nord-West	5	0	5		4	0	4
Gesamt	20	2	18		13	1	12

Tabelle 8: Anzahl der Ausbilder je Region (laut Unternehmen) und Rücklauf des Fragebogens

Alle Ausbilder die den Fragebogen zurückgesendet haben, sind bis auf eine Ausnahme weiblich. Ansonsten ist die Gruppe der Ausbilder als heterogen zu bezeichnen. Dies wird bereits in der Altersstruktur deutlich, zwischen 25 und 50 sind alle Altersgruppen vertreten¹⁵³. Auch bei den Schulabschlüssen ist sowohl der Hauptschulabschluss als auch das Abitur vorzufinden¹⁵⁴.

Die erfahrenste Person ist seit 13 Jahren als Ausbilderin bei Cleanaway tätig, während andere erst vor wenigen Monaten berufen wurden¹⁵⁵. Die Hälfte der befragten Ausbilder hat eine Ausbildereignungsprüfung abgelegt¹⁵⁶. Allerdings liegt die Prüfung teilweise mehr als zehn Jahre zurück.

Auffällig ist die sehr geringe Anzahl der Ausbilder im gewerblichen Bereich. Falls tatsächlich nur zwei Ausbilder für diesen Bereich zuständig sind, ist Handlungsbedarf vorhanden.

Die Ausbilder kennen sich größtenteils untereinander nicht und es existiert keine unternehmerische Maßnahme, die den Kontakt zu anderen Ausbildern fördern könnte. Sie vermitteln den Eindruck von „Einzelkämpfern“.

¹⁵³ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-50

¹⁵⁴ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-54

¹⁵⁵ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-49

¹⁵⁶ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-2

4.4 Organisation der Ausbildung

4.4.1 Rekrutierung

Fast alle befragten Ausbilder steuern den Rekrutierungsprozess¹⁵⁷. Daher sollen die Medien, mit welchen die Ausbilder Kontakt zu möglichen Auszubildenden herstellen, aufgezeigt werden. Von Interesse ist, ob die angewendeten Methoden der Suche nach geeigneten Auszubildenden auch

von den eingestellten Auszubildenden genutzt wurden. Deshalb ist interessant, wie die Auszubildenden auf das Unternehmen Cleanaway aufmerksam geworden sind. Die Abbildung 20 zeigt, dass der Schwerpunkt der Suche mit 38,5 % über das Arbeitsamt

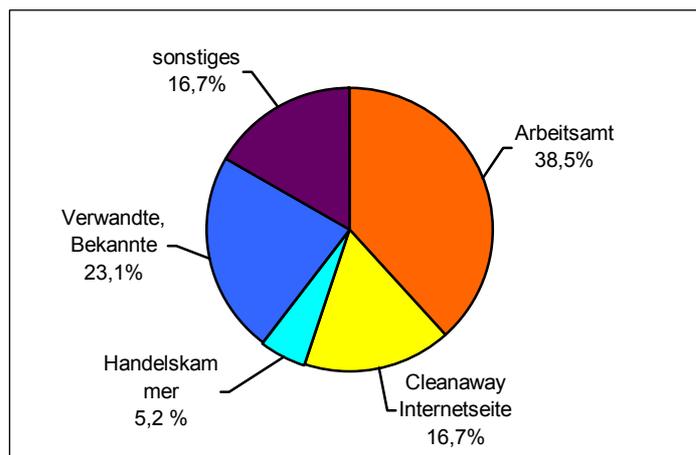


Abbildung 20: prozentuale Verteilung wie die Auszubildenden auf Cleanaway aufmerksam geworden sind (vgl. Anhang V, Tabelle AV-3a)

getätigt wird. Als zweiten Weg nutzten die Auszubildenden Kontakte über Freunde, Verwandte und Bekannte mit 23,1 %.

Das Internet wurde zur Suche nach Ausbildungsplätzen ebenfalls genutzt. Immerhin sind 16,7 % über die Cleanaway-Internetseite auf das Unternehmen aufmerksam geworden. Der Punkt „sonstiges“ umfasst hauptsächlich die Medien Zeitung und Internet¹⁵⁸.

Die Ausbilder steuern die Suche nach Auszubildenden hauptsächlich über das Arbeitsamt und nur vereinzelt über den Kontakt zu Schulen, das Internet oder Zeitungsanzeigen¹⁵⁹.

Die überwiegende Anzahl der jetzigen Auszubildenden haben sich ein Viertel- bis Halbesjahr vor Ausbildungsbeginn bei Cleanaway beworben, nur vereinzelt erfolgte die Bewerbung wenige Wochen vor Ausbildungsbeginn¹⁶⁰. Wünschenswert wäre ein Vorlauf von mindestens neun Monaten, um ausreichend Zeit für die darauf folgenden Vorstellungsgespräche zur Verfügung zu haben.

¹⁵⁷ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-4

¹⁵⁸ vgl. Anhang V, Tabelle AV-3b

¹⁵⁹ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-5

¹⁶⁰ vgl. Anhang V, Tabelle AV-4

Von den Befragten haben 59 Auszubildende eine Bewerbungsmappe an Cleanaway geschickt, eine Person hat eine E-Mail mit seinen Unterlagen versendet. Der klassische Postweg herrscht hier eindeutig vor¹⁶¹.

Die Auswahl treffen die Ausbilder überwiegend nach den Schulzeugnissen. Weitere Kriterien sind Praktikumszeugnisse, der Lebenslauf und die Form des Anschreibens¹⁶². Alle jetzigen Auszubildenden, bis auf zwei Ausnahmen, wurden zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen¹⁶³. Das Vorstellungsgespräch fand mit den Ausbildern statt. Partiiell nahm auch der Betriebsleiter oder Geschäftsführer an dem Gespräch teil¹⁶⁴. Die Atmosphäre wurde von den befragten Auszubildenden als gut bis sehr gut wahrgenommen¹⁶⁵.

Es existieren drei Leitfäden bezüglich der Durchführung von Vorstellungsgesprächen mit jugendlichen Berufsanfängern, allerdings wurden diese auch auf Nachfrage nicht zur Verfügung gestellt¹⁶⁶. Ansonsten liegen den Ausbildern anscheinend keine Leitfäden vor, welche zur Unterstützung genutzt werden können, um den Rekrutierungsprozess zu steuern und Vorstellungsgespräche effektiv zu führen. Leitfäden würden aber gerade noch unerfahrenen Ausbildern die Möglichkeit geben, im Sinne des Unternehmens handlungsfähig zu sein und begründete Entscheidungen zu treffen.

4.4.2 Ausbildungsprozess

Erster Arbeitstag

22 Auszubildende haben bei der Beschreibung ihres ersten Arbeitstages angegeben, dass sie eine bzw. mehrere Belehrungen erhalten haben¹⁶⁷. Das eröffnet zwei Möglichkeiten: Entweder haben die restlichen Befragten keine Belehrungen erhalten oder sie konnten sich an diese nicht erinnern. Beide Varianten sind nicht vorteilhaft.

Die Hälfte der Auszubildenden wurde an ihren ersten Arbeitstag auf dem Betriebsgelände herumgeführt und ein Drittel wurde auch den Mitarbeitern vorgestellt¹⁶⁸. Es sind keine Unterschiede im Ablauf des ersten Tages zwischen den gewerblichen und den kaufmännischen Auszubildenden zu erkennen. Auch die kaufmännischen Auszubildenden des Zentralbereichs in Hamburg, wo keine Sortieranlage an das Gebäude angrenzt, werden am ersten Arbeitstag zu einer Niederlassung gefahren, um diese kennen zu lernen

¹⁶¹ vgl. Anhang V, Tabelle AV-5

¹⁶² vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-7

¹⁶³ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-8

¹⁶⁴ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-9

¹⁶⁵ vgl. Anhang V, Tabelle AV-9

¹⁶⁶ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-11

¹⁶⁷ vgl. Anhang V, Tabelle AV-10

¹⁶⁸ vgl. Anhang V, Tabelle AV-10

Laut der Mehrzahl der Ausbilder gibt es für den ersten Arbeitstag einen Standard-Ablauf¹⁶⁹, der meist nach dem folgenden Schema ablaufen soll¹⁷⁰:

- Rundgang
- Sicherheitsbelehrung
- Vorstellung der Mitarbeiter
- Übergabe an die erste Abteilung oder Ende des ersten Tages

Erste Abteilung

Der Schwierigkeitsgrad wurde von den Auszubildenden mit 78 % als angemessen empfunden¹⁷¹. Acht der kaufmännischen Auszubildenden kamen als erstes in die Abteilung Fuhrpark oder Sortieranlage. Die restlichen waren hauptsächlich in der Abteilung Empfang / Sekretariat untergebracht. Die gewerblichen Auszubildenden wurden am Sortierband oder in der Sortierhalle eingesetzt¹⁷².

Die Auszubildenden haben nahezu alle in den besuchten Abteilungen feste Ansprechpartner¹⁷³. Dies deckt sich mit den Angaben der Ausbilder¹⁷⁴.

Probezeit

Die Probezeit wird von den Ausbildern nicht als Möglichkeit der bewussten Überprüfung des Auszubildenden wahrgenommen¹⁷⁵. Sie nutzen die Probezeit weder für intensiviertere Gespräche noch zur genauen Beobachtung.

Ausbildungsplan / Versetzungsplan

Die Ausbilder erstellen einen Ausbildungsplan, welcher meist mit den Abteilungsleitern abgestimmt wird¹⁷⁶. Dennoch empfindet knapp die Hälfte der Auszubildenden ihre Ausbildung als schlecht bis mittelmäßig strukturiert. Vor allem in der Region Süd-Ost herrscht diese Meinung vor. Auf der anderen Seite finden 24 der Befragten die Ausbildung gut bis sehr gut strukturiert¹⁷⁷. Dieses Ergebnis ist auf die Regionen relativ gleichmäßig verteilt.

Das könnte daran liegen, dass die Abteilungen je nach Region in sehr unterschiedlichen Vorläufen die Information erhalten wann sie Auszubildende erwarten dürfen. In der Region Nord-Ost wird beispielsweise die Abteilung 2 Wochen vor Einsatz des

¹⁶⁹ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-20b

¹⁷⁰ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-20a

¹⁷¹ vgl. Anhang V, Tabelle AV-12

¹⁷² vgl. Anhang V, Tabelle AV-11; vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-19

¹⁷³ vgl. Anhang V, Tabelle AV-13

¹⁷⁴ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-23

¹⁷⁵ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-26

¹⁷⁶ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-16, vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-18

¹⁷⁷ vgl. Anhang V, Tabelle AV-15

Auszubildenden informiert¹⁷⁸. Der geringe Vorlauf gibt den Abteilungen wenig Möglichkeit sich entsprechend vorzubereiten. Die Auszubildenden haben kein oder nur teilweise Mitspracherecht, in welcher Abteilung sie eingesetzt werden möchten¹⁷⁹.

Abteilungsdurchlauf

Die Abteilungen Vertrieb, Disposition, Betriebsleitung, Auftragsverwaltung, etc. können von den einzelnen Niederlassungen größtenteils abgebildet werden. Der Ausbildungsteil Buchhaltung jedoch kann in den einzelnen Unternehmen nicht durchgeführt werden, da die Buchhaltung in Hamburg zentralisiert wurde. Gleiches gilt für die Abteilungen EDV und HR. Die Auszubildenden haben bezüglich der Personalabteilung zwar die Möglichkeit die abrechnungsbezogenen Tätigkeiten kennen zu lernen, doch auch diese sind in den Städten Rostock, Dresden, Soest, Flensburg und Hamburg zentralisiert. Und auch wenn es um Bereiche wie Personalentwicklung, Personalbeschaffung etc. geht, kann die jeweilige Niederlassung dies nicht abbilden. Der Bereich Buchhaltung wird von vielen Niederlassungen mittlerweile über Verbände mit anderen Unternehmen oder Bildungsträgern vermittelt. Die gewerblichen Ausbildungsberufe können in den Niederlassungen vollständig ausgebildet werden¹⁸⁰. Zur Übersicht sind die Ausbildungsschwerpunkte der Berufe Bürokauffrau, Kaufmann Groß- und Außenhandel, Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft und Fachkraft für Lagerlogistik je Ausbildungsjahr im Anhang VII zu finden.

Berichtsheft

Nach der Ausbildungsordnung ist ein Berichtsheft in der Form eines Ausbildungsnachweises zu führen. Das Berichtsheft soll der Systematisierung der Ausbildung dienen und hat hauptsächlich eine Kontrollfunktion. Dem Auszubildenden ist Gelegenheit zu geben, den Ausbildungsnachweis während der Ausbildungszeit zu führen. Der Auszubildende muss zum Führen der Berichtshefte anhalten und diese durchsehen¹⁸¹. Dies geschieht im Unternehmen Cleanaway auch regelmäßig, wie Ausbilder und Auszubildende bestätigen¹⁸².

¹⁷⁸ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-21

¹⁷⁹ vgl. Anhang V, Tabelle AV-14

¹⁸⁰ telefonische Rücksprache mit den Ausbildern

¹⁸¹ vgl. BBiG, § 14

¹⁸² vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-43; vgl. Anhang V, Tabelle AV-29

Feedback / Beurteilung

Die Ausbilder erhalten meist von den Mitarbeitern der Abteilung oder dem Abteilungsleiter nach Besuch der Abteilung ein mündliches Feedback über die Auszubildenden¹⁸³.

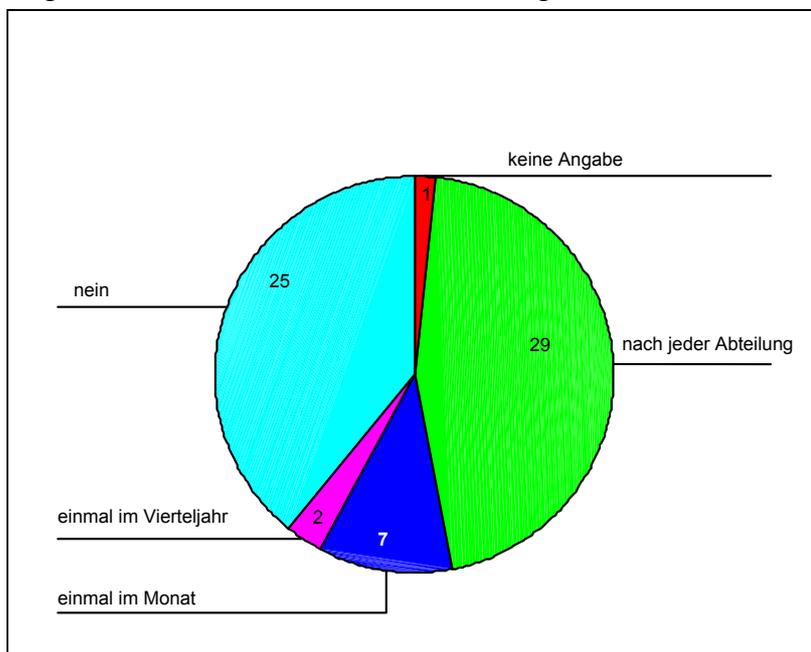


Abbildung 21: Möglichkeit des Feedbackgesprächs gegeben? (vgl. Anhang V, Tabelle AV-22)

Laut den Ausbildern finden je nach Bedarf persönliche Gespräche mit den Auszubildenden statt. Wie die Abbildung 21 zeigt, nehmen viele Auszubildende diese Gespräche nicht zum Führen eines beiderseitigen Feedbackgesprächs wahr. Die Möglichkeit den Auszubildenden während dieser Gespräche genauer zur momentanen Leistung zu befragen und ihm die persönlichen Eindrücke zu schildern, wird somit vernachlässigt.

Die Antworten auf die Frage „Wie messen Sie Leistung“ wiesen auf eine unstrukturierte Vorgehensweise hin. Häufig werden die Noten in der Berufsschule zur Bewertung der Leistung des Auszubildenden herangezogen¹⁸⁴.

Die Auszubildenden im Unternehmen Cleanaway hatten kaum die Gelegenheit an einem Projekt mitzuwirken oder dieses ganz zu betreuen¹⁸⁵. Immerhin 30 der befragten Auszubildenden würden diese Erfahrung aber gerne machen, wie auch die Abbildung 22 deutlich macht.

Projekte

Die Auszubildenden im Unternehmen Cleanaway hatten kaum die Gelegenheit an einem Projekt mitzuwirken oder dieses ganz zu betreuen¹⁸⁵. Immerhin 30 der befragten Auszubildenden würden diese Erfahrung aber gerne machen, wie auch die Abbildung 22 deutlich macht.

¹⁸³ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-25; vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-26; vgl. Anhang V, Tabelle AV-24

¹⁸⁴ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-30

¹⁸⁵ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-40

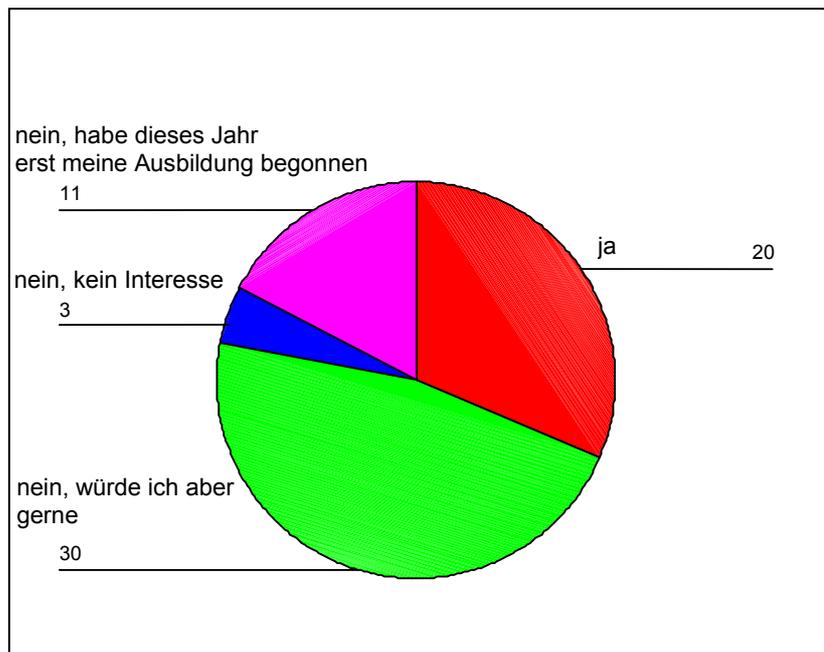


Abbildung 22: Stand Projekterfahrung (vgl. Anhang V, Tabelle AV-25a)

Die befragten Ausbilder halten Projekte ab dem 2. Ausbildungsjahr für sinnvoll und lehnen diese auch nicht grundsätzlich ab. Die Auszubildenden haben unter anderem folgende Projekte genannt¹⁸⁶:

- Erarbeitung von Flyern für bestimmte Niederlassungen
- Cleanrun Erfassungssystem
- Vorbereitung einer Messe

Doch es gibt auch Projekte, die nicht vorrangig dem Ausbildungsziel entsprechen. Da wäre beispielsweise das Streichen von Stützpfeilern auf dem Betriebshof oder die Urlaubsvertretung im Sekretariat einer Niederlassung¹⁸⁷. Es entsteht der Eindruck, dass die Auszubildenden bei dieser Frage teilweise Tätigkeiten genannt haben, die anscheinend einfach eine Abwechslung im Berufsalltag darstellten.

Computerkenntnisse

Sowohl die Auszubildenden als auch die Ausbilder verfügen über gute Kenntnisse der Microsoft Office-Programme. Einzig das Programm PowerPoint bereitet Schwierigkeiten¹⁸⁸. Die kaufmännischen Auszubildenden fühlen sich sicher im Umgang mit dem Computer und suchen viele Informationen über das Internet. Die gewerblichen

¹⁸⁶ vgl. Anhang V, Tabelle AV-25b

¹⁸⁷ vgl. Anhang V, Tabelle AV-25b

¹⁸⁸ vgl. Anhang V, Tabelle AV-38a-d, vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-47a-d

Auszubildenden hingegen fühlen sich nicht so sicher und nutzen das Internet auch weniger zur Informationssuche¹⁸⁹.

Bindung zu den Auszubildenden, Förderung von Kompetenzen

Auszubildendentreffen – Häufigkeit – Aktivitäten (Messe)

Die Bindung zwischen Unternehmen und den Auszubildenden kann durch regelmäßige Auszubildendentreffen intensiviert werden. Die Auszubildenden erhalten dabei auch die Chance die anderen Auszubildenden kennen zu lernen und sich auszutau-

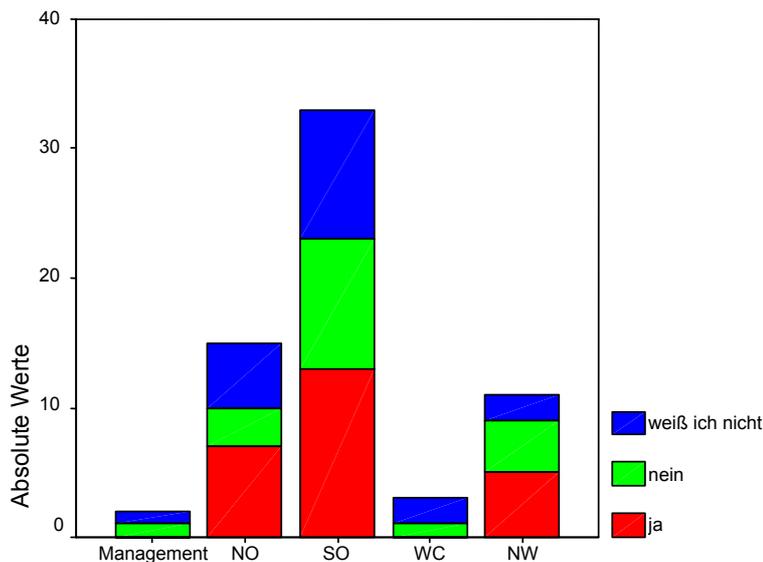


Abbildung 23: Durchführung von Auszubildendentreffen (vgl. Anhang V, Tabelle AV-26)

schen. Bei Cleanaway gibt es nicht in allen Regionen diese Gelegenheit¹⁹⁰. Mitunter wissen die Auszubildenden auch gar nicht, ob solche Treffen angeboten werden, wie die Abbildung 23 verdeutlicht.

Fachmessen sind für Auszubildende eine gute Möglichkeit, um einen Überblick zur Entsorgungsbranche zu erhalten und so die Bindung

zum Unternehmen zu stärken. Die beiden wichtigsten Fachmessen der Entsorgungsbranche, IFAT und Entsorga, finden im dreijährigen Rhythmus statt. So wurde dieses Jahr im April in München die Messe IFAT ausgerichtet. Das nächste Mal wird die Messe im Jahr 2008 ihre Tore öffnen. Die Entsorga findet wieder Ende Oktober 2006 statt.

Wie allerdings die Abbildung 24 zeigt, haben die Auszubildenden von Cleanaway zum größten Teil noch keine der Messen besucht, weder mit dem Unternehmen noch privat. Auch die Ausbilder waren größtenteils auf keiner der beiden Messen¹⁹¹.

¹⁸⁹ vgl. Anhang V, Tabelle AV-36, vgl. Anhang V, Tabelle AV-37

¹⁹⁰ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-32

¹⁹¹ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-38

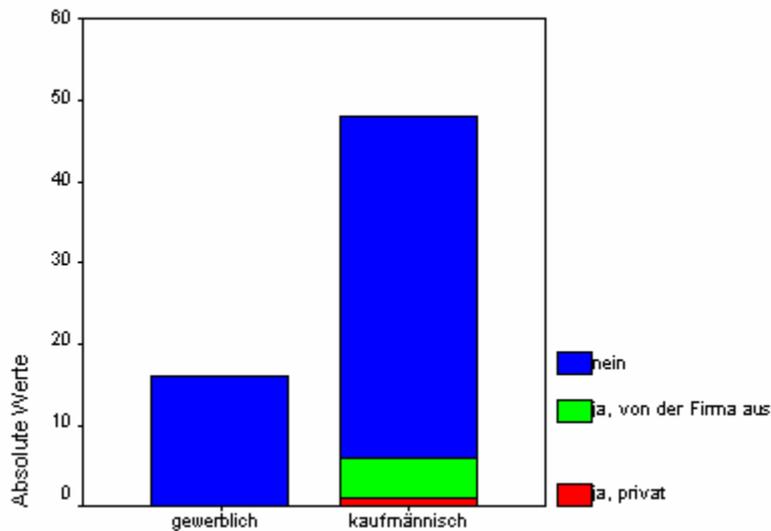


Abbildung 24: Wurde die Messe IFAT oder Entsorga von den Auszubildenden besucht (vgl. Anhang V, Tabelle AV-30)

Die Beziehung zwischen Auszubildenden und Ausbildern ist eine wichtige Thematik während der Berufsausbildung. Die Ausbilder empfinden ihr Verhältnis zu ihren Auszubildenden als durchschnittlich bis gut¹⁹². Die gewerblichen Auszubildenden geben an sich mit ihrem Ausbilder gut bis sehr gut zu verstehen. Bei den kaufmännischen Auszubildenden wird das Verhältnis zum Ausbilder als überwiegend durchschnittlich wahrgenommen.

4.4.3 Berufsschule und Prüfungen

Berufsschule

Die Auszubildenden des Unternehmens gehen mittelmäßig gerne zur Berufsschule und bezeichnen den Klassenzusammenhalt als überwiegend gut. Die Fähigkeiten ihrer Lehrer schätzen die Auszubildenden als durchschnittlich bis gut ein.

Prüfungsvorbereitung – Unterstützung

Die Bewältigung von Schwierigkeiten in der Berufsschule wird vom Unternehmen laut den Ausbildern unterstützt. Wie die Abbildung 25 zeigt, kennen die Auszubildenden diese Möglichkeiten zu einem erheblichen

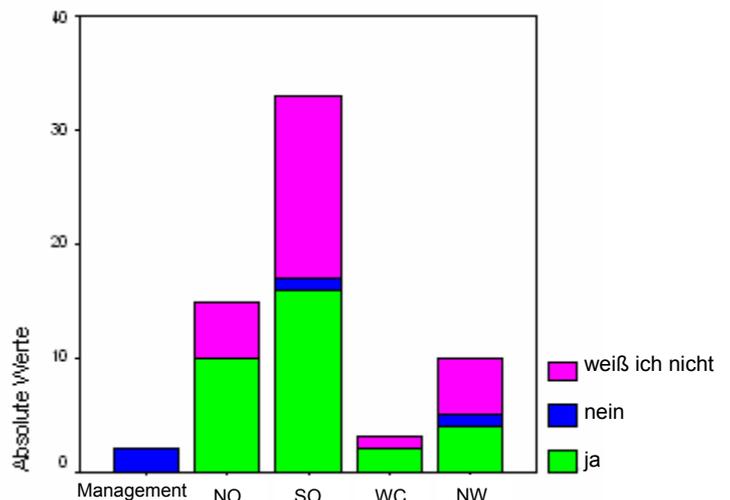


Abbildung 25: Unterstützung der Auszubildenden bei nicht befriedigenden Noten (vgl. Anhang V, Tabelle AV-34)

¹⁹² vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-44

Teil nicht.

Sowohl bei dem Vergleich der Aussagen der gewerblichen und der kaufmännischen Auszubildenden bezüglich der Unterstützung in der Berufsschule, als auch zur Vorbereitung auf Zwischen- und Abschlussprüfung, konnten keine deutlichen Unterschiede festgestellt werden.

Wären diese vorhanden gewesen, hätte man darauf schließen können, dass die gewerblichen Auszubildenden besser Bescheid wüssten als die kaufmännischen Auszubildenden, da die Ausbilder die Information eher an Personen weitergeben, bei denen sie davon ausgehen, dass Schwierigkeiten auftreten könnten.

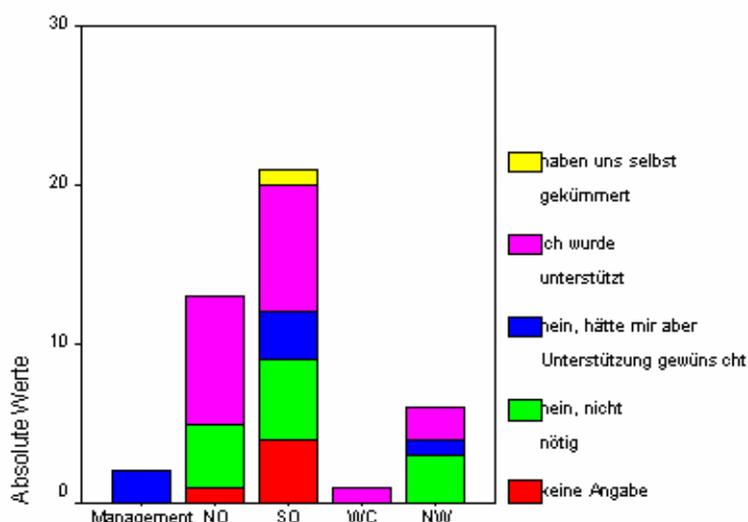


Abbildung 26: Unterstützung der Auszubildenden bei der Vorbereitung zur Zwischenprüfung

Wenn es um die Unterstützung der Auszubildenden bei der Vorbereitung zur Zwischen- und Abschlussprüfung geht, geben die Ausbilder an, dies größtenteils anzubieten¹⁹³. Hier scheint das Angebot des Unternehmens wahrgenommen zu werden. Gleiches gilt für die Abschlussprüfung¹⁹⁴.

4.4.4 Übernahme

Die Informationen, welche aus dem Interview gewonnen werden konnten, waren nicht sehr umfangreich. Die Ausbilder erzählten, dass sie in der Vergangenheit versucht haben so viele Auszubildende wie möglich zu übernehmen. Ausschlaggebend für die letztendliche Entscheidung waren die Noten in der Berufsschule und das Verhalten im Unternehmen. Der Versuch Auszubildende in anderen Niederlassungen unterzubringen war selten erfolgreich. Leider konnten die Ausbilder zu der Frage wie viele Auszubildende in Zukunft übernommen werden sollen / könnten keine Aussage machen.

¹⁹³ vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-46; vgl. Anhang VI, Tabelle AVI-47

¹⁹⁴ vgl. Anhang V; Tabelle AV-35; vgl. Anhang V, Tabelle AV-39

4.5 Kosten und Nutzen bei Cleanaway

Kosten

Die Kosten der Ausbildung bei Cleanaway wurden anhand der Berechnung der prozentualen Verteilung der Kostenaufstellung des Bundesinstituts für Berufsbildung ermittelt¹⁹⁵. Die Grundlage bildet die bereits unter dem Punkt „Kosten der Berufsausbildung“ verwendete Aufstellung aller Kosten, die durch Ausbildung entstehen, ohne Rekrutierungskosten und Einarbeitungskosten. Die Höhe der Vergütung ist die durchschnittliche Vergütung eines Auszubildenden während der gesamten Ausbildungszeit. Die Kostentabellen der einzelnen Regionen befinden sich im Anhang IX. Die Kosten fallen im Osten und Westen sehr unterschiedlich aus. Die Tabelle 9 soll eine Übersicht geben, wie die Brutto- und Nettokosten¹⁹⁶ einer Vollkostenrechnung ausfallen.

Region	Art	Anzahl	Bruttokosten	Nettokosten	Tarifvertrag
Nord-Ost	gewerblich	11	15300 €	7803 €	nein
	kaufmännisch	9	15300 €	7803 €	nein
Süd Ost	gewerblich	14	12291 €	6264 €	nein
	kaufmännisch	25	12900 €	6579 €	nein
West-Central	gewerblich	1	19000 €	10127 €	ja
	kaufmännisch	6	19000 €	10127 €	ja
Nord-West	kaufmännisch	8	18166 €	9682 €	ja teilweise
Management	kaufmännisch	4	22140 €	11802 €	nein

Tabelle 9: Übersicht der Vollkosten für die betriebliche Ausbildung bei Cleanaway; Brutto- Nettovergleich (vgl. Anhang IX)

Die tariflichen Vergütungssätze für Auszubildende sind für tarifgebundene Unternehmen verpflichtend. Nicht-tarifgebundene Betriebe können unter dem für die Region und Branche vereinbarten Tariflohn liegen¹⁹⁷.

Nutzen

Für ein Entsorgungsunternehmen wie Cleanaway ist es sicherlich von entscheidender Bedeutung den Bedarf an Fachkräften durch die eigenen Auszubildenden zu decken. Die Auszubildenden bringen die speziellen Kenntnisse der Entsorgungsbranche bei der Übernahme mit und entsprechen außerdem den betrieblichen Anforde-

¹⁹⁵ Übersicht der prozentualen Verteilung in Anhang VIII

¹⁹⁶ Bruttokosten: alle anfallenden Kosten

Nettokosten: Bruttokosten – Produktivitätsanteil

¹⁹⁷ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004. S. 107, http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005

rungen von Cleanaway. Davon abgesehen sind Fachkräfte für Kreislauf- und Abfallwirtschaft oder Lagerlogistik nicht ohne weiteres auf dem Arbeitsmarkt rekrutierbar. Bei der Entsorgungsbranche handelt es sich nicht zwangsläufig um einen beliebten Arbeitsplatz, daher ist es wichtig die eigenen Fachkräfte auszubilden und zu binden. Beispielsweise gab es 2002 gerade mal 102 junge Menschen, die den Ausbildungsberuf Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft gewählt haben¹⁹⁸. Cleanaway kann durch die betriebliche Ausbildung dieser Fachkräfte den eigenen Bedarf decken. Auch der Imagegewinn durch das Ausbilden von jungen Menschen ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil für ein Unternehmen wie Cleanaway. So können Vorurteile gegenüber der Entsorgungsbranche abgebaut werden.

4.6 Stärken und Schwächen

Stärken

Ausbilder steuern meist den Rekrutierungsprozess

Wie bereits erwähnt steuert die Mehrzahl der Ausbilder den Rekrutierungsprozess. Sie entscheiden, welche Medien zur Suche verwendet werden und stellen den ersten Kontakt zu den zukünftigen Auszubildenden her. Sie treffen die Vorauswahl und führen die Vorstellungsgespräche in angenehmer Atmosphäre.

Abstimmung zwischen Geschäftsführer / Betriebsleiter vorhanden

Hervorzuheben ist auch, dass die Vorstellungsgespräche in Beisein der Geschäftsführer / Betriebsleiter stattfinden. Das zeigt, dass die Rekrutierung der Auszubildenden für Cleanaway auch von der Führungsebene die notwendige Aufmerksamkeit erhält.

Gutes Verhältnis zwischen Ausbildern und Auszubildenden

Die Ausbilder sind Persönlichkeiten, die in der Lage sind einen Bezug zu ihren Auszubildenden herzustellen. Das ist sehr wichtig für die erfolgreiche Umsetzung der Ausbildung im Unternehmen. Die Auszubildenden müssen mindestens eine Vertrauensperson bei Cleanaway haben, um die Bindung zum Unternehmen zu festigen und die notwendige Sicherheit vom Unternehmen zu erhalten.

Alle Schulabschlüsse vertreten

Cleanaway ist ein Ausbildungsbetrieb, der sich bemüht allen Absolventen der unterschiedlichen Schulformen eine Möglichkeit der Berufsausbildung zu bieten. Da die Ansprüche in den unterschiedlichen Berufen kontinuierlich steigen, werden vermehrt Realschüler und Abiturienten eingestellt. Dennoch gibt es aber auch Auszubildende,

¹⁹⁸ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004. S. 93
http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf, 02.03.2005

die mit einem guten bis sehr guten Hauptschulabschluss die Chance zur Ausbildung erhalten. Bei Cleanaway zählt das Engagement der Bewerber.

Gute Computerkenntnisse der Befragten (bis auf Power Point)

Die Auszubildenden und Ausbilder des Unternehmens Cleanaway besitzen gute Computerkenntnisse. Nur vereinzelt wurden Schwierigkeiten im Umgang mit dem Computer eingeräumt. Das ist in der stark auf Computer konzentrierten Arbeitswelt ein wichtiger Punkt, auf den Cleanaway achtet. Einzig in Bezug auf das Programm Microsoft Power Point werden Schwächen deutlich. Hier ist es Aufgabe des Unternehmens die Nutzung des Programms zu unterstützen.

Schwächen

Vergütung im Osten

Wie bereits im Punkt Vergütung dargestellt, ist das Auszubildendenentgelt in den östlichen Regionen sehr gering. Die Empfehlung wäre die Vergütung zumindest auf die tarifliche Höhe anzuheben. Hierbei ist anzumerken, dass das Unternehmen wahrscheinlich aufgrund des geringen Gehalts in den östlichen Regionen vermehrt Auszubildende einstellen kann. Wäre die Vergütung höher, könnte das Unternehmen wahrscheinlich deutlich weniger Jugendlichen die Chance einer Ausbildung geben. In diesem Falle ist abzuwägen, wo die Prioritäten zu setzen sind. Möglichst vielen jungen Erwachsenen die Chance einer Ausbildung zu geben, oder den bestehenden Auszubildenden mehr Vergütung zu zahlen.

Austausch zwischen den Ausbildern nicht vorhanden

Für die Ausbilder gibt es keine Möglichkeit sich auszutauschen. Größtenteils kennen sich die Ausbilder der Regionen untereinander nicht. Dadurch werden viele Prozesse, Dokumente, etc. von verschiedenen Ausbildern entwickelt. Würde die Gelegenheit zum Austausch geschaffen, könnten viele Prozesse effektiver ablaufen.

Rekrutierung – Freunde, Bekannte, Geschäftsfreunde

In der Vergangenheit wurden Auszubildende regelmäßig aufgrund von Kontakten zu Führungskräften ausgewählt. Sich im Bekannten-, Freundes- und Mitarbeiterkreis umzusehen, mag ein nahe liegender Weg sein, doch er muss nicht immer zum Ziel führen. Denn es besteht die große Gefahr, nicht objektiv zu urteilen. Außerdem erschließt sich nur ein begrenzter Kreis, aus dem Bewerber ausgewählt werden können. Es sind im Unternehmen Fälle bekannt, wo es jungen Erwachsenen mit ungenügenden Noten oder überdurchschnittlich vielen Fehltagen oder mangelhaften Benehmen ermöglicht wurde eine Ausbildung zu beginnen. Die Akzeptanz dieser Auszubildenden in den Abteilungen ist sehr gering, denn sie wurden meist nicht aufgrund ihrer Qualifikationen ausgewählt, sondern wegen ihrer Kontakte im Unternehmen.

Dies ist eine schwierige Thematik für ein Unternehmen, das seinen Fachkräftebedarf hauptsächlich über Auszubildende deckt. Zudem wirft es kein gutes Licht auf das Unternehmen, wenn bekannt wird, dass eine nicht geringe Zahl der Auszubildenden aus Gefälligkeit eingestellt wurde. Sicherlich ist es für Absolventen mit schlechten Schulzeugnissen schwierig in der heutigen Arbeitsmarktlage einen Ausbildungsplatz zu erhalten, es ist jedoch nicht die Aufgabe des Unternehmens als „Auffangbecken“ zu fungieren. Schließlich soll das Unternehmen durch seine zukünftigen Fachkräfte wettbewerbsfähig und innovativ bleiben.

Kontakt zu Schulen und Lehrern, um interessante Auszubildende zu finden, nicht vorhanden; Internet wird zur Rekrutierung zu wenig genutzt

Die Methoden zur Gewinnung von Auszubildenden für das Unternehmen sind eingefahren. Die Ausbilder nutzen die klassischen Wege, um Auszubildende zu generieren. Die heutige Generation ist offen für viele Medien, dass sollte auch bei der Rekrutierung beachtet werden, um nicht zu einseitig zu suchen.

Keine Leitfäden vorhanden

In den Regionen gibt es keinen allgemein gültigen Leitfaden zur Rekrutierung, zum Führen von Vorstellungsgesprächen, Konfliktgesprächen, etc. Die Ausbilder erhalten hier keine Vorgaben vom Unternehmen. Das birgt die Gefahr, dass sehr unterschiedliche Maßstäbe bei der Rekrutierung angesetzt werden. Zudem gehen die Ausbilder gegebenenfalls unbefriedigend mit den genannten Gesprächen um, weil sie nicht wissen wie junge Leute in bestimmten Situationen reagieren. Junge Erwachsene können nicht mit den gleichen Methoden behandelt werden, wie die restlichen Mitarbeiter. Die Auszubildenden befinden sich im Übergang zum Erwachsen sein und reagieren teilweise sehr empfindlich auf Zurückweisungen, Kritik aber auch Anerkennung. Daher ist es wichtig auf die speziellen Bedürfnisse der jungen Erwachsenen einzugehen.

Probezeit wird nicht bewusst genutzt

Die Ausbilder und die Führungskräfte nutzen nicht bewusst die Probezeit, um den Auszubildenden intensiv kennen zu lernen und zu prüfen, ob er tatsächlich zum Unternehmen passt. Für das Unternehmen ist die Probezeit aber enorm wichtig, da sie die letzte unkomplizierte Möglichkeit darstellt, sich von einem Auszubildenden zu trennen, bei dem Bedenken hinsichtlich seiner Eignung für den angestrebten Beruf vorhanden sind.

Kontakt zu Abteilungsmitarbeitern nicht intensiv genug

Während des Abteilungsdurchlaufs der Auszubildenden sollte besonders darauf geachtet werden, dass die Abteilung auch die Inhalte übermittelt, welche in der Ausbildungsordnung festgelegt sind. Da jedoch der Kontakt zu den Mitarbeitern der Abtei-

lungen nicht intensiv genug genutzt wird, werden die Auszubildenden dem unnützen Risiko ausgesetzt eine Ausbildung zu erhalten, die nicht der Ausbildungsordnung entspricht.

Erster Arbeitstag – Sicherheitsbelehrung

Wie die Befragung zeigte, können sich bei weitem nicht alle Auszubildenden daran erinnern, ob sie die vorgeschriebenen Belehrungen erhalten haben oder nicht. Gerade die Sicherheitsbelehrungen sind jedoch bei diesem großen und modernen Unternehmen mit sensiblen Arbeitsgeräten wie Sortieranlagen sehr wichtig. Im Laufe dieses Jahres sind bereits zwei Mitarbeiter des Unternehmens Cleanaway aufgrund von Unachtsamkeit ums Leben gekommen. Gerade die Auszubildenden müssen die Sicherheitsbestimmungen des Unternehmens exakt kennen, um nicht ebenfalls Opfer eines solchen Unfalls zu werden. Es hilft nicht allein, dass der australische Mutterkonzern sehr streng über die Anzahl der Arbeitsunfälle pro Jahr wacht. Die Auszubildenden müssen die Bestimmungen kennen und sich über deren Bedeutung im Arbeitsalltag bewusst sein.

Abteilungsdurchlauf zu kurzfristig

Die Auszubildenden empfinden ihre Ausbildung häufig als zu unstrukturiert. Das könnte an der Kurzfristigkeit der Versetzungspläne liegen. Die jungen Erwachsenen brauchen allerdings durch verlässliche Informationen Sicherheit, in welche Abteilung sie als nächstes kommen und was die dort zu vermittelnden Inhalte sind.

Sehr wenig besondere Aktivitäten außerhalb von Cleanaway

Auszubildende von Cleanaway verbinden nur wenig positive Erlebnisse mit dem Unternehmen. Die im Fragebogen genannten schönen Erfahrungen im Betrieb sind meist in Verbindung mit nicht alltäglichen Aktivitäten, wie einem Fußballturnier, der Weihnachtsfeier oder einem Bowlingabend. Um die Auszubildenden aber für das Unternehmen zu begeistern und vor allem den Gruppenzusammenhalt unter den Auszubildenden zu fördern, wäre wünschenswert den Auszubildenden häufiger solche Aktivitäten zu bieten. Es handelt sich hierbei um eine kostengünstige Möglichkeit, da das Unternehmen ja nicht zwangsläufig die Kosten tragen müsste, sondern es auf freiwilliger Basis durch den Ausbilder oder die Auszubildenden organisiert werden könnte.

Anders sieht es da bei dem Besuch von Messen aus. Die Messen der Entsorgungsbranche sind wichtige Termine, die an sich jeder Auszubildender einmal besucht haben sollte, um sein Wissen über die Branche zu intensivieren und stärker an die Firma gebunden zu werden.

Zu wenig Projekte

Die Auszubildenden von Cleanaway haben fast keine Gelegenheit während ihrer Ausbildung ein Projekt zu begleiten oder sogar selbst durchzuführen. Dadurch werden die vorhandenen Kompetenzen der Auszubildenden zu wenig gefördert. Es ist wichtig, dass die Auszubildenden lernen, wie sie selbständig an Projekte herangehen, schließlich wird dies im späteren Berufsleben ganz selbstverständlich von ihnen gefordert werden, gleichgültig ob im Unternehmen Cleanaway oder in einem anderen Betrieb.

Feedback - die Hälfte hat dazu keine Möglichkeit

Auszubildende benötigen in regelmäßigen Abständen die Gelegenheit eine Rückmeldung über ihre Arbeit zu erhalten. Sie lernen so mit Kritik positiv umzugehen und erfahren, wie sie auf ihre Umwelt wirken. Themen, die vor allem für angehende Erwachsene sehr wichtig sind. Ohne die Möglichkeit zu erfahren wo man steht und welche Stärken und Schwächen man hat, wird den Auszubildenden die Chance verwehrt ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Gerade bei jungen Menschen stimmt das eigene Bild häufig nicht mit dem Bild überein, dass eine andere Person sich von jemandem gebildet hat.

Beurteilungssystem nicht vorhanden

Da es kein einheitliches Beurteilungssystem im Unternehmen Cleanaway gibt, können die Leistungen der einzelnen Auszubildenden nicht miteinander verglichen werden. Dies kann bei der Überlegung wo welche Auszubildenden übernommen werden sollen/können von gravierendem Nachteil sein. Es ist außerdem auch für die Auszubildenden wichtig, dass sie ihren Leistungsstand „schwarz auf weiß“ haben. Das ist ehrlich, motivierend und verbindlich. Daher ist es auch besonders bedeutend, dass die Beurteilung schriftlich erfolgt.

Azubis wissen teilweise nicht, ob sie vom Unternehmen unterstützt werden, wenn es um Noten und Prüfungen geht

Es ist nicht allen Auszubildenden bekannt, ob bei nicht befriedigenden Noten in der Berufsschule Unterstützung von Cleanaway möglich ist. Das ist eine wichtige Information, um den Auszubildenden ein Gefühl von Sicherheit zu vermitteln und einen unnötigen Leistungsabfall zu vermeiden.

5 Zukunftsperspektiven

„Große Begabungen stecken oft in unordentlichen Hüllen, aber große Begabungen sind die Voraussetzung dafür, dass ein Know-how-Unternehmen Höchstleistungen auf seinem Markt erbringt“¹⁹⁹

Wie in den Stärken und Schwächen des vorangehenden Kapitels dargestellt, ist die Organisation der Ausbildung bei Cleanaway nicht einheitlich und bedarf einer grundlegenden Überarbeitung. Es besteht durch die verschiedenen Abläufe in den einzelnen Regionen keine Chancengleichheit unter den Auszubildenden. Um aber die Ausbildung im Unternehmen Cleanaway für alle Beteiligten zu einer Chance für die Zukunft zu entwickeln, werden einheitliche Standards und zukunftsweisende Ansätze benötigt.

5.1 Konzeptdarstellung

Eine der wichtigsten Aufgaben der beruflichen Bildung ist es, die Fähigkeiten des Einzelnen zu entfalten und ihn auf eine aktive Teilhabe an unserer Gesellschaft und Kultur vorzubereiten. Im Rahmen des dualen Systems zielt die Ausbildung auf das Berufsleben und die Absicherung der eigenen Existenz, aber auch auf andere Rollen in unserer Gesellschaft ab.

Die Grundphilosophie des Unternehmens Cleanaway beinhaltet Vertrauen in seine Mitarbeiter zu setzen und Teamarbeit zu fördern. Wie auch im Verhaltenskodex²⁰⁰ festgehalten, ist es dem Unternehmen sehr wichtig, dass die Mitarbeiter die Zufriedenheit des Kunden als ihr persönliches Ziel identifizieren und Leidenschaft zum Erfolg entwickeln. Dabei soll das Handeln des Einzelnen immer von Integrität und Respekt gegenüber der Allgemeinheit und der Umwelt geprägt sein.

Die Herausforderungen für die Personalentwicklung sind folglich enorm. Die Personalverantwortlichen haben einen Spagat zwischen der Unternehmenspolitik und den klassischen Ansprüchen der Personalarbeit zu meistern. Das überträgt sich auch auf die Ausbildungssituation.

Die Auszubildenden sollen befähigt werden mit den Herausforderungen der Zukunft selbstbewusst und eigenständig umzugehen und sich gleichzeitig Prozessnähe an-

¹⁹⁹ Sveiby, Lloyed, 1990, S. 113

²⁰⁰ vgl. Brambles C, http://www.brambles.com/bramblesc corp/about/code_conduct/other/ 25.07.2005

zueignen, die früher stufenweise nach der Ausbildung vermittelt wurde²⁰¹. Dazu sollen die Auszubildenden einerseits eine einheitlich strukturierte sowie wissens- und handlungsorientierte Ausbildung erhalten und andererseits die spezielle Förderung der zukünftig wichtigen Schlüsselkompetenzen wie

- Lernfähigkeit
- Selbständigkeit
- Problemlösefähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kreativität
- Leistungsbereitschaft
- Durchsetzungsvermögen erfahren.

So kann die Konzentration auf Kernkompetenzen und die stärkere Berücksichtigung von Lern- und Methodenkompetenz einen positiven Effekt auf die Entwicklung der Auszubildenden haben. Die Vermittlung von Fremdsprachen als auch die stärkere Berücksichtigung von sozialkommunikativen Kompetenzen soll ebenfalls eine größere Beachtung in der Umsetzung der Ausbildung finden.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, macht es Sinn, die Thematik Wissensmanagement in die alltäglichen Standards einfließen zu lassen. Die Integration von Wissensmanagement bedeutet, dass die Auszubildenden sensibilisiert werden im Umgang mit Wissen. Das Schätzen von kontinuierlicher Weiterbildung, ist ein wichtiger Schritt zu einem erfolgreichen Berufsleben. Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen ermächtigt den Auszubildenden sich eigenständig mit der Weiterbildung und Spezialisierung zu beschäftigen²⁰².

Die Nutzung von Datenbanken ist eine wesentliche Voraussetzung für einen effektiven Informationsaustausch und Wissenstransfer in der beruflichen Bildung. Besonders hervorzuheben ist der direkte Kontakt zwischen den Auszubildenden und den Mitarbeitern des Unternehmens. Dieser ermöglicht es den Auszubildenden Netzwerke für den Wissensaustausch aufzubauen, aber auch eine soziale Verankerung im Unternehmen zu finden. Wissensmanagement erleichtert den Ausbildern als auch den Auszubildenden eines weit verzweigten Unternehmens von einander zu profitieren und Wissen zu teilen. Dadurch wird die gemeinsame Entwicklung wichtiger Kenntnisse gefördert und die Auszubildenden bestmöglich auf die Ansprüche der Arbeitswelt vorbereitet.

Somit steigen die Ansprüche an die Ausbilder stetig. Sie benötigen die volle Unterstützung der Instrumente der Personalentwicklung. Denn „Personalentwicklung ist

²⁰¹ Vgl. Lutz, 2003, S. 35

²⁰² vgl. KMK, S. 4-6, <http://www.kmk.org/doc/beschl/uebb98-10-23.pdf>, 14.05.2005

der Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“²⁰³. Die zu verwendenden Instrumente sind beispielsweise Weiterbildungsangebote und Feedbackgespräche.

Der Schwerpunkt soll sich vorrangig auf die Entwicklung der Ausbildungsstandards als Chancen für die Zukunft konzentrieren. In den kommenden Abschnitten sollen die zukünftigen Strukturen der Auszubildenden und Ausbilder als auch die künftig mögliche Organisation der Berufsausbildung dargelegt werden. Als letzter Punkt werden die Umsetzungsmöglichkeiten erörtert.

5.2 Auszubildendenstruktur

Die Entwicklung der zukünftigen Struktur der Auszubildenden sollte neben den Bedürfnissen des Unternehmens auch die demographischen Veränderungen in Deutschland beachten. Die Abbildungen 27 und 28 zeigen die prognostizierte Entwicklung der Schulabgänger im östlichen und westlichen Bundesgebiet bis zum Jahre 2020. Diese Prognose erlaubt es Thesen über die möglichen Auszubildenden anzustellen.

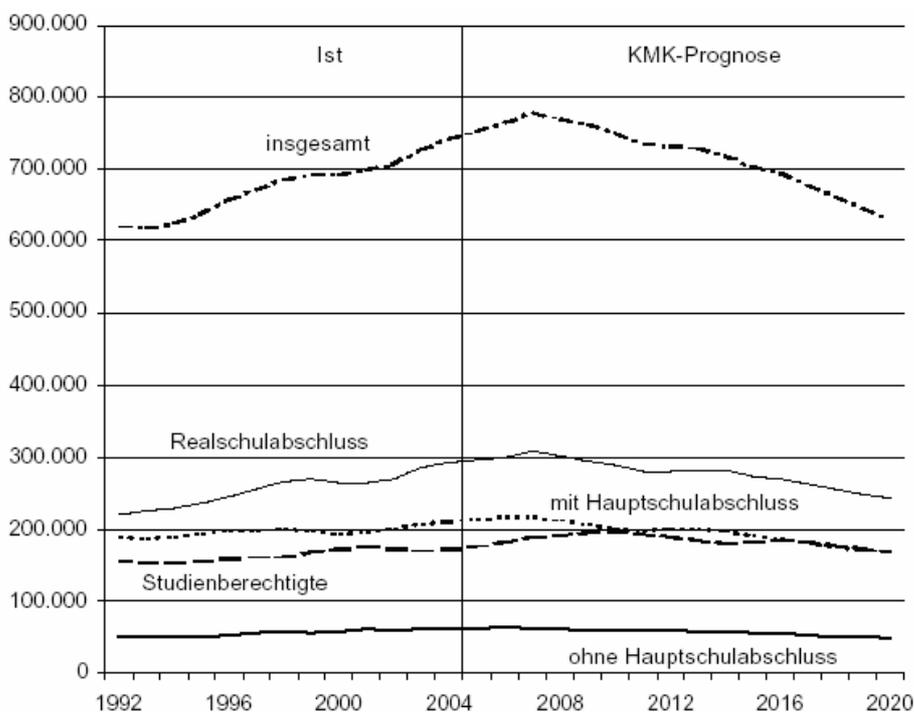


Abbildung 27: Absolventen allgemein bildender Schulen im westlichen Bundesgebiet (Bundesinstitut für Berufsbildung 2004 C, http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_materialien_schaubilder2004.pdf, 01.03.2005, S. 17)

²⁰³ Mentzel 1992, S. 15 aus Pieler, 2001, S. 44

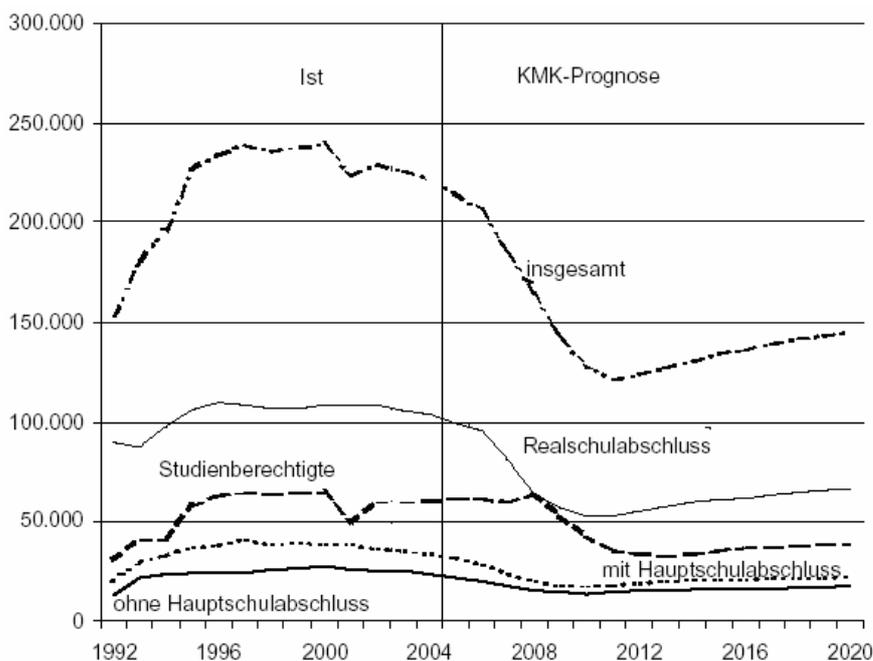
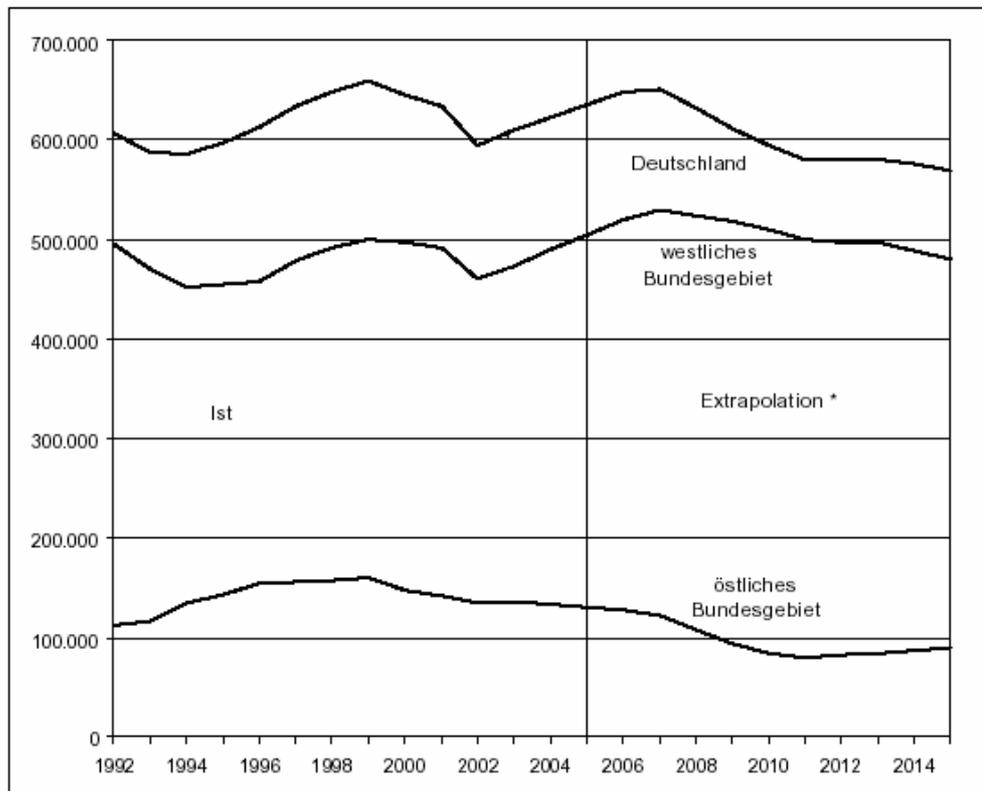


Abbildung 28: Absolventen allgemein bildender Schulen im östlichen Bundesgebiet (http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_materialien_schaubilder2004.pdf, 01.03.2005, S. 19)

Die beiden Schaubilder zeigen die geringer werdende Anzahl möglicher Auszubildender in den nächsten Jahren. Im westlichen Bundesgebiet wird die Anzahl bis ca. 2008 zwar noch steigen, aber dann stetig sinken. Die möglichen Auszubildenden im Westen werden weiterhin Absolventen mit Realschulabschluss bleiben. Zwischen 2011 und 2017 wird die Zahl der Absolventen mit Hauptschulabschluss höher sein, als die der Studienberechtigten.

Im östlichen Bundesgebiet sinkt die Zahl der möglichen Auszubildenden bereits jetzt. Gerade die Absolventen mit Realschulabschluss nehmen in nächsten Jahren bis 2011 weiter ab, dann steigen sie wieder leicht. Die Zahl der Studienberechtigten fällt ab 2008 deutlich ab, soll sich ab 2013 wieder leicht entwickeln. Absolventen mit Hauptschulabschluss wird es zwar in den nächsten Jahren ebenfalls weniger geben, diese Veränderungen sind jedoch nicht gravierend für Cleanaway. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Struktur der Bewerber sich im westlichen Bundesgebiet in den nächsten Jahren wenig ändern wird. Im Osten allerdings wird die Zahl der Absolventen mit Realschulabschluss sinken, währenddessen die Zahl der Studienberechtigten konstant bleibt. Trotzdem ist die momentane Zusammensetzung der Schulabschlüsse unter den Auszubildenden auch für die Zukunft praktikabel.



* Extrapolation auf der Basis der Schulabgängerberechnungen der Kultusministerkonferenz, Stand 2003

Abbildung 29: Entwicklung der Nachfrage nach Auszubildendenplätzen, 1992 – 2014
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_materialien_schaubilder2004.pdf, 01.03.2005, S. 33)

Schon heute gestaltet es sich für das Unternehmen Cleanaway vieler Orts schwierig gute Auszubildende für das Unternehmen zu gewinnen. Das Schaubild zeigt, dass sich diese Problematik in den nächsten Jahren noch verstärken wird, da die Zahl der Kandidaten sinkt. Das bedeutet in erster Linie, dass das Unternehmen als ausbildende Firma stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt werden muss, um diesem Trend frühzeitig entgegenzuwirken.

Die Betrachtung der regionalen Zusammensetzung gewerblicher und kaufmännischer Auszubildender lässt Handlungsbedarf aufkommen. Die westlichen Regionen sollten durch das Anbieten gewerblicher Ausbildungsberufe ihren Fachkräftebedarf decken. Gerade die Zahl der Auszubildenden in der Region West-Central ist deutlich zu gering. Die Mehrzahl der Standorte kann nicht als strukturschwach bezeichnet werden.

Allerdings sind die westlichen Regionen durch Tarifverträge gebunden, was sich vor allem in der nicht frei zu wählenden Vergütung niederschlägt. Die Erhöhung der zu geringen Vergütung in den östlichen Regionen des Unternehmens kann im Rahmen der Diplomarbeit nur als Empfehlung ausgesprochen werden. Durch die angestrebte Vernetzung der Auszubildenden auch untereinander könnte es bei großen Vergütungsunterschieden zu Neid und Antipathie kommen. Günstig wäre es das Gehalt

der Auszubildenden bundesweit möglichst anzugleichen. Die Ausbildungsvergütung im Bereich „Management“ könnte im Zuge dessen verringert werden.

Unter dem Stichwort „Diversity“²⁰⁴ soll auch festgehalten werden, dass die Struktur der Auszubildenden vielfältig sein soll. Das bedeutet, dass die Verteilung der Geschlechter ausgeglichen und die ethnische Herkunft eines Auszubildenden irrelevant ist. Diese und weitere grundsätzliche Inhalte wurden von der Europäischen Union im Jahre 2000 unter dem Artikel 13, Verbot von Diskriminierung, festgehalten²⁰⁵. Für ein Unternehmen ist es eine Bereicherung seiner kulturellen Struktur und ein Spiegel der Gesellschaft. Die Lebenserfahrung jedes Einzelnen ist ein Quelle an informellen Kompetenzen und daher für das Unternehmen besonders wertvoll.

Die Art der Ausbildungsberufe, die das Unternehmen anbietet, muss von Güte geprägt sein, weniger von Vielfalt. Es ist daher für die Zukunft nicht erforderlich die jetzt angebotenen Ausbildungsberufe durch andere Ausbildungsberufe zu ergänzen. Vielmehr sollte beachtet werden, dass die Ausbildung zum Informatikkaufmann in Zukunft nicht mehr angeboten werden kann, da Cleanaway dies nicht als Kernkompetenz betrachtet. Auch die Ausbildung zum Berufskraftfahrer wird zukünftig nicht mehr angeboten, da der Fuhrbetrieb durch Outsourcing geprägt ist. Das Unternehmen sieht seine Kernkompetenzen im Recycling und der Verwaltung sowie dem Großhandel. Mitarbeiter werden hier auch zukünftig benötigt, daher wird Cleanaway die Ausbildungen zur Bürokauffrau, Kaufmann Groß- und Außenhandel, Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft und Fachkraft für Lagerlogistik auch weiterhin anbieten. So wird auch in Zukunft der Fachkräftebedarf gedeckt.

5.3 Ausbilderstruktur

Ziel ist es die Qualifizierung der Ausbilder für einen kompetenten Umgang mit innovativen Ansätzen in der beruflichen Ausbildung zu fördern, ohne die die komplexe Lehr- und Lernsituationen heute nicht mehr zu bewältigen sind. Ausbilder sollen die Auszubildenden zu eigenständig denkenden und handelnden zukünftigen Fachkräften entwickeln. Zur Erfüllung dieser verantwortungsvollen Tätigkeit werden deshalb hohe persönliche, fachliche und pädagogische Anforderungen an das Ausbildungspersonal gestellt. Dies ist auch deshalb notwendig, weil jedes Ausbildungsverhältnis ein Arbeitsverhältnis mit besonderen Sorgfaltspflichten ausgestattet ist.

²⁰⁴ Vielfalt, offene Geisteshaltung, Nutzung von Unterschiedlichkeiten (vgl. Stuber, 2004, S. 15-26)

²⁰⁵ vgl. Europäische Union,

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_de.htm 10.08.2005

Die heutige Ausbildungsgeneration stellt hohe Ansprüche an ihre Ausbilder; die jungen Erwachsenen sind in der Regel bereits volljährig, wenn sie in die Ausbildung eintreten und verfügen meist über einen höheren Bildungsabschluss, als dies noch vor Jahren der Fall war. Sie haben hohe Erwartungen hinsichtlich Ausbildungsqualität und Arbeitszufriedenheit im späteren Erwerbsleben. Die heutigen Auszubildenden möchten attraktive Angebote, Verantwortung übernehmen und ein gleichwertiges Mitglied im Unternehmen sein. Daher ist es für die Ausbilder sehr wichtig, dass sie die Grundlagen der Ausbildertätigkeit kennen. Um diese Grundlagen zu erlernen, ist es für die Ausbilder von Cleanaway wichtig die Ausbildereignungsprüfung abzulegen. Im Moment liegt diese bei der Hälfte der Ausbilder nicht vor.

Vielfach suchen Auszubildende auch bei privaten Problemen den Rat von Ausbildern, wenn sie ein gewisses Maß an Vertrauen gefasst haben. Nicht jeder der über Fachwissen verfügt, kann mit einer solchen Situation umgehen und die richtigen Worte finden. Es ist sowohl Sozialkompetenz als auch empathisches Verhalten notwendig²⁰⁶. Wichtig ist auch diese Gelegenheiten als Lernsituation zu erkennen, und dem Auszubildenden Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

Die Einbindung des Wissensmanagements in die berufliche Ausbildung erfordert von den Ausbildern eine Änderung des Rollenverständnisses. Sie werden in Zukunft vermehrt als Berater und Moderator fungieren, um den Auszubildenden Möglichkeiten der Wissensaneignung aufzuzeigen²⁰⁷. Die Rolle als Lernberater und Prozessbegleiter erfordert von den Ausbildern, sich von traditionellem Führungsverhalten zu verabschieden und einen kooperativen Führungsstil gegenüber ihren Auszubildenden zu entwickeln. Die Abbildung 30 gibt einen schematischen Überblick, der möglichen Ausprägungen eines Führungsstils.

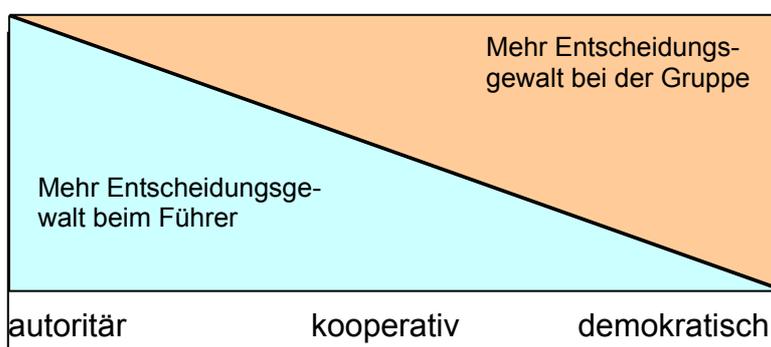


Abbildung 30: Führungsstile (Pfützner, 1994, S. 20)

Der kooperative Führungsstil zeichnet sich durch einen erweiterten Handlungsspielraum für die Auszubildenden, durch partnerschaftliches Verhalten sowie ein positives

²⁰⁶ vgl. Kluge, 2003, S. 84-85

²⁰⁷ Vgl. Götz, Hilt, 2002, S. 217

Menschenbild aus²⁰⁸. Das positive Menschenbild bedeutet unter anderem, dass jeder Mensch vernünftig ist²⁰⁹. Hier sollte entweder bei vereinzelt Ausbildern im Unternehmen Cleanaway ein Umdenken stattfinden oder langfristig eine andere Person mit der Aufgabe betraut werden.

Der Prozess des Umdenkens ist sicherlich nicht innerhalb von ein paar Monaten zu bewältigen. Um die Ausbilder zu unterstützen, wäre es sinnvoll die Vermittlung der fehlenden Wissensbestandteile im Zielvereinbarungsgespräch der Ausbilder zu integrieren. Zur Herausstellung ihrer besondere Aufgabe im Unternehmen und um die Wissensteilung zu fördern, wäre es gut den Ausbildern eine Möglichkeit des Austauschs zu schaffen. Dabei wäre an gemeinsame halbjährliche Treffen zu denken, zu denen zusätzlich unterschiedliche Ansprechpartner aus den Abteilungen eingeladen werden. Hieraus können neue Ideen entstehen und der Wissensaustausch gefördert werden. Die Treffen könnten in den Nord- und Südbereich von Cleanaway unterteilt werden. Einmal im Jahr sollte ein gemeinsames Treffen anberaumt werden. Denn erst durch persönliches Kennen lernen werden Wissensnetzwerke wirkungsvoll²¹⁰.

Die Anzahl der Ausbilder in den einzelnen Regionen liegt bei fünf Personen. Es sollte die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass pro Ausbilder nur eine begrenzte Anzahl von Auszubildenden, beispielsweise 3-4 Personen, betreut werden.

5.4 Organisation der Ausbildung

Die Ausbildung bei Cleanaway soll zukunftsfähig werden. Zur Erreichung dieses Ziels werden in den folgenden Abschnitten die Kernprozesse des Wissensmanagement und die Stärken und Schwächen des Ist-Zustands berücksichtigt. Die Ausführungen stellen die zukünftigen Standards dar.

5.4.1 Kontaktaufnahme

Bereits der erste Kontakt zu den zukünftigen Auszubildenden kann über verschiedene Wege aufgenommen werden. Der klassische Weg führt sicherlich zur Agentur für Arbeit. Über die Agentur für Arbeit werden dem Unternehmen viele Bewerbungen zugesendet, welche jedoch häufig nicht den Ansprüchen des Unternehmens genügen. Es ist daher sinnvoll die Kontaktaufnahme zu den möglichen Kandidaten vielfältiger zu gestalten, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen und sich von anderen

²⁰⁸ vgl. Pfützner, 1994, S. 20

²⁰⁹ vgl. Pieler, 2001, S. 144

²¹⁰ Vgl. Edvinsson, Brünig, 2000, S. 202

Unternehmen abzuheben. Die Kontaktaufnahme entscheidet manchmal über grundsätzliche Sympathie oder Antipathie. Davon abgesehen sollen die Medien verstärkt an das Suchverhalten der jungen Erwachsenen angepasst werden.

Bevor jedoch die Suche gestartet wird, sollte klar sein wen man sucht, schließlich ist es eine kapitale Entscheidung einen Auszubildenden einzustellen und eine Bindung auf mehrere Jahre. Um die Gefahr einer Fehlentscheidung zu begrenzen, muss ein Anforderungsprofil formuliert werden²¹¹. Dieses bezieht sich auf die beruflichen und die betrieblichen Anforderungen, welche an die zukünftigen Auszubildenden gestellt werden.

Kontakt über Schulen

Häufig wird die Kontaktaufnahme über die Schule oder über die Lehrer zu wenig genutzt. Es wäre denkbar die Schulen zum Tag der offenen Tür des Unternehmens einzuladen oder einen speziellen Infotag für Ausbildung im Unternehmen zu organisieren²¹². Im Zuge dessen wird der Kontakt zu Lehrern und Schülern aufgebaut. Es besteht die Möglichkeit des informellen Gesprächs, die Ausbilder können Lehrer und Schüler unkompliziert kennen lernen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine Informationsveranstaltung über Recycling und Entsorgung in den Schulen anzubieten. Durch diese Aktivitäten können Vorurteile gegenüber der Entsorgungsbranche abgebaut werden und Bewerber gewonnen werden. Günstig wäre es die Erarbeitung des Inhalts eines solchen Projekts an Auszubildende zu geben und sie auch in den Schulen einzubinden. Dadurch können Kontaktbarrieren der Schüler schneller überwunden werden. Die Ausbilder sollten je nach zeitlicher Kapazität die Durchführung der Veranstaltung organisieren.

Inserate

Wie in der Analyse des Ist-Zustands deutlich wurde, suchen die jungen Erwachsenen auch über das Medium Zeitung. Der grundlegende Nachteil von Zeitungsanzeigen stellen die vergleichsweise hohen Kosten dar. Daher wäre die konsequente Nutzung des Medium Internet zu bevorzugen.

Das Internet findet gerade unter den jungen Erwachsenen eine immer weitere Verbreitung. Das Erstellen von Inseraten auf der Website, beispielsweise der Handelskammer, ist kostenlos und erreicht viele Personen. Auch die stetige Nutzung der Homepage von Cleanaway, um die Ausbildungsberufe detailliert darzustellen, ist wichtig. Der Einsatz des Mediums Internet ist auch gleichzeitig Werbung für das Unternehmen.

²¹¹ vgl. Brenner, Brenner, 2001, S. 8-9

²¹² vgl. Dietl, 2003, S. 34

Kontakt über Messen

Die Teilnahme an einer der Berufsstarter-Messen ist häufig eine sehr gute Möglichkeit für Unternehmen sich ansprechend zu präsentieren. Die jungen Erwachsenen erfahren Einzelheiten über das Unternehmen. Gerade für Cleanaway ist es wichtig die zukünftigen Auszubildenden von den Vorteilen eines großen Entsorgungsunternehmens zu überzeugen.

Praktika

Gerade das Angebot eines Praktikumsplatzes wird in vielen Unternehmen vermehrt aufgegriffen. Die Durchführung eines Ferien- oder Schulpraktikums bietet die Gelegenheit den jungen Erwachsenen im zukünftigen Arbeitsumfeld zu beobachten und zu prüfen in wiefern er zum Unternehmen passt. Allerdings sind hier auch verschiedene Dinge zu beachten. Zwei Gerichtsurteile sollen dies verdeutlichen:

- Beschäftigt ein Ausbilder einen Auszubildenden unmittelbar vor Beginn der Ausbildungszeit als „Praktikanten“, so gilt die Praktikantenzeit bereits als Ausbildungszeit. Dies hat zur Folge, dass die Probezeit bereits während der Praktikantentätigkeit läuft²¹³.
- Bestand zwischen den Parteien eines Berufsausbildungsverhältnisses in den letzten 6 Monaten vor Beginn desselben ein „vorläufiges Arbeitsverhältnis, welches mit Beginn des neuen Lehrjahres in einem Lehrvertrag übergehen“²¹⁴ soll, so ist die Vereinbarung einer Probezeit im Berufsausbildungsvertrag zumindest insoweit unwirksam, als sie die gesetzliche Mindestprobzeit von einem Monat überschreitet²¹⁵.

Dies sollte von der Personalabteilung, aber auch vom Ausbilder vor Ort, berücksichtigt werden.

5.4.2 Auszubildende einstellen

Von der richtigen Bewerberauswahl hängt sowohl für den jungen Erwachsenen als auch für den ausbildenden Betrieb viel ab. Ob eine für beide Seiten zufrieden stellende Entscheidung getroffen wurde, muss sich möglichst frühzeitig zeigen. Deshalb ist die Gestaltung der Probezeit ein wesentlicher Aspekt der Einstellung von Auszu-

²¹³ Handelskammer Köln. <http://www.hwk-koeln.de/Bilden/Ausbildung/Urteile/probezeit>, 13.05.2005: Urteil des Arbeitsgerichts Wetzlar vom 24.10.1989, 1 Ca 317/89, in EzB Nr. 22 zu § 13 BBiG

²¹⁴ Handelskammer Köln. <http://www.hwk-koeln.de/Bilden/Ausbildung/Urteile/probezeit>, 13.05.2005: Urteil des Arbeitsgerichts Wiesbaden vom 17.1.1996, 6 Ca 3242, EzB Nr. 24 zu § 13 BBiG

²¹⁵ Handelskammer Köln. <http://www.hwk-koeln.de/Bilden/Ausbildung/Urteile/probezeit>, 13.05.2005: Urteil des Arbeitsgerichts Wiesbaden vom 17.1.1996, 6 Ca 3242, EzB Nr. 24 zu § 13 BBiG

bildenden. Im ersten Schritt der Bewerberauswahl geht es darum, das Eignungsprofil des Bewerbers mit dem beruflichen und dem betrieblichen Anforderungsprofil zu vergleichen. Dies geschieht über die eingesendeten Bewerbungsunterlagen, welche von den Ausbildern bewertet werden. Dann können das klassische Vorstellungsgespräch, das Assessment Center oder Einstellungstests folgen. Auf die letzt genannten wird im Folgenden nicht weiter eingegangen, da Einstellungstests sich nur bedingt mit dem zugrunde liegenden Konzept vereinbaren lassen. Das Vorstellungsgespräch und das Assessment Center jedoch sollen näher beschrieben werden.

Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch ist sicher das am häufigsten eingesetzte Auswahlinstrument, da es sehr praktikabel und flexibel einzusetzen ist. Ziel des Vorstellungsgesprächs ist es, gemeinsam mit dem Bewerber herauszufinden, ob man für eine erfolgreiche Ausbildung zueinander passt. Um den zeitlichen Aufwand für das Vorstellungsgespräch in Grenzen zu halten und das Gespräch zielgerichtet zu führen, empfiehlt es sich, die Durchführung vorher zu planen.

Grundsätzlich soll der Leitfaden für ein Vorstellungsgespräch unterschiedliche Fragen zu verschiedenen Themenbereichen beinhalten. Der mögliche Ablauf eines Vorstellungsgesprächs sieht wie folgt aus²¹⁶:

- Begrüßung und einleitende Worte
- Fragen zur Bewerbung und zur Betriebswahl
- Fragen zu verschiedenen gewünschten Fähigkeiten
- Fragen zum aktuellen Tagesgeschehen
- Persönlicher und familiärer Hintergrund
- Informationen über den Betrieb
- Informationen über den Ausbildungsplatz und seine Anforderungen
- Fragen des Bewerbers
- Abschluss des Gesprächs und Verabschiedung

Auf einen denkbaren Interviewleitfaden wird im Kapitel „Möglichkeiten der Umsetzung“ eingegangen. Wichtig für die Durchführung eines Vorstellungsgesprächs ist die Kenntnis über mögliche Beurteilungsfehler. Im Anhang X steht eine Übersicht der wichtigsten Beurteilungsfehler²¹⁷ zur Verfügung.

²¹⁶ vgl. Dietl, 2003, S.122-125

²¹⁷ vgl. Dietl, 2003, S. 160-163, vgl. Paulik, S. 52, vgl. Mentzel et al, 1998, S. 134-135

Assessment Center

Assessment Center sind ein diagnostisches Instrument für die Bestimmung der möglichen organisationalen Wissensbasis, indem die Kompetenzen der neu einzustellenden Personen erfasst werden²¹⁸. Eine Studie von McClelland (1973) kam zu dem Ergebnis, dass „die Durchführung von Wissenstests alleine nicht vorhersagen kann, ob der Kandidat der späteren Bewältigung von Aufgaben gerecht werden kann“²¹⁹. Im Mittelpunkt des Assessment Center für zukünftige Auszubildende sollte daher die Potentialerkennung stehen und somit die besondere Beachtung der Schlüsselkompetenzen.

Wie könnte dies umgesetzt werden? Die Durchführung von z.B. mathematischen Tests unterstützt den Anspruch der Potentialerkennung nicht, daher ist die Antwort in der Beobachtung des Verhaltens zu suchen. Die Bewerber sollen durch gezielte Aufgaben auf bestimmte Fähigkeiten hin geprüft werden.

Es ist wichtig, dass sich die Schlüsselqualifikationen auf die unterschiedlichen Aufgaben gleichmäßig verteilen, um diese auch beobachtbar zu machen²²⁰. Die folgenden Übungen sollen die jeweils nachstehenden Merkmale überprüfen²²¹:

Harmonieübungen (Rollenspiel, DUPLO-Übung²²²) – Teamfähigkeit, Kommunikationsverhalten, Kreativität, Problemlöseverhalten

Konfliktübungen (Gruppendiskussion, Rollenspiel) – Kommunikationsfähigkeit, Argumentationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Sozialkompetenz,

Individualübungen (Selbstpräsentation, Kreativitätsübungen) – Selbstbewusstsein, konzeptionelle Kompetenz, Kreativität, Präsentationsfähigkeit, Empathiekompetenz

All diese Kompetenzen werden für das Unternehmen in Zukunft von großer Bedeutung und sollten daher bereits vor der Einstellung neuer Auszubildender überprüft werden.

Eine der wichtigsten Kompetenzen stellt die Selbstkompetenz dar. Hierunter versteht man die Lernfähigkeit einer Person. Diese könnte beispielsweise durch die Frage in Erfahrung gebracht werden, welche Fähigkeiten und möglicherweise auch Schwächen dem Kandidaten bei der Bearbeitung einer Aufgabe aufgefallen sind und was diese Erkenntnis für ihn gedanklich und emotional bedeutet.

²¹⁸ vgl. Geißler, 2002, S. 64

²¹⁹ Schmidt-Rathjens, Sonntag, 2004, S. 19

²²⁰ vgl. Geißler, 2002, S. 79

²²¹ vgl. Dietl, 2003, S. 95-108; vgl. Kanning, 2004, S. 450-464

²²² Mit großen Legosteinen sollen die Teilnehmer gemeinsam ein vorgegebenes Produkt planen und bauen (vgl. Dietl Stefan, S. 99)

Hervorragend ist es, wenn die Teilnehmer aus dem Assessment Center das Unternehmen mit einem förderlichen Gefühl verlassen und über ihre Kompetenzen und Wirkung auf andere Menschen etwas gelernt haben. Dies ist einer der Gründe, warum ein „individuelles differenziertes Feedback unerlässlich für den Veranstalter ist“²²³.

Vertragsabschluss

Die rechtlichen Bestimmungen, die bei dem Abschluss eines Ausbildungsvertrages eingehalten werden müssen, sind im Berufsbildungsgesetz unter den Paragraphen 3, 4 und 5 zu finden. Hervorzuheben ist an dieser Stelle noch einmal die Probezeit. Die Empfehlung ist, diese mit der maximalen Probezeit von vier Monaten im Vertrag festzuhalten. Wichtig ist auch, dass die Ausbilder sich über diese bewusst sind. Information über den Vertragsabschluss sollten im Intranet abrufbar sein und durch Kontakt zu der Personalabteilung gefestigt werden können.

Der erste Arbeitstag

Der erste Tag in der Ausbildung ist ein besonderer Tag im Leben eines Auszubildenden. Es beginnt ein neuer Lebensabschnitt, der sowohl mit hohen Erwartungen als auch mit Ängsten verbunden sein kann. Für die persönliche Einstellung der jungen Erwachsenen zur Ausbildung hängt deshalb viel davon ab, wie sie sich an ihrem neuen Lernort aufgenommen fühlen. Eine freundliche Begrüßung sowie der Rundgang durch den Betrieb und die Vorstellung der Mitarbeiter gehören schon jetzt zum Standard des Unternehmens Cleanaway. Am ersten Arbeitstag sollten sich die Auszubildenden von den Verantwortlichen bestmöglich aufgenommen fühlen, um einen guten ersten Eindruck zu erhalten.

Zudem sollen die Belehrungen, welche von den Auszubildenden bisher anscheinend nicht intensiv genug aufgenommen wurden, eine größere Beachtung finden. Die Auszubildenden sollen an ihrem ersten Tag die Sicherheits- und Datenschutzbestimmungen in der Gruppe erarbeiten. Danach sollte der erste Tag für die Auszubildenden beendet werden. Die erste Abteilung besuchen die neuen Auszubildenden am zweiten Tag.

Gestaltung der Probezeit

Die Probezeit bietet Gelegenheit über einen längeren Zeitraum festzustellen, ob der Auszubildende und das Unternehmen zusammenpassen. Das Ausbildungsverhältnis beginnt mit der viermonatigen Probezeit, welche gleichzeitig als Einarbeitungszeit

²²³ Geißler, 2002, S. 74.

betrachtet werden soll. Dem Auszubildenden soll in dieser Zeit ein Überblick über das Unternehmen und sein Aufgabenfeld geboten werden. Der Auszubildende muss erkennen können, ob Beruf und Betrieb seinen Vorstellungen entsprechen. In gleicher Weise muss Cleanaway feststellen können, ob der Auszubildende bei entsprechender Hilfe das Ausbildungsziel erreichen wird²²⁴. Es ist fahrlässig die Chancen der Probezeit ungenutzt verstreichen zu lassen, denn danach ist es für das Unternehmen sehr schwierig ein Ausbildungsverhältnis zu lösen.

Grundsätzlich sollte dem Auszubildenden die besondere Aufmerksamkeit des Ausbilders während dieser vier Monate zu teil werden. Prinzipiell sollte die Abschlussbeurteilung nach den ersten drei Monaten erfolgen, denn die Beurteilung sollte auf jeden Fall mit dem Betriebsleiter / Geschäftsführer, dem Personalverantwortlichen und letztendlich auch mit dem Auszubildenden besprochen werden.

5.4.3 Abteilungsdurchlauf

Die Auszubildenden empfinden ihre Ausbildung bei Cleanaway als zu unstrukturiert, Grund könnte hierbei die teilweise sehr kurzfristige Disposition der Auszubildenden sein. Es entsteht der Eindruck, dass die Auszubildenden teilweise als Ersatzpersonal eingesetzt werden, wenn eine Abteilung beispielsweise durch Krankheit zu wenig Mitarbeiter zur Verfügung hat. Das darf aber nicht die Versetzung der Auszubildenden bestimmen. Um dem entgegenzuwirken und gleichzeitig das Verantwortungsbewusstsein der Auszubildenden zu fördern, könnte der Ausbildungsplan von fortgeschrittenen Auszubildenden erstellt werden. In direktem Anschluss an die Endpräsentation sollte dem Auszubildenden auch eine Feedback-Möglichkeit gegeben werden. Um auch eine entsprechende Beurteilung vornehmen zu können, müssen die Ausbilder sich vor Ort ein Bild über die Leistungen des Auszubildenden gemacht haben.

Lernziele werden transparent, wenn sie allen zugänglich sind. Vor diesem Hintergrund sollten die Ausbildungspläne im Intranet veröffentlicht werden. Dies bietet den Auszubildenden die Möglichkeit Lerninhalte aktiv einzufordern.

Die Auszubildenden können durch die Erreichung von Zusatzqualifikationen ebenfalls eine Möglichkeit gegeben werden, sich effektiv auf die spätere Arbeitswelt vorzubereiten.

²²⁴ Vgl. Cramer et al, 2005, 5A/1 S. 5-6

5.4.4 Beurteilungssystem

Das zukünftige Beurteilungssystem des Unternehmens Cleanaway für die Auszubildenden soll eine Potentialanalyse darstellen. Es sollen die Anforderungen des zu erlernenden Berufes und die persönliche und soziale Kompetenz beurteilt werden. Die Auszubildenden und das Unternehmen sollen sich über das zukünftige Potenzial des Einzelnen bewusst werden. Dies soll durch die Herausstellung der informellen Kompetenzen realisiert werden. Sinn des Ganzen ist, die persönlichen Ressourcen des Auszubildenden bereits während der Ausbildung zu erkennen und zu fördern, um den zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden.

Die Beurteilung von Auszubildenden während der Ausbildung ist eine wichtige Grundlage für die berufliche Förderung der Auszubildenden und Basis für Entscheidungen über deren weiteren Einsatz nach abgeschlossener Ausbildung. Auch die Auszubildenden haben ein Interesse an einer regelmäßigen Beurteilung und damit einer Rückmeldung zu ihren Lern- und Arbeitsanstrengungen und nicht zuletzt auch zu ihrem Verhalten im Unternehmen²²⁵. Die damit möglichen Lernerfolgserlebnisse regen die Lernbereitschaft an und motivieren zur Überwindung von Lernbarrieren. Ausbildungsdefizite werden erkannt und können mit entsprechenden Anstrengungen beseitigt werden²²⁶. Dabei soll kontraproduktiver Leistungsdruck und Konkurrenzdenken unter den Auszubildenden vermieden werden. Denn die Beurteilung in Verbindung mit einem Feedback-Gespräch soll ein Instrument der Verhaltenssteuerung sowie eine Orientierung für den Auszubildenden sein. Dabei müssen die folgenden Fragen beantwortet werden²²⁷:

„**warum** wird beurteilt?“ – zur Ermittlung des Ausbildungsstands, um eine Beurteilungsgrundlage zu besitzen in personellen Entscheidungen,

„**wann** wird beurteilt?“ – nach geregelten Zeitmaßen,

„**wie** wird beurteilt?“ – anhand einer Bezugsnorm; in standardisierter Form; die Angaben werden eine gewisse Zeit gespeichert,

„**was** wird beurteilt?“ – Leistung, aber auch personale und soziale Kompetenz; es werden nicht nur die Ergebnisse bestimmter Lernprozesse erfasst.

Letztendlich muss der beurteilende Ausbilder immer darauf achten, dass der Auszubildende gerecht beurteilt wurde. So sollten für kaufmännische und gewerbliche Auszubildende unterschiedliche Beurteilungsbögen verwendet werden, um den speziellen Anforderungen der jeweiligen Ausbildung gerecht zu werden.

²²⁵ Vgl. Crisand, Stephan, 1999, S. 22-24

²²⁶ vgl. Mentzel et al, 1998, S.97-99

²²⁷ vgl. Friede, 1988, S. 57-59

Es gibt viele unterschiedliche Beurteilungsanlässe²²⁸:

- gegen Ende der Probezeit
- am Ende eines Ausbildungsabschnittes
- bei Abteilungswechsel
- vor Anmeldung zur Zwischenprüfung
- vor der Entscheidung zur Verkürzung der Ausbildung
- vor Anmeldung zur Abschlussprüfung
- am Ende der Ausbildung
- bei vorzeitigem Abbruch der Ausbildung
- bei Verlängerung der Ausbildungszeit
- vor der Entscheidung zur Weiterbeschäftigung

Wichtig für die Durchführung des Gesprächs ist das Eingehen des Ausbilders auf den Auszubildenden. Zuneigung, Verständnis und Bestätigung sind pädagogisch überaus wirkungsvoll, wenn sie in einem Feedback-Gespräch gezeigt werden²²⁹. Das trägt zu einer angenehmen Atmosphäre während des Gesprächs bei und verringert die Nervosität des Auszubildenden. Förderlich kann auch die Selbsteinschätzung bzw. Fremdeinschätzung des Auszubildenden sein.

Selbsteinschätzung/Fremdeinschätzung

Gerade in jungen Jahren ist die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung meist noch nicht gut ausgereift. Daher soll ein „Einschätzungsbogen“²³⁰ im Intranet zur Verfügung gestellt werden, welcher für die Selbsteinschätzung verwendet werden kann. Er kann auch Personen die dem Auszubildenden nahe stehen gegeben werden, um eine Fremdeinschätzung vornehmen lassen zu können²³¹. Ein Abgleich der Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung soll den Effekt haben, dass der Auszubildende sich spezifischer mit seinen Stärken und Schwächen auseinandersetzt. Wünschenswert ist dies **vor dem ersten Beurteilungsgespräch** mit dem Ausbilder. Es soll den Auszubildenden für die grundsätzliche Thematik des Gesprächs sensibilisieren und gleichzeitig auch sein Selbstbewusstsein stärken. Durch den Abgleich der Selbst- und Fremdeinschätzung werden die Stärken und Schwächen des Auszubildenden deutlich. Nur wer weiß was er leisten kann und wie er auf andere Menschen wirkt, kann sein Selbstbewusstsein weiterentwickeln. Besonders hervorzuheben ist die Möglichkeit, dass der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung

²²⁸ vgl. Cramer et al, 2005, 4A/3 S.11, vgl. Mentzel et al, 1998, S. 98;

²²⁹ vgl. Friede, 1988, S. 69

²³⁰ Anhang XIII

²³¹ Birkholz, Dobler, 1995, S. 102-104

mit dem Ausbilder vorgenommen wird. Dies setzt ein Verhältnis des gegenseitigen Respekts und eine beiderseitige bejahende Einstellung voraus und sollte daher nur auf freiwilliger Basis angeboten werden²³².

Beurteilungsbogen/Dokumentation

Die Beurteilung von Mitarbeitern kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Es wird zwischen freier und gebundener Beurteilung unterschieden. Die gebundene Beurteilung gibt bestimmte Bewertungskriterien vor und erfolgt schriftlich. Die freie Beurteilung wird mündlich vorgebracht und es werden zudem keine Merkmale vorgegeben.

Die Vorteile freier Beurteilung sind hauptsächlich in der Berücksichtigung der Individualität des Auszubildenden und der größeren Differenzierbarkeit des Inhalts zu finden. Andererseits ist die freie Beurteilung meist subjektiv und bietet kein Fundament für spätere personalpolitische Entscheidungen²³³. Außerdem werden einzelne Beurteilungsmerkmale leicht vergessen und die Beurteilungen können nicht miteinander verglichen werden. Gebundene Beurteilungen haben den Vorteil, dass die Auswertung und Vergleichbarkeit erleichtert werden. Sie senken die Subjektivität und erleichtern die Erfassung der wesentlichen Merkmale. Nachteilig ist, dass die Beurteilenden eventuell Pauschalurteile fällen, da Beurteilungsmerkmale nicht richtig interpretiert und individuell bedeutende Merkmale nicht erfasst werden²³⁴.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein Beurteilungsbogen die Vergleichbarkeit der Auszubildenden fördert und so einem Unternehmen wie Cleanaway einen sehr guten Überblick über die vorhandenen Potenziale geben kann. Wichtig ist hierbei die Ausbilder über eventuelle Beurteilungsfehler aufzuklären, um das Beurteilungssystem auch objektiv zu nutzen.

Informelle Kompetenzen

Den zweiten Teil des Beurteilungssystems stellen die informellen Kompetenzen dar. Als Grundlage dient der ProfilPASS. Er existiert seit September 2004 in einer Versuchsaufgabe von 2000 Exemplaren²³⁵. Dieser Pass wurde für Cleanaway modifiziert²³⁶. „a clean way“ soll den Auszubildenden²³⁷ helfen ihre Kompetenzen und informellen Fähigkeiten zu artikulieren bzw. schriftlich festzuhalten. So kann ein bewusster, realitätsbezogener und eigenverantwortlicher Umgang mit dem individuellen

²³² vgl. Friede, 1988, S. 65-68

²³³ Mentzel et al, 1998, S. 107

²³⁴ vgl. Cramer et al, 2005, 4A3 S. 25

²³⁵ vgl. Bildungsserver Saarland, <http://www.bildungsserver.saarland.de/14601.htm>, 24.02.2005

²³⁶ Anhang XV

²³⁷ Kann auch als Angebot für alle Arbeitnehmer genutzt werden

Potenzial gefördert werden. Die Anerkennung des Engagements der jungen Erwachsenen führt zur Steigerung der Eigeninitiative und des Selbstvertrauens. Außerdem soll durch „a clean way“ eine Sensibilisierung für lebenslanges Lernen erreicht werden. Die Kompetenzen, Qualifikationen und Fähigkeiten können so im Hinblick auf die Laufbahngestaltung bereits frühzeitig erschlossen werden. Diese individuellen Qualifikationsdokumente sollen eine freiwillige Leistung der Auszubildenden darstellen, die es ihnen ermöglicht Cleanaway einen weiteren Einblick in ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu gewähren.

5.4.5 Berufsschule

Die Delphi-Studie, in Auftrag gegeben von dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie 1997, hat in einer Folgebefragung (2004) ergeben, dass 68% der befragten Experten davon ausgehen, dass bis zum Jahre 2020 der momentane Berufsschulunterricht von Projektunterricht und praxisnahen Lernformen abgelöst wird²³⁸. Davon abgesehen, wird auch die direkte Zusammenarbeit zwischen Berufsschule und Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Diese Lernortkooperation hat viele Vorteile für die Beteiligten²³⁹:

- Anspruchsvolle Lernziele der beruflichen Bildung können gefördert werden und stehen so dem Unternehmen zur Verfügung.
- Die Berufsschule öffnet sich für die Bedürfnisse und Ansprüche des Unternehmens.
- Einblick in die schulischen Leistungen der Auszubildenden wird ermöglicht. Diese Informationen können bei der Durchführung der betrieblichen Ausbildung berücksichtigt werden.
- Praxisnäherer Unterricht, direktes Feedback zu den vermittelten Lerninhalten in Bezug zur Umsetzung im Unternehmen.
- Durch Wissensteilung bestmögliche Lernbedingung für die Auszubildenden zu schaffen.
- Vorurteile werden abgebaut.

Es kann sich eine konstruktive Kooperation zwischen den Partnern des dualen Systems entwickeln. Dafür sollte geklärt werden welche Ziele die Partner gemeinsam verwirklichen wollen.

²³⁸ vgl. Ehrenthal et al, S. 2 <http://www.bibb.de/de/13037.htm>, 24.02.2005

²³⁹ Vgl. Stender, 2003, S. 238-240

5.4.6 Förderung der Schlüsselkompetenzen

Die Anonymität in Städten, Großunternehmen und Schulen wächst stetig, die jungen Erwachsenen entwickeln zunehmend Misstrauen gegenüber den Institutionen der Gesellschaft, was zu einer Verminderung des Elans der jungen Erwachsenen führt. Für die Zukunft benötigen Unternehmen aber aktive, selbständige und verantwortungsbewusste Menschen. Um diese Eigenschaften zu fördern, sind berufsübergreifende Fähigkeiten wichtig²⁴⁰. In der neuen Generation der Wissensgesellschaft ist es außerdem von entscheidender Bedeutung selbständig zu sein, neue Ideen zu entwickeln und diese auch umzusetzen, um so Prozesse in Gang zu setzen, die Veränderungen unterstützen²⁴¹. Um dies zu erreichen, müssen die Schlüsselqualifikationen der Auszubildenden gefördert und die Handlungsspielräume der Auszubildenden verändert werden. Ohne die Erweiterung der Handlungsspielräume haben die Auszubildenden keine Möglichkeit Selbständigkeit und Verantwortungsbewusstsein zu erlernen. Die Schlüsselqualifikationen erleichtern es den Auszubildenden mit den erweiterten Handlungsspielräumen konstruktiv umzugehen. Gleiches gilt aber auch umgekehrt, die Schlüsselqualifikationen können sich am Besten ausbilden, wenn die Handlungsspielräume erweitert werden.

Cleanaway benötigt in Zukunft Mitarbeiter, die Fähigkeiten mitbringen, welche das Unternehmen wettbewerbsfähig halten. Schlüsselqualifikationen sind nicht an arbeitsplatzbezogenes Wissen gebunden, sondern stellen bestimmte Merkmale einer Persönlichkeit dar. Sie können in Handlungs- und Methodenkompetenz sowie soziale und personale Kompetenz unterteilt werden. Fachkompetenz gehört zwar nicht zu den Schlüsselqualifikationen, ist aber auch weiterhin sehr wichtig und kann mit berufsspezifischem Wissen gleichgesetzt werden. Schlüsselqualifikationen, wie zum Beispiel die Handlungskompetenz, sind wichtig, um Fachwissen in die Praxis umzusetzen²⁴². Die Methodenkompetenz besteht aus situations- und fachübergreifenden Fähigkeiten. Fragestellungen sind hier beispielsweise²⁴³:

- Wie organisiere ich meine Arbeit?
- Wie lerne ich effektiv?
- Wie löse ich Probleme?

Die Soziale und Personale Kompetenz zeichnet sich durch spezifische persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten von Personen aus²⁴⁴. Personale Kompetenz bedeutet,

²⁴⁰ vgl. Gebert, 1988, S. 187-188

²⁴¹ vgl. Horx, 2004, S. 34

²⁴² vgl. Lang, 2000, S. 34-38

²⁴³ vgl. Lang, 2000, S. 62-156 und S. 163-186

²⁴⁴ vgl. Amelingmeyer, 2002, S. 55

dass die Person kompetent mit sich selbst umgeht. Soziale Kompetenz hingegen sagt über eine Person aus, dass sie mit anderen umgehen kann²⁴⁵.

Eine weitere Kompetenz stellt die Wissensmanagementkompetenz dar. Unter dieser Kompetenz wird der verantwortungsbewusste, eigenständige und kooperative Umgang mit Informationen und Wissen verstanden. Wissensmanagementkompetenz kann, wie in Abbildung 31 veranschaulicht, in die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz und die Sozialkompetenz unterteilt werden²⁴⁶.

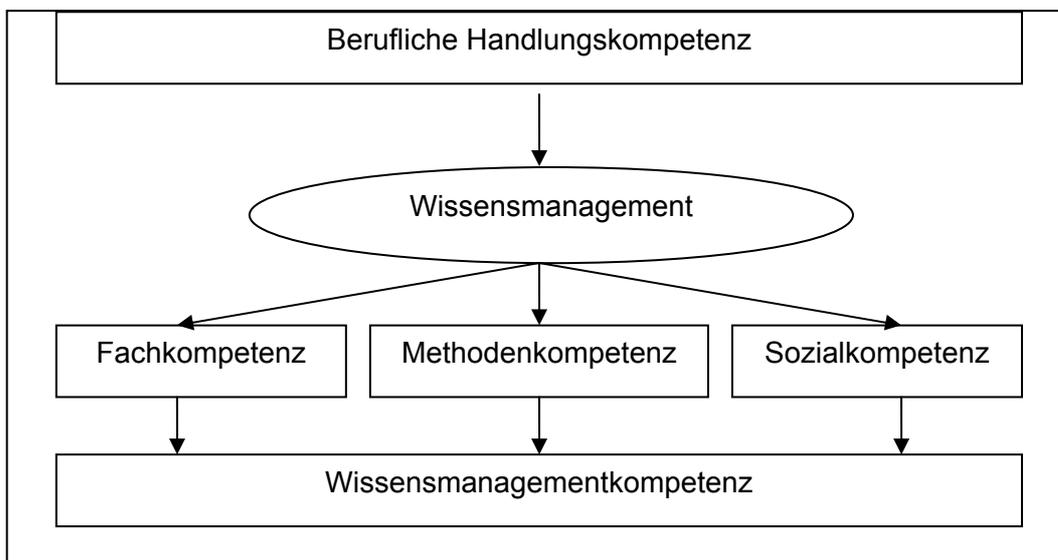


Abbildung 31: Wissensmanagementkompetenz (Götz, Hilt, 2002, S. 215)

Fachkompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das notwendige Fachwissen für das betroffene Berufsbild vermittelt wurde und die Person verschiedene Informations- und Kommunikationstechnologien kennt. Die Methodenkompetenz ermöglicht es mit Informations- und Kommunikationstechnologien umgehen zu können und die erhaltenen Informationen nach ihrer Bedeutung für das zu lösende Problem bewerten zu können. Unter Sozialkompetenz versteht man die Bereitschaft Wissen und Informationen mit anderen Personen zu teilen und verantwortungsbewusst mit Informationen umgehen zu können²⁴⁷. Diese Kompetenzen gilt es den Auszubildenden zu vermitteln. Weitere wichtige Schlüsselqualifikationen der Zukunft hat die Studie SQ21 nach der Befragung von 129 Unternehmen ermittelt²⁴⁸:

- | | |
|----------------------------|------|
| 1. Kommunikationskompetenz | 79 % |
| 2. Engagement | 78 % |
| 3. Analytisches Denken | 77 % |
| 4. Belastbarkeit | 75 % |
| 5. Teamfähigkeit | 74 % |

²⁴⁵ vgl. Lang, 2000, S. 203

²⁴⁶ vgl. Götz, Hilt, 2002, S. 215

²⁴⁷ vgl. Götz, Hilt, 2002, S. 215-216

²⁴⁸ vgl. Gayk, <http://www.sq21.de>, 24.07.2005

6. Zielorientierung	70 %
7. Konfliktfähigkeit	54 %
8. Begeisterungsfähigkeit	52 %
9. Kreativität	43 %
10. Verlässlichkeit	42 %

Die folgenden Abschnitte sollen eine Übersicht der möglichen Aktivitäten bieten, durch welche die gewünschten Schlüsselqualifikationen gefördert werden.

Planspiele

Grundgedanke von Planspielen ist die Simulation der beruflichen Praxis, um den Spielern bestimmte Lerninhalte zu vermitteln, vor allem die Erfahrung welchen Einflüssen die unterschiedlichen Entscheidungen ausgesetzt sind und inwiefern andere Geschäftsprozesse davon beeinflusst werden. Denn das Planspiel soll nicht einzelne Prozesse bearbeiten, sondern Interaktionen zwischen verschiedenen Prozessen ermöglichen. Es ist wichtig das richtige Planspielmodell zu wählen und dieses sinnvoll in ein konkretes Lernkonzept zu integrieren²⁴⁹. Die Vermittlung des gewünschten Lerninhalts kann am Besten in einem Blockseminar geschehen, da der Denkprozess dann nicht über einen längeren Zeitraum hinweg regelmäßig unterbrochen wird. Durch Planspiele können Auszubildende alte Denkmuster überarbeiten und neue Lernprozesse angestoßen werden²⁵⁰.

Es existieren unterschiedliche Planspiele, die es ermöglichen ganz gezielt spezielle Schlüsselqualifikationen zu fördern²⁵¹. Der Planspielkatalog des Bundesinstituts für Berufsbildung beinhaltet sowohl Fachinformationen als auch spielbare Demo-Versionen verschiedener Angebote²⁵².

Planspiele können nicht nur in Kleingruppen, sondern auch mit einer großen Spielerzahl durchgeführt werden. Das bietet die Möglichkeit auch mit anderen Personengruppen als ausschließlich den Auszubildenden des Unternehmens ein Planspiel durchzuführen²⁵³.

²⁴⁹ vgl. Heinecke, von der Oelsnitz, S. 5, http://www.vernetzt-denken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm, 20.04.2005

²⁵⁰ vgl. Heinecke, von der Oelsnitz, S. 9-10, http://www.vernetzt-denken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm, 20.04.2005

²⁵¹ vgl. Kaiser, Kaiser, S. 1-2 http://www.vernetzt-denken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm, 20.04.2005

²⁵² vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2005 A, S. 1, <http://www.bibb.de/de/16572.htm>, 24.02.2005

²⁵³ vgl. Kriz, S. 1, http://www.vernetzt-denken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm 20.04.5005

Projekte

Projekte geben viele Möglichkeiten Schlüsselqualifikationen im Unternehmen zu fördern und den Auszubildenden eine zukunftsorientierte Ausbildung zu bieten. So werden die Teamfähigkeit, die Zielorientierung, die Kommunikationsfähigkeit und die Konfliktfähigkeit in Projekten besonders gefordert und gefördert. Zudem lernen sie Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu arbeiten.

Die Auszubildenden sollen lernen, mit den Erfahrungen anderer aus früheren Projekten zu arbeiten. Die im Intranet zu veröffentlichen „lessons learned“ dienen den Auszubildenden zur Vermeidung von unnötigen Fehlern. Genauso ist es auch wichtig, dass sie lernen ihre Erfahrungen zu formulieren und anderen zur Verfügung zu stellen.

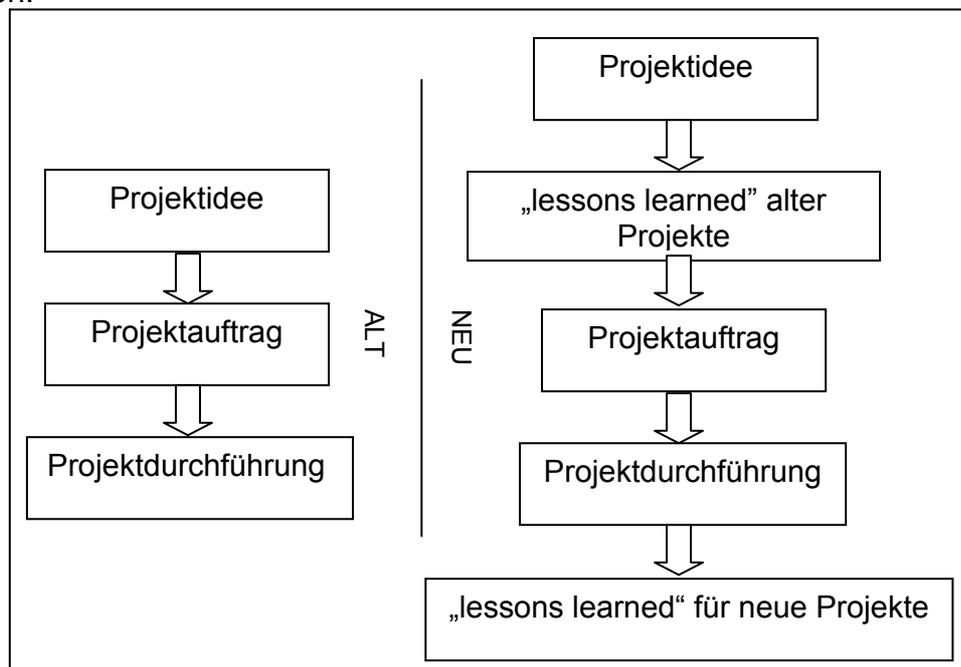


Abbildung 32: Integration von „lessons learned“ im Projektprozess (Probst et al, 1998, S. 209; vgl. Orthey, 2001, S. 143)

Auch hier kann die Kooperation mit der Berufsschule oder allgemein bildenden Schulen gesucht werden. Wie auch bei der Durchführung eines gemeinsamen Planspiels kann durch Projekte der Kontakt intensiviert und das Verständnis für die „Gegenseite“ gefördert werden.

Juniorenfirma

Die Grundidee der Juniorenfirma basiert auf der Projektmethode. Die Auszubildenden führen in eigener Verantwortung eine kleine Firma in dem Ausbildungsbetrieb, also ohne rechtliche Selbständigkeit. Die jungen Erwachsenen werden praxisnah und handlungsorientiert auf die Anforderungen der Wirtschaftswelt vorbereitet. Die ver-

antwortlichen Ausbilder sollen als Berater, Impulsgeber und Kontrolleure fungieren²⁵⁴.

Viele Firmen haben das Modell der Juniorenfirma bereits in die Tat umgesetzt, wie zum Beispiel: Kamps, Phönix, HEW oder Tui.

Durch die Juniorenfirma werden Schlüsselqualifikationen wie Leistungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, Präsentationstechniken und Verlässlichkeit gefördert. Die Juniorenfirma eignet sich in Niederlassungen mit ab ca. 10 Auszubildenden verteilt auf das erste und zweite Ausbildungsjahr²⁵⁵. Für Cleanaway wären demnach die Regionen im östlichen Bundesgebiet geeignet. Auch die gewerblichen Auszubildenden sollten bei der Gründung einer Juniorenfirma nicht vergessen werden, da die Firma sich ausgesprochen gut dafür eignet als Plattform zum Austausch von Erfahrungen und Blickwinkeln der kaufmännischen und gewerblichen Auszubildenden. Es kann zu Informationsproblemen zwischen den kaufmännischen und den gewerblichen Auszubildenden kommen, da die Arbeitsbereiche im Alltag nicht durch persönlichem Kontakt geprägt sind²⁵⁶.

Probleme können sich unter anderem beim Übergang auf die nächste Generation innerhalb der Juniorenfirma ergeben, da die ausscheidenden Auszubildenden ihre Erfahrungen nur schwer vollständig und in verständlicher Form weitergeben²⁵⁷. Hier greifen wiederum die Aspekte des Wissensmanagements, die es umzusetzen gilt. Auch die Fähigkeit Wissen anderen Auszubildenden zugänglich zu machen soll ein Lernziel der Auszubildenden in der Juniorenfirma sein. Die Umsetzung dieses Anspruchs kann durch ein eigenes Laufwerk geschehen, zu dem die Auszubildenden und der betreuende Ausbilder Zugriff haben. Auf diesem Laufwerk können alle Dokumente, Berichte, etc. die im Rahmen der Juniorenfirma verfasst werden, abgelegt bzw. gepflegt werden. Außerdem ist auch an die Darstellung der Juniorenfirma im Intranet zu denken, um Erfahrungen zu teilen und die Akzeptanz unter den Mitarbeitern zu steigern.

Auslandsaufenthalt

Die Internationalität des Unternehmens Cleanaway kann hervorragend genutzt werden, um Sprachfähigkeiten und interkulturelle Kompetenzen zu fördern. Durch die Möglichkeit Auszubildende nach England, Estland, Österreich oder in die Schweiz zu schicken und ihnen so die Chance zu geben einen Teil ihrer Ausbildung im Ausland zu absolvieren, wird die Belastbarkeit, Mobilität und Flexibilität gefördert.

²⁵⁴ vgl. Fix, 1988, S.133-134

²⁵⁵ vgl. Kutt, 2001, S. 30-32

²⁵⁶ vgl. Kutt, 2001, S. 37

²⁵⁷ Fix, 1988, S. 141-142

Es ist wichtig, dass die Möglichkeit eines Auslandsaufenthalts nicht nur den kaufmännischen Auszubildenden angeboten wird, sondern auch die gewerblichen Auszubildenden eingebunden werden. Voraussetzung für beide Gruppen sollten besonders gute Leistungen und viel Eigeninitiative im Unternehmen sein.

Messen / Tag der offenen Tür

Die Übernahme von Verantwortung ist eine Grundlage um aktive Mitarbeiter zu entwickeln. Eine Möglichkeit um die jungen Erwachsenen auf diesem Weg zu begleiten, ist die Übergabe von Verantwortung bezüglich der Vorbereitung, Planung und Durchführung von Veranstaltungen des Unternehmens, wie Messen und Tage der offenen Tür.

Die Vorbereitung eines Auszubildenden-Standes, auf dem Stand des eigenen Unternehmens, steigern das Verantwortungsbewusstsein und die Identifikation mit Cleaaway. Die Sonderausstellung soll ganz in der Hand der Auszubildenden liegen. Selbstverständlich stehen ihnen erfahrene Mitarbeiter zur Seite, um Überforderung zu vermeiden. Durch die Einbeziehung anderer Auszubildenden aus Deutschland, wird Anonymität abgebaut und die Möglichkeit gegeben Erfahrungen auszutauschen und Kontakte zu knüpfen. Ähnlich verhält es sich mit dem „Tag der offenen Tür“ im Unternehmen. Die Auszubildenden werden durch die Vorbereitung eines eigenen Stands zur Übernahme von Verantwortung animiert und gleichzeitig wird die Identifikation mit dem Betrieb gefördert²⁵⁸.

Die Auszubildenden im 3. Lehrjahr können Aufgaben übernehmen, die das Unternehmen entlasten und gleichzeitig Schlüsselqualifikationen fördern. Die unten aufgeführten Aufgaben fördern vor allem die soziale Kompetenz. Sie unterstützen gleichzeitig das selbständige Handeln der Auszubildenden und führen zu einer Wertschöpfung der Auszubildenden im Unternehmen²⁵⁹:

- Organisation des ersten Arbeitstages der Auszubildenden des ersten Lehrjahrs
- EDV-Schulungen durch Auszubildende – für Mitarbeiter zum Beispiel nach Elternzeit
- Azubis als Einweisungsteam bei komplexen technischen Geräten
- Einarbeitung in die Abteilung durch den Vorgänger

Diese Beispiele mindern effektiv die Kosten des Unternehmens, da ansonsten entweder Mitarbeiter hierfür freigestellt werden müssten oder externe Firmen beauftragt werden müssten.

²⁵⁸ vgl. Gebert, 1988, S. 193-196

²⁵⁹ vgl. Cramer et al, 2005, 4A/13 S. 7-8

5.4.7 Prüfungen

Häufig ist am Anfang der Ausbildung die Zwischen- und Abschlussprüfung für den Auszubildenden weit weg. Für ihn stehen zu Beginn der Ausbildung andere Probleme im Vordergrund: Er muss sich in der neuen Situation im Ausbildungsbetrieb erst einmal zurechtfinden und gegebenenfalls auch schon produktiv sein. Dennoch sollte sich die Prüfungsvorbereitung nicht ausschließlich auf den Zeitraum kurz vor den Prüfungen erstrecken, sondern bereits mit dem ersten Tag der Ausbildung beginnen. Zu einer optimalen Prüfungsvorbereitung gehört daher die Lernplanung für die gesamte Ausbildungszeit. Prüfungen sind ein Instrument zur Qualitätssicherung und -kontrolle²⁶⁰.

Um die Auszubildenden von Cleanaway bestmöglich auf diese Situation vorzubereiten und Ängste abzubauen, muss die Unterstützung der Ausbilder bereits zu Beginn der Ausbildung demonstriert und eingeführt werden. Die befragten Auszubildenden wussten zu 42 % nicht, ob sie von Cleanaway Unterstützung erhalten, wenn die Noten in der Berufsschule nicht befriedigend sind²⁶¹.

Die Einflüsse auf das Lernergebnis sind vielfältig, wie die untere Abbildung zeigt.

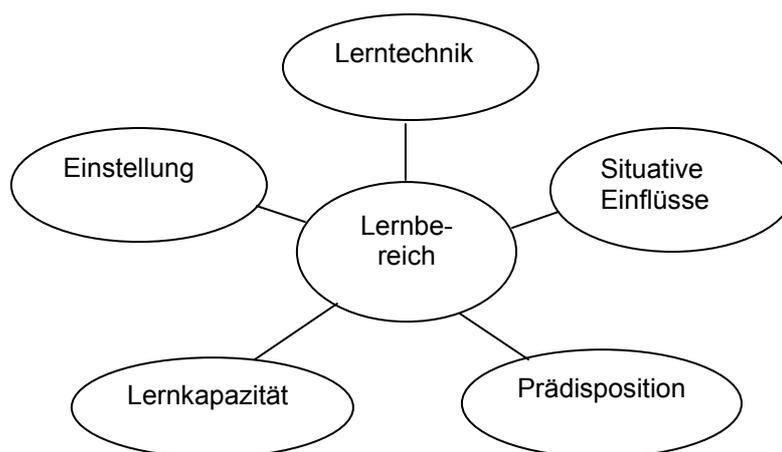


Abbildung 33: Einflußfaktoren auf das Lernergebnis personeller Wissensträger, eigene Abbildung (vgl. Amelingmeyer, 2002, S. 108)

Die Lerntechnik einer Person ist von großer Bedeutung für den Lernerfolg. Jeder besitzt einen eigenen Lerntyp²⁶², der erst durch Kenntnisse der möglichen Methoden des individuellen Lernens erkannt werden muss. Auch die Lernkapazität ist wichtig für die Vertiefung und Aufnahme von Wissen. Je größer die Vorkenntnisse zu einer bestimmten Thematik sind, desto leichter können Informationen in vorhandenes Wissen integriert werden. Zu beachten ist auch, dass die Menge an Informationen die

²⁶⁰ vgl. Lang, 2000, S. 147

²⁶¹ Vgl. Anhang V, Tabelle AV-34

²⁶² Vgl. Paulik, 1982, S. 144

Aufnahmekapazität nicht übersteigen soll, da ansonsten eine Verarbeitung des Wissens nicht mehr vollzogen werden kann.

Gerade bei jungen Erwachsenen ist die Einstellung zu bestimmten Fächern sehr ausgeprägt. So ist beispielsweise die Abneigung gegen Buchhaltung weit verbreitet. Aber auch die Tatsache woher Wissen stammt ist in Unternehmen häufig von zu großer Bedeutung²⁶³. Dies kann Lernprozesse behindern.

Die Prädisposition des Einzelnen kann ebenfalls den Lernerfolg beeinflussen. Darunter ist die individuelle Leistungsfähigkeit zu verstehen, die abhängig sein kann von dem gesundheitlichen Zustand oder der Laune des Einzelnen. Außerdem unterliegt die Leistungsfähigkeit gewissen Schwankungen innerhalb einer Lernzeitphase. Zu guter Letzt kommen noch die situativen Einflüsse hinzu. Hierunter können Beleuchtung, Temperatur, Arbeitsplatz und Sitzmöglichkeiten verstanden werden²⁶⁴. Um diesen Einflüssen entgegenzuwirken, sollten die Auszubildenden mit interner und externer Prüfungsvorbereitung bestmöglich von Cleanaway unterstützt werden und gleichzeitig das eigenständige Lernen gefördert werden.

Prüfungsvorbereitung

Die Vorbereitung soll langfristig ausgelegt sein, um ein hohes Maß an Sicherheit und Selbstvertrauen zu entwickeln. Durch die umfassende Vorbereitungszeit eignen sich die Auszubildenden das Wissen nicht nur kurzfristig an, sondern fördern die Verankerung im Langzeitgedächtnis. Außerdem wird die Lernkapazität der Auszubildenden berücksichtigt.

Das Lernen in der Gruppe gibt einerseits Motivation, da jeder Anerkennung für sein Wissen erhalten möchte, und andererseits aber auch bei Nichtwissen, Hilfe, Ermutigung und Trost erhält. Eine Möglichkeit, um auch individuelles Lernen zu fördern bietet der Lernkarteikasten. Die Bauanleitung und Beschreibung der Lernkartei ist im Anhang XVI zu finden. Das Prinzip ist einfach und effektiv. Durch die konsequente Wiederholung des Lernstoffs wird er im Langzeitgedächtnis gespeichert. Motivierend wirkt der, durch die Zunahme der Karteikarten im letzten Fach, sichtbare Lernerfolg. Ausbildungsbegleitende Hilfen haben das Ziel, bei auftretenden Schwierigkeiten den Ausbildungserfolg der Auszubildenden zu sichern. Ein spezieller Stützunterricht und sozialpädagogische Betreuung sollen zum Abbau von Sprach- und Bildungsdefiziten beitragen und fördern das Erlernen fachtheoretischer Kenntnisse und fachpraktischer Fertigkeiten. Es ist eine Maßnahme der Agentur für Arbeit, die beantragt werden muss²⁶⁵.

²⁶³ siehe Kapitel 3.1 Wissensnutzung S.34: „Not-Invented-Here-Syndrom“

²⁶⁴ vgl. Amelingmeyer, 2002, S. 109-110

²⁶⁵ vgl. Handwerkskammer Aachen, <http://www.hwk-aachen.de/ausbildung/hilfeabh.shtml>, 25.02.2005

Die gezielte und abwechslungsreiche Heranführung der Auszubildenden an die Thematik Lernen sollte eines der vorrangigen Ziele des ausbildenden Unternehmens sein.

Zwischenprüfung

Ziel der Zwischenprüfung ist es, den Ausbildungsstand zu ermitteln. Sie dient dazu, Lernerfolge bzw. Lerndefizite zu offenbaren, damit Ausbildungsbetrieb und Auszubildender die Möglichkeit erhalten, unter Umständen korrigierend auf den Ausbildungsverlauf einzuwirken. Um das "Motivationspotential" der Zwischenprüfung voll auszuschöpfen, sollte der Jugendliche auf die Zwischenprüfung vorbereitet werden.

Damit der Ausbilder den Auszubildenden bei der Eingrenzung der Themen bzw. Schwerpunktsetzung unterstützen kann, ist der Kontakt zur Kammer und zur Berufsschule hilfreich.

Abschlussprüfung

Gegenstand der Abschlussprüfung sind grundsätzlich alle im Ausbildungsrahmenplan aufgeführten Fertigkeiten und Kenntnisse sowie der in der Berufsschule vermittelte Lehrstoff. Trotz der Möglichkeit einer Eingrenzung sollte die Prüfungsvorbereitung für die Abschlussprüfung 12-15 Monate vor dem Prüftermin beginnen.

Zur Vorbereitung auf die mündliche Prüfung sollte der Ausbildungsbetrieb die Möglichkeit bei der zuständigen Kammer erkunden, ob der Auszubildende als Zuhörer einmal an einer Prüfung teilnehmen kann.

E-Learning

Als Lehrmethode ist E-Learning aus der betrieblichen Ausbildung der Zukunft nicht mehr wegzudenken. Arbeitsplätze gleich welcher Branche sind zunehmend mit Computern ausgestattet. Diese bereits vorhandene Infrastruktur kann ein Betrieb ohne weitere Investitionen direkt für die Ausbildung einsetzen.

Die Auszubildenden dieser Zeit gehen ganz selbstverständlich mit Computeranwendungen um, bedingt durch ihr Heranwachsen im Umfeld von Fernseher, Computer und Mobiltelefon. Sie haben einen unbefangenen Zugang zu elektronischen Anwendungen und finden sich mit neuen technischen Spielarten rasch zurecht. Das aktive Lernen mit einer multimedialen Anwendung ist ihnen meist näher als der Präsenzunterricht. Vorteile des E-Learning²⁶⁶:

- Die Ausbildung ist standardisiert und hat damit gleich bleibende Qualität.

²⁶⁶ vgl. Götz, Häfner, 1991, S. 7-9; vgl. Magnus, 2001, S. 15

- Die Ausbildung kann flexibel organisiert werden, da sie dezentral und jederzeit abrufbar ist.
- Der Auszubildende kann sein persönliches Lernpensum selbst bestimmen.
- Langfristig sinken die Kosten für die Ausbildung, da mehrere Auszubildende auf dieselben Lerninhalte zugreifen können.
- Anfangskosten relativieren sich durch eingesparte Trainer.
- Das Lernprogramm kann auf den aktuellen Status quo eines Arbeitsprozesses zugreifen und dem Auszubildenden die dazu passenden Lernelemente anbieten.
- Bereitstellen von Lerninhalten, die der Auszubildende zwar benötigt, aber nicht immer präsent haben muss, beispielsweise Nachschlagewerke, Lexika.

Nachteile des E-Learning²⁶⁷:

- Durch die Standardisierung werden Lerninhalte und Lernwege beschränkt
- Zugriffsmöglichkeiten für die gewerblichen Auszubildenden nicht automatisch gegeben.
- Sozialer Kontakt während des Lernens sinkt.
- Lernen am Arbeitsplatz ist selten störungsfrei.
- Aufwand um die Programme auf dem aktuellen Stand zu halten werden oftmals unterschätzt.
- Spezielle branchentypische Lerninhalte können durch extra entwickelte Programme abgebildet werden, allerdings ist dies mit hohen Kosten verbunden.

5.4.8 Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung ist ein wesentlicher Bestandteil der Organisation der Ausbildung. Wie die Interviews mit den Ausbildern gezeigt haben, gibt es keine Vorgaben durch das Unternehmen, wie mit der Thematik umgegangen werden soll. Es ist aber für die Planung und Gestaltung der Arbeitnehmerstruktur essentiell der Nachfolgeplanung genügend Beachtung zu schenken. Dabei ist einerseits die Seite der Auszubildenden zu bedenken und andererseits die Unternehmensseite.

Die Auszubildenden möchten in aller Regel vom Unternehmen übernommen werden. Natürlich ist es wünschenswert alle Auszubildenden zu übernehmen, aber häufig kann dies nur einer begrenzten Anzahl von Personen angeboten werden. Dennoch sollte kein Auszubildender das Unternehmen ohne Zukunftsperspektive verlassen. Es ist daher Aufgabe der Ausbilder in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung den Auszubildenden Fortbildungsmöglichkeiten nahe zu bringen, die ihm ermögli-

²⁶⁷ vgl. Götz, Häfner, 1991, S. 7-9

chen hoffnungsvoll in die Zukunft zu blicken. Dazu gehört auch die Ausstellung eines qualifizierten Abschlusszeugnisses durch das Unternehmen. Es ermöglicht Auszubildenden, die nicht übernommen werden, sich mit einem aussagekräftigen Arbeitszeugnis in anderen Unternehmen zu bewerben. Das Abschlusszeugnis der Ausbildungszeit wird häufig von den Unternehmen unterschätzt. Um dem Unternehmen die Möglichkeit des souveränen Handelns in Bezug auf das Ausbildungszeugnis zu ermöglichen, wurde ein Leitfaden zur Zeugniserstellung²⁶⁸ entwickelt.

Zuständigkeit

Eine grundsätzliche Frage ist: wer ist für die Nachfolgeplanung verantwortlich? Denn die Verantwortung kann entweder bei der Personalabteilung oder bei den Führungskräften liegen. Eine effektive Nachfolgeplanung funktioniert jedoch nur, wenn die entsprechenden Führungskräfte sich in der Hauptverantwortung sehen und nicht davon ausgehen, dass die Personalabteilung die Kernarbeit leistet. Kümmert sich ausschließlich die Personalabteilung um die Nachfolgeplanung kann es passieren, dass Führungskräfte sich insgeheim längst für eine andere Person entschieden haben und der Favorit der Personalabteilung das Nachsehen hat. Die Verteilung der Verantwortung sollte daher vielmehr so sein, dass die Führungskräfte diesen wichtigen Part als ihre Aufgabe identifizieren und von der Personalabteilung Unterstützung erhalten²⁶⁹. Die Führungskräfte müssen sich daher frühzeitig mit den Auszubildenden auseinandersetzen. Dies geschieht in den oben angeführten Möglichkeiten der Förderung von Schlüsselqualifikationen. Dennoch muss für die Auszubildenden die Sicherheit hergestellt werden, dass nicht gute Kontakte zu Führungskräften, sondern gute Leistungen ausschlaggebend sind, um von Cleanaway übernommen zu werden. Deshalb müssen die Beurteilungsbögen das wichtigste Kriterium für eine Übernahme darstellen. Die Einsicht in das Dokument „a clean way“ ist ein freiwilliges Angebot des Auszubildenden an Cleanaway und wird absolut vertraulich behandelt. Es stellt eine sinnvolle Ergänzung zu den über die letzten drei Jahre ausgefüllten Beurteilungsbögen dar.

Ausbildung beenden – Weiterbildung beginnen

Für den Auszubildenden ist es wichtig die berufliche Ausbildung bewusst zu beenden und eine neue Aufgabe zu beginnen. Spätestens an diesem Punkt ist es wichtig dem Auszubildenden einen Mentor an die Seite zu stellen. Der Mentor soll „Freund, Ratgeber, Vorbild und Ausbilder“²⁷⁰ sein. Dieser erleichtert es dem Auszubildenden sich

²⁶⁸ Anhang XVIII

²⁶⁹ vgl. Gertz, 2004, S. 58-59

²⁷⁰ Vgl. Al-Laham, 2003, S. 362

in der neuen Arbeitssituation einzufinden und fungiert gleichzeitig als Wissensmultiplikator²⁷¹. Denn durch den Wechsel von Lern- in Ernstsituation, wird aus dem Lernziel Eigenverantwortlichkeit, die Realität des eigenverantwortlichen Handelns, welche über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Jeder Auszubildende hat ein individuelles Profil seiner Qualifikationen und ihren Anwendungsmöglichkeiten, es ist eine weitere wichtige Aufgabe des Mentors die Ergänzung des Fähigkeiten-Portfolios in Zusammenarbeit mit dem Auszubildenden zu erarbeiten, um den Ansprüchen der zukünftigen Position gewachsen zu sein. Demnach dürfte ersichtlich sein, warum der Mentor eine Person sein sollte, die über hohe kommunikative Kompetenzen und Erfahrung im Arbeitsbereich der Abteilung verfügen sollte.

5.5 Überlegungen zur Umsetzung

Auszubildendenstruktur

Eine Umstrukturierung der Auszubildendenstruktur ist, wie bereits erörtert, nicht notwendig und die Umsetzung des Diversity-Ansatzes ist im Unternehmen gut realisierbar. Durch die Zugehörigkeit an einen internationaltätigen Konzern wird dies noch unterstützt. Es ist allerdings Aufgabe des Unternehmens die Voraussetzung durch die entsprechende Unternehmenskultur zu schaffen, um die Ausbilder bei der Durchsetzung zu unterstützen.

Ausbilderstruktur

Die Einführung regelmäßiger Treffen unter den Ausbildern ist ohne großen Aufwand im Unternehmen zu implementieren. Die auftretenden Reisekosten sind gering, da vorrangig die Ausbilder innerhalb der Regionen verstärkt Kontakt unter einander pflegen sollen und die Treffen aller Ausbilder Deutschlands sich auf einmal pro Jahr beschränken.

Die Berufung weiterer gewerblicher Ausbilder ist die Entscheidung der Unternehmensleitung und kann hier nur als Empfehlung ausgesprochen werden. Um allerdings in den westlichen Regionen gewerbliche Auszubildende fachgerecht ausbilden zu können, ist dies unablässig. Auch für die östlichen Regionen sollten mehr gewerbliche Ausbilder berufen werden. Um die zukünftigen Ausbilder und jetzigen Ausbilder entsprechend ihrer Aufgaben weiterzuentwickeln, sollte ihnen die Möglichkeit der Ausbildereignungsprüfung gegeben werden.

Kontaktaufnahme

²⁷¹ Vgl. Al-Laham, 2003, S. 362

Um ein umfassendes und fundiertes Anforderungsprofil für die unterschiedlichen Ausbildungsberufe bei Cleanaway zu entwickeln, ist es sinnvoll die Personalabteilungsmitarbeiter, Führungskräfte und Ausbilder aus der jeweiligen Region zusammen zu bringen und gemeinsam ein solches zu erarbeiten. Dies fördert den Austausch untereinander und ermöglicht es eigene Erfahrungen und Erwartungen einzubringen, zudem wird das Gefühl der Verantwortlichkeit aktiviert.

Die zielgruppengerechte Ansprache der jungen Erwachsenen soll durch einen Katalog der Möglichkeiten im Intranet unterstützt werden. Dort sollen auch die Vor- und Nachteile der einzelnen Instrumente dargestellt werden. Dies erleichtert den Ausbildern die Entscheidung und gibt Argumentationsmöglichkeiten vor, um sachgerecht mit den Budget-Verantwortlichen zu diskutieren.

Auszubildende einstellen

Der erste Schritt, um Auszubildende einzustellen erfolgt mit der Bewertung der Bewerbungsunterlagen. Zur Unterstützung der Umsetzung befindet sich im Anhang XI hierzu eine Checkliste, welche der Mitbestimmung des Betriebsrates unterliegt. Sie ist wichtig, um nach einheitlichen Kriterien die Bewerber für den zweiten Schritt auszuwählen.

Für die Durchführung eines Vorstellungsgespräches wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Der Leitfaden befindet sich im Anhang XII und berücksichtigt die in Zukunft für das Unternehmen wichtigen Schlüsselqualifikationen.

Auch mit einer weiteren Möglichkeit der Personaldiagnostik, dem Assessment Centers, können wichtige Schlüsselqualifikationen in Erfahrung gebracht werden. Für das Unternehmen ist es wichtig, dass wenn ein Assessment Center durchgeführt wird, die Ansprüche an die Bewerber möglichst ähnlich sind. Wären hier bereits deutliche Unterschiede zu erkennen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Fähigkeiten der daraufhin eingestellten Auszubildenden einander gleichkommen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, sollen die Ausbilder sich jährlich über die zu verwendenden Übungen abstimmen und die gleichen nutzen.

Um den Aspekt der Wissenstransparenz gerecht zu werden, wird die Checkliste zur Bewertung der Bewerbungsunterlagen, der Interviewleitfaden und die Übersicht der Beurteilungsfehler im Intranet zur Verfügung gestellt.

Der erste Arbeitstag soll durch die Auszubildenden organisiert werden. Die Auszubildenden des zweiten Lehrjahrs bereiten sowohl die Gruppenarbeit zu den Belehrungen inhaltlich als Projekt vor, als auch die gesamte Tagesgestaltung. Durch das Projekt kann die Thematik Arbeitsschutz und Datenschutz gut wiederholt werden und die

grundsätzlichen Arbeitsmaterialien entwickelt werden. Langfristig sollen die älteren Auszubildenden zur Wiederholung an der Gruppenarbeit teilnehmen.

Die Phase der Probezeit soll durch häufige Gespräche gekennzeichnet sein. Beispielsweise könnte für die Probezeit ein wöchentlicher Gesprächsrhythmus im ersten Monat und danach alle zwei Wochen eingeführt werden, um sich als Ausbilder selbst ein Bild von den Leistungen des Auszubildenden zu machen. Dabei soll nicht nur die Leistung des Auszubildenden im Vordergrund stehen, die Gespräche sollen auch genutzt werden, um dem Auszubildenden wichtige Informationen zu Verfügung zu stellen, wie beispielsweise die Möglichkeiten der Berufsausbildungsbeihilfe (BAB)²⁷². Auch ist damit nicht gemeint, dass es sich ausschließlich um formelle Gespräch handeln muss/soll, vielmehr können diese zahlreichen Gespräche durch informelle Kontakte durchgeführt werden. Regelmäßige Besuche des Ausbilders in der Abteilung des Auszubildenden sind notwendig, um das Bild zu vervollständigen. Um den Termin der Probezeit als Ausbilder nicht aus den Augen zu verlieren, ist es sinnvoll durch die Personalabteilung einen SAP Hinweis zu generieren, der die Ausbilder daran erinnert.

Abteilungsdurchlauf

Der Versetzungsplan soll von den Auszubildenden aus dem 2. und 3. Ausbildungsjahr selbst erstellt werden. Auch die Abstimmung mit den Abteilungen soll über die Auszubildenden stattfinden²⁷³. Die Auszubildenden sollen auch ihren Kollegen die Gelegenheit geben, sich auf die Abteilungen vorzubereiten und den Kontakt zu den Abteilungen zu pflegen. Durch eine längerfristige Planung können auch die Abteilungen sich konkreter auf die zu vermittelnden Inhalte einstellen und so deren Berücksichtigung im Berufsalltag sicherstellen. Durch die eigenständige Organisation der Auszubildenden lernen diese Verantwortung zu übernehmen und ihre Ausbildung aktiv zu gestalten.

Wichtig ist hierbei der Rückhalt bei der Geschäftsleitung, da dieses Unterfangen ansonsten schwer umzusetzen ist. Begleitend steht immer der Ausbilder zur Seite und achtet darauf, dass alle vorgeschriebenen Ausbildungsabschnitte eingehalten werden. Es ist unumgänglich, dass die Ausbilder intensiven Kontakt zu den Ansprechpartnern in den Abteilungen pflegen. Unterstützt wird dies durch die konkrete Einbeziehung der Personen. Dazu gehören regelmäßige Treffen mit allen Ansprechpartnern, um den Mitarbeitern die Möglichkeit des Austauschs zu geben.

²⁷² Handwerkskammer Aachen A. <http://www.hwk-aachen.de/ausbildung/hilfebab.shtml> 25.02.2005

²⁷³ vgl. Cramer et al, 2005, 4A/9 S. 10

Eine gute Gelegenheit, um die vernachlässigten Microsoft „PowerPoint“-Kenntnisse zu optimieren, bietet eine Endpräsentation über die vermittelten Lerninhalte nach jeder Abteilung. Diese wird dem Ausbilder von dem Auszubildenden präsentiert und dann diskutiert. So können die Inhalte der Abteilung noch einmal zusammengefasst werden.

Das Anbieten von Zusatzqualifikationen sollte über die bestehenden Rahmenverträge zur Weiterbildung aller Mitarbeiter geschehen und können das Erlernen einer weiteren Fremdsprache, die Vertiefung einer bestehenden Fremdsprache oder die Erreichung eines EDV-Zertifikats umfassen. Zudem sollten die Zusatzqualifikationen an Leistungen in der Berufsschule oder besonderes Engagement im Unternehmen geknüpft werden, da ansonsten hohe für das Unternehmen entstehen.

Beurteilungssystem

Um die Akzeptanz und eine Änderung des Bewusstseins der Ausbilder zu erreichen, sollte der Beurteilungsbogen in Zusammenarbeit mit den Ausbildern entwickelt werden²⁷⁴. Daher sollten sich die Ausbilder bei Cleanaway zu einer Projektgruppe zusammenfinden, um die Beurteilungsbögen für die kaufmännischen und gewerblichen Auszubildenden zu entwickeln. Im Anhang XIV befindet sich ein möglicher Beurteilungsbogen für einen kaufmännischen Ausbildungsberuf.

Der Beurteilungsbogen soll für die Auszubildenden im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Sie können sich auf die Gespräche vorbereiten. Vor der Einführung muss der Beurteilungsbogen laut Betriebsverfassungsgesetz Paragraph 94 durch den eventuell vorhandenen Betriebsrat genehmigt worden sein.

Die Umsetzung der Erfassung der informellen Kompetenzen durch „a clean way“ soll im 2. Ausbildungsjahr beginnen. „a clean way“ soll im Intranet zur Verfügung gestellt werden, inklusive Beispielen, wie in den einzelnen Abschnitten vorgegangen werden soll. Den jungen Erwachsenen sollte es freigestellt sein, ob sie Unterstützung beim Ausfüllen durch die Ausbilder erhalten möchten. Wünschenswert wäre es, wenn die Auszubildenden die Ausbilder als Berater wahrnehmen würden und den Kontakt suchen. Auch die Einsicht in die Unterlagen ist ein freiwilliges Angebot der jungen Erwachsenen an das Unternehmen.

Berufsschule

Die Umsetzung der Lernortkooperation erfordert vor allem von den Ausbildern ein besonderes Maß an Motivation, da es sich um eine zeitintensive Aufgabe handelt. Der beständige Austausch zwischen Ausbilder und Lehrern der Berufsschule kann

²⁷⁴ vgl. Friede, 1988, S. 67

durch verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden. Wünschenswert wäre ein kontinuierlicher Informationsaustausch im Hinblick auf organisatorische und didaktische Fragen in Form eines gemeinsamen Arbeitskreises. Auch die Durchführung gemeinsamer Ausbildungsprojekte wäre denkbar²⁷⁵. Die Teilnahme der Ausbilder an Prüfungsausschüssen würde sich ebenfalls anbieten, um den Kontakt zu intensivieren. Außerdem könnten für die Lehrer Betriebspraktika angeboten werden und für die Ausbilder die Teilnahme als Gastdozenten im Berufsschulunterricht.

Schlüsselqualifikationen

Die Durchführung von Planspielen ist mit keinen hohen Kosten verbunden, da die Spiele für alle gewerblichen oder kaufmännischen Auszubildenden anwendbar sind und sich auch über mehrere Jahre nutzen lassen. So wäre beispielsweise die Kooperation mit der Berufsschule oder allgemein bildenden Schule denkbar oder auch die Umsetzung mit den Mitarbeitern und Auszubildenden des Unternehmens. Durch eine Zusammenarbeit mit der Berufsschule könnten Kosten gespart werden und die Verbindung zu den Lehrern intensiviert werden. Die Kooperation mit einer Berufsschule ist von einem höheren Vorbereitungsgrad und Ressourcenverbrauch gekennzeichnet als bei einem Planspiel für Kleingruppen. Auch das benötigte Trainerteam muss größer sein. Wichtig bei einem solchen Unterfangen ist auch die einheitliche Bewertung der Aktionen der Teilnehmer durch die Trainer, sprich Ausbilder und Lehrer, ansonsten kann es zu Unverständnis und Enttäuschung auf Seiten der Auszubildenden kommen, was den Lernerfolg in Gefahr bringen kann²⁷⁶.

Die konkrete Umsetzung von Projekten im Unternehmen ist nicht als problematisch zu betrachten. Die Auszubildenden sollten nicht vor dem 2. Ausbildungsjahr an Projekten teilnehmen, denn bis dahin sollen die Grundfertigkeiten des Berufsbildes erlernt werden. Projektarbeit ist eine Vertiefung der Grundfertigkeiten und die Entwicklung von Spezialwissen.

Die Implementierung der Juniorenfirma sollte zunächst als Pilotprojekt einer Region durchgeführt werden. Langfristig ist das Ziel pro Region eine Juniorenfirma zu etablieren und diese in einen gegenseitigen Wettbewerb zu stellen. Dies wird unter anderem durch die Einstellung weiterer Auszubildender in den Regionen Nord-West und West-Central ermöglicht. Als Gewinn ist immateriellen Preisen der Vorzug zu geben. Hierunter könnten Besuche zu Fachmessen fallen, ebenso wie ein Kennen lernen des Vorstands, bzw. eine Präsentation des Geschäftsberichts im Rahmen des Füh-

²⁷⁵ Vgl. Kutscha, 1997, S. 663

²⁷⁶ Kriz, S.2-3, http://www.vernetzt-denken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm, 20.04.2005

runungskräfte-Meetings, welches monatlich stattfindet und an dem alle Führungskräfte des Unternehmens teilnehmen.

Die Ermöglichung eines Auslandsaufenthalts ist nicht einfach. Die Kooperation zwischen den einzelnen Cleanaway-Niederlassungen Europas gilt nicht als vorbildlich. Daher sollen zur Umsetzung andere Möglichkeiten genannt werden. So wäre es denkbar, den Auslandsaufenthalt mit einem Projekt einer Bildungseinrichtung zu kombinieren, wie zum Beispiel dem Bildungsprogramm der Europäischen Union: Leonardo de Vinci²⁷⁷. Es bestünde auch die Möglichkeit mit einem Unternehmen im Ausland eine Verbundpartnerschaft einzugehen. Das würde bedeuten, dass die Auszubildenden des Unternehmens Cleanaway in diesem Partnerunternehmen einen Teil ihrer Ausbildung absolvieren könnten und umgekehrt.

Das Unternehmen Cleanaway nimmt an den großen Messen der Entsorgungsbranche, wie „IFAT“ oder „Entsorga“, als Aussteller teil. Im Rahmen dieser Messen kann eine Reihe von Auszubildenden einen eigenen Auszubildenden-Stand entwickeln, der auf dem eigentlichen Firmen-Stand aufgebaut wird.

Prüfungen

Je nach Leistungsniveau und Selbstständigkeit des Auszubildenden sind Lernhilfen im Ausbildungsbetrieb zu organisieren. Hilfestellungen können Auszubildende höherer Ausbildungsjahre geben, die ihre Zwischenprüfung erst vor kurzem gemacht haben oder junge Fachkräfte, deren Prüfung noch nicht so weit zurückliegt.

Der Ausbilder soll überwiegend eine steuernde Funktion bei der Prüfungsvorbereitung einnehmen und sicherstellen, dass sich der Auszubildende kontinuierlich mit der Prüfungsvorbereitung beschäftigt.

Der Auszubildende sollte gemeinsam mit dem Ausbildender klären, was bis zum Prüfungstermin zu bearbeiten möglich ist. Zur weiteren Vorbereitung auf die Zwischenprüfung ist es sinnvoll, dass der Auszubildende auf der Grundlage seiner Themenliste einen Zeitplan erstellt. Was wird in welcher Woche gelernt. Dem Auszubildenden sollte nahe gelegt werden, sich einer Lerngruppe anzuschließen, die sich gemeinsam auf die Zwischenprüfung vorbereitet. Außerdem sollte der Auszubildende zur Vorbereitung eine Zwischenprüfung aus den Vorjahren bearbeiten, damit er sich mit den Aufgabentypen vertraut machen kann²⁷⁸.

Ebenso soll für die Abschlussprüfung verfahren werden. Zusätzlich sollte **2-3 Monate** vor dem Prüfungstermin eine Abschlussprüfung unter Prüfbedingungen durchgeführt

²⁷⁷ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005 A. <http://www.bmbf.de/de/919.php>, 16.06.2005

²⁷⁸ Handelskammer Magdeburg. Internet: <http://www.magdeburg.ihk.de/3300.html>, 07.08.2005

und gründlich ausgewertet werden. Die Ergebnisse eines solchen Tests geben Hinweise auf Themenfelder, die eine Vertiefung erfordern.

Die letzten **2-3 Wochen** vor der Prüfung sind die Phase der Intensivvorbereitung. Es sollte noch einmal eine Abschlussprüfung unter Prüfbedingungen durchgeführt werden. Eine letzte Auswertung der Ergebnisse zeigt die Stärken und Schwächen auf. Diese können dann noch einmal gezielt mit entsprechenden Aufgabenstellungen bearbeitet werden²⁷⁹.

Die Umsetzung der Einführung eines E-Learning-Tools dürfte sich als einfach erweisen. Lediglich die damit verbundenen Kosten stellen den kritischen Punkt für diese Entscheidung dar. Hier muss die Unternehmensleitung abwägen, ob die damit verbundenen Vorteile die genannten Nachteile übertreffen. Die Empfehlung ist E-Learning im Unternehmen zu implementieren.

Nachfolgeplanung

Die Führungskräfte nehmen ihre Zuständigkeit für die Nachfolgeplanung im Unternehmen wahr, allerdings noch nicht auf bezogen auf die Auszubildenden. Hier ist es Aufgabe der Personalabteilung dieses Verständnis zu wecken und die Führungskräfte nicht nur in den Prozess der Nachfolgeplanung von Auszubildenden einzubinden. Die Möglichkeiten sind hierfür gegeben.

Auch die Implementierung eines Mentorensystems ist im Unternehmen gut durchführbar, schließlich wurden bereits erste Erfahrungen mit der Umsetzung der Einführung eines Patensystems gesammelt, die im Zuge dessen Verwendung finden können.

6 Kritische Positionierung

Die vorgestellten Standards bringen viele Veränderungen mit sich. Dies hat für alle Beteiligten Konsequenzen, die kritisch zu beleuchten sind. Die nachstehenden Abschnitte sollen die zukünftigen Ausbildungsstandards aus Sicht der Mitwirkenden darstellen.

6.1 Aus Sicht der Auszubildenden

Für die Auszubildenden ergeben sich eine Vielzahl von Neuerungen. Die Auszubildenden profitieren durch die Möglichkeiten ihre Stärken und Schwächen zu erkennen

²⁷⁹ vgl. Lang, 2000, S. 147-150

und an der Optimierung ihrer Schlüsselqualifikationen sowie beruflichen Fertigkeiten zu arbeiten. Durch das Beurteilungssystem, welches gleichzeitig Gelegenheit zum Feedback gibt, lernen die Auszubildenden sich und ihre Wirkung auf die Umwelt besser einzuschätzen. Gerade durch das Dokument „a clean way“ entsteht den Auszubildenden auch ein privater Nutzen. Sie erarbeiten ihre informellen Kompetenzen, lernen ihre eigene Zukunft zu planen und erfahren wie wichtig lebenslanges Lernen ist. Durch die Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrer Umwelt werden sie während der Adoleszenz-Phase durch „a clean way“ unterstützt. Die Auszubildenden bekommen einen Weg eröffnet, ihr Leben zu strukturieren und so Klarheit über bis dahin verborgene Talente und Qualifikationen zu erhalten.

Das Konzept der Ausbildungsstandards ermöglicht es zudem den Auszubildenden Wissensnetzwerke aufzubauen und so ihr eigenes Wissen zu erweitern. Vor allem durch die eigenständige Organisation des Abteilungsdurchlaufs, werden Kontakte gefördert und Hemmschwellen abgebaut. Die konsequente Nutzung des Intranets zum Informationsaustausch ist ebenfalls eine Bereicherung für die jungen Erwachsenen. Durch die meist bereits vorhandene Affinität zu Computern ist das Intranet eine hervorragende Gelegenheit unkompliziert und schnell an gewünschte Informationen zu gelangen.

Persönlich ist für die Auszubildenden sicherlich auch der größere Freiraum von Vorteil. Sie lernen langsam während des ersten Ausbildungsjahres mehr Verantwortung zu übernehmen und Freiräume als Bereicherung für ihre Ausbildung wahrzunehmen. Junge Menschen benötigen einen Rahmen in dem sie sich entfalten können. Keine Struktur vorzugeben birgt die Gefahr, dass die Auszubildenden sich überfordert fühlen und unsicher auf ihre Arbeitswelt reagieren, da es keine Orientierungspunkte gibt. Durch die Förderung der Schlüsselqualifikationen können die Auszubildenden Fähigkeiten entwickeln, die ihnen auch im weiteren Leben, sowohl privat als auch im Beruf, wichtige Dienste erweisen. Die jungen Menschen werden auf die zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt umfassend vorbereitet und entwickeln Selbstsicherheit und Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten. Die möglichen Zusatzqualifikationen und die frühzeitige Prüfungsvorbereitung für die Auszubildenden unterstützen diesen Effekt. Durch ein erreichtes Zertifikat und einen guten Abschluss der Berufsausbildung steigen für den jungen Menschen die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, falls das Unternehmen Cleanaway sich nicht in der Lage sieht alle Auszubildenden zu übernehmen.

Wird ein Auszubildender übernommen, erhält er die volle Unterstützung des Unternehmens, indem ihm ein Mentor zur Seite gestellt wird und die Weiterbildung des jungen Arbeitnehmers geplant wird.

Schwierig ist für den Auszubildenden sicher, dass die Ansprüche an ihn durch die Ausbildungsstandards steigen. Die Standards setzen ein gewisses Maß an Motivation und Disziplin voraus, dies könnte sich in vereinzelt Fällen als schwierig herausstellen. Es liegt hier in der Verantwortung der Ausbilder zu entscheiden, wann diese Auszubildenden die Reife und das Verantwortungsbewusstsein entwickelt haben, um mit der Eigenständigkeit umgehen zu können. Dadurch soll eine Überforderung der Auszubildenden vermieden werden.

Für die Auszubildenden überwiegen die Vorteile deutlich. Die jungen Erwachsenen erfahren durch die Ausbildungsstandards und die Integration der Thematik Wissensmanagement eine umfassende, interessante und fordernde Ausbildung, die sie zu außerordentlichen Arbeitnehmern entwickelt.

6.2 Aus Sicht der Ausbilder

Die Situation der Ausbilder verändert sich signifikant durch die Ausbildungsstandards. Die Ausbilder müssen nicht mehr alle Entscheidungen alleine treffen, sondern erhalten eine Richtlinie. Sie wissen, dass sie im Sinne des Unternehmens handeln. Die Tatsache, dass die Verantwortung nicht mehr alleine auf ihren Schultern lastet, stellt eine psychische Entlastung dar. Zudem erhalten die Ausbilder durch die Ausbildungsstandards eine gesteigerte Beachtung ihrer besonderen Tätigkeit im Unternehmen.

In der Übergangszeit geht die Einführung der entwickelten Ausbildungsstandards einher mit Belastungen. Nach der Implementierung werden die Ausbilder durch die Ausbildungsstandards entlastet. Die Auszubildenden werden zu mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit erzogen, das gibt den Ausbildern die Gelegenheit sich bei den älteren Auszubildenden etwas zurückzuziehen. Das soll nicht bedeuten, dass die Ausbilder gegenüber den Auszubildenden im 2. und 3. Ausbildungsjahr keinerlei Verpflichtungen haben, jedoch werden sich die Aufgaben der Ausbilder von der Organisation hin zur Koordination verschieben. Dies stellt eine deutliche Arbeitsentlastung dar.

Die regelmäßigen Treffen der Ausbilder untereinander bewirken einen Wegfall des „Einzelkämpferstatus“. Die gegenseitige Unterstützung der Ausbilder hilft es, Fragen und Unsicherheiten aus dem Weg zu räumen, mit denen sich die Ausbilder vorher alleine auseinandersetzen mussten. Die Bereitstellung wichtiger Informationen im Intranet unterstützt diesen Prozess außerdem.

Die schwierigste Aufgabe für die Ausbilder wird die Überarbeitung des eigenen Rollenverständnisses. Bisher wurde ein eher beschützendes Verhalten gefordert, in Zu-

kunft sollen die Ausbilder jedoch ein partnerschaftliches Verhältnis zu den Auszubildenden aufbauen. Die Ausbilder müssen diesen Schritt vollziehen, um den jungen Menschen die Möglichkeit zu eröffnen eigenverantwortlich und selbständig zu arbeiten. Davon abgesehen werden bekannte Prozesse verändert und die teilweise seit vielen Jahren bestehende Routine durchbrochen. Auch in diesem Fall ist es von den Individuen abhängig, wie schnell und konsequent die Umstellung erfolgt. Das Unternehmen sollte die Ausbilder durch Weiterbildungsmaßnahmen und intensivierete Feedbackgespräche verstärkt unterstützen.

Für die Ausbilder sind die Früchte der entwickelten Ausbildungsstandards sicherlich nicht sofort zu ernten. Umso wichtiger ist es die Ausbilder in den wichtigsten Entwicklungsschritten umfassen einzubinden und die Arbeit in Projektgruppen zu fördern.

6.3 Aus Sicht des Unternehmens

Das Unternehmen Cleanaway eröffnen sich durch die Ausbildungsstandards viele Möglichkeiten. Cleanaway kann durch die Ausbildungsstandards auf hochmotivierte Fachkräfte mit einer engen betrieblichen Bindung zurückgreifen, da die Standards die Entwicklung der Auszubildenden fördern und ihnen bereits frühzeitig Handlungskompetenz vermittelt. Dem Unternehmen stehen nach der Ausbildung sehr gut ausgebildete Arbeitnehmer zur Verfügung. Dies zeigt sich auch in der Thematik Sicherheit am Arbeitsplatz. Die Auszubildenden wiederholen durch die Organisation des ersten Arbeitstages die Regelungen zur Arbeitssicherheit. Sie haben dadurch die Gelegenheit ihr Wissen zu optimieren und zu festigen.

Die Umsetzung des Wissensmanagements ermöglicht es dem Unternehmen die Effizienz der Prozesse der Ausbildung zu steigern und eine Vergleichbarkeit herzustellen. Vor allem durch Wissensteilung, -transfer und -bewahrung kann Cleanaway ohne hohe finanzielle Aufwendungen einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Ein gut strukturierter Ausbildungsprozess mit den entsprechenden Standards dient dem Unternehmen gleichzeitig als hervorragende Werbequelle, die effektiv publiziert werden kann. Die durch die Auszubildenden wertschöpfend ausgeführten Aufgaben lassen die Ausbildung junger Menschen ebenfalls besonders attraktiv für Cleanaway werden.

Ein Nachteil des Konzepts könnten die damit verbundenen finanziellen Investitionen sein. Da der Hauptteil der vorgeschlagenen Verbesserungen am Anfang durch Pilotprojekte gestartet werden würden, hält sich der finanzielle Aufwand jedoch in Grenzen. Ein Großteil der Änderungen ist ohne Geld zu verwirklichen, da die Grund-

strukturen bereits vorhanden sind und nur optimiert wurden. Hierunter ist das vorhandene Intranet zu zählen, ebenso wie die Einrichtung von gesonderten Laufwerken und die Umsetzung der Leitfäden. Kostenintensiv ist die Bereitstellung weiterer nebenberuflicher Ausbilder und die damit verbundenen Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Durchführung von Ausbildertreffen, welche mit Reisekosten verbunden sind. Der Aufbau einer Juniorenfirma, die Durchführung von Planspielen und Projekten ist nicht kostenintensiv. Die anzubietenden Zusatzqualifikationen hingegen, müssen auf die Menge der Auszubildenden bezogen, mit höheren Kosten veranschlagt werden. Hier könnten die Kosten jedoch durch Rahmenverträge limitiert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vorteile die finanziellen Aufwendungen deutlich übertreffen und somit das Unternehmen ein Eigeninteresse an der Umsetzung der Ausbildungsstandards haben sollte.

7 Zusammenfassung

Wie bereits in der Einleitung vermutet, existieren im Unternehmen Cleanaway keine Ausbildungsstandards. Die Ausbilder versuchen die Auszubildenden bestmöglich zu fördern und zu fordern. Allerdings fehlt ein eindeutiger Rahmen, der durch das Unternehmen vorgegeben ist. Hierin sollten Richtlinien festgelegt werden, an denen sich die Entscheidungen der Ausbilder orientieren sollen. Aufgabe war es demzufolge die vorhandene Ausbildungssituation zu erfassen und Standards für die Zukunft zu entwickeln. Die Erfassung erfolgte durch die Befragung der Ausbilder und Auszubildenden anhand eines Fragebogens. Die Ergebnisse zeigen vor allem deutliche Defizite in der Organisation der Ausbildung, was unter den Auszubildenden zu Unzufriedenheit und Unsicherheit führte. Den Ausbildern wurden keine Richtlinien zur Verfügung gestellt die ihre Arbeit erleichtern.

Die nun entwickelten Standards geben den Ausbildern einen Aktionsrahmen, der ein Höchstmaß an Flexibilität und Handlungssicherheit ermöglicht. Die Auszubildenden werden in Zukunft vermehrt mit verantwortungsvollen und interessanten Aufgaben betraut werden, das lässt vergrößerte Handlungsspielräume zu und fördert die Entwicklung der wichtigen Schlüsselqualifikationen.

Die Einführung ausgewählter Wissensmanagement-Elemente dient sowohl den Ausbildern als auch den Auszubildenden zur Weiterentwicklung ihres eigenen Wissens und schließlich ihrer Kompetenzen, um diese dem Unternehmen als wertvolle Ressource zur Verfügung zu stellen. Zu diesen Instrumenten zählt unter anderem die

Wissensteilung unter den Ausbildern und den Auszubildenden. Die konsequente Nutzung des Intranets ermöglicht den Ausbildern allen Beteiligten ihre eigenen Erfahrungen weiterzugeben. Auch die verstärkte Einbindung der Vorgesetzten und der verantwortlichen Mitarbeiter in den Abteilungen steigert das Ansehen der Ausbildung im Unternehmen.

Die entwickelten Standards geben dem Unternehmen die Sicherheit Arbeitnehmer hervorzubringen, die in ihrer Ausbildung mit allen nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten ausgestattet wurden, um den zukünftigen Anforderungen der Berufswelt motiviert entgegenblicken. Der zukünftige Unternehmenserfolg wird aktiv gesteigert. Bereits während der Ausbildung erhalten die Auszubildenden durch die Standards die Gelegenheit, wertschöpfend im Unternehmen tätig zu sein. So können die Kosten langfristig gesenkt werden.

Ein fehlendes unternehmensweit durchgeführtes Beurteilungssystem verhindert eine einheitliche Bewertung der Auszubildenden. Die Vermittlung der Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung an andere Niederlassungen wurde dadurch stark erschwert. Durch die Einführung eines einheitlichen Beurteilungssystems wird diese Hürde für die Zukunft genommen. Dies ermöglicht es dem Unternehmen eine flexible Personalpolitik zu betreiben und gleichzeitig den jungen Arbeitnehmern Chancen für den Berufseinstieg zu bieten. Durch die zukünftig angestrebte konsequente Weiterbildung der Berufseinsteiger, werden die Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen der Auszubildenden frühzeitig für ihre neuen Aufgaben im Unternehmen weiterentwickelt.

Als ein bundesweit tätiges Unternehmen muss Cleanaway Deutschland seiner Pflicht als verantwortungsvolles Ausbildungsunternehmen nachkommen und den jungen Menschen eine zukunftsfördernde Ausbildung zu teil werden lassen. Mit den vorgeschlagenen Standards ist Cleanaway in der Lage Vorteile aus der Ausbildungstätigkeit zu generieren. Diese ermöglichen das zukünftige Unternehmen bereits heute zu gestalten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Standort Übersicht	4
Abbildung 2:	Aufgaben der IHK, etc.	9
Abbildung 3:	Wandel von einer fachdominanten zur ganzheitlichen Berufsbildung	14
Abbildung 4-7:	Graphische Darstellung der möglichen Verbundarten	16
Abbildung 8:	prozentuale Verteilung der Förderung von Ausbildungsverbänden	18
Abbildung 9:	Matrix zur Einordnung der Fähigkeiten	26
Abbildung 10:	Kooperationskontinuum	28
Abbildung 11:	Die Wissenstreppe	30
Abbildung 12:	Beispiel einer Wissenslandkarte der Firma "comma soft"	33
Abbildung 13:	Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung	35
Abbildung 14:	Skandia Navigator	36
Abbildung 15:	Anzahl der gewerblichen und kaufmännischen Auszubildenden je Ausbildungsjahr	45
Abbildung 16:	Anzahl der Auszubildenden je Region Auszubildenden pro Ausbildungsjahr	45
Abbildung 17:	Übersicht der Schulabschlüsse der Auszubildenden	48
Abbildung 18:	Verteilung der Schulabschlüsse gewerblich/kaufmännisch	49
Abbildung 19:	Prozentuale Verteilung der Schulabschlüsse der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge 2002	49
Abbildung 20:	prozentuale Verteilung wie die Auszubildenden auf Cleanaway aufmerksam geworden sind	52
Abbildung 21:	Möglichkeit des Feedbackgesprächs gegeben?	56
Abbildung 22:	Stand Projekterfahrung	57
Abbildung 23:	Durchführung von Auszubildendentreffen	58
Abbildung 24:	Wurde die Messe IFAT oder Entsorga von den Auszubildenden besucht	59
Abbildung 25:	Unterstützung der Auszubildenden bei nicht befriedigenden Noten	59
Abbildung 26:	Unterstützung der Auszubildenden bei der Vorbereitung zur Zwischenprüfung	60
Abbildung 27:	Absolventen allgemein bildender Schulen im westlichen Bundesgebiet	69

Abbildung 28:	Absolventen allgemein bildender Schulen im östlichen Bundesgebiet	70
Abbildung 29:	Entwicklung der Nachfrage nach Auszubildendenplätzen, 1992 – 2014	71
Abbildung 30:	Führungsstile	73
Abbildung 31:	Wissensmanagementkompetenz	86
Abbildung 32:	Integration von „lessons learned“ im Projektprozess	88
Abbildung 33:	Einflußfaktoren auf das Lernergebnis personeller Wissensträger	91

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zuständigkeit für Betrieb und Schule	8
Tabelle 2:	Kompetenzübersicht	14
Tabelle 3:	Was eine Lehrstelle kostet - alle Wirtschaftsbereiche 2000	20
Tabelle 4:	Verteilung der Auszubildenden nach Regionen geordnet	45
Tabelle 5:	Verteilung des Geschlechts bezüglich Ausbildungsberuf und Ausbildungsjahr	47
Tabelle 6:	Mindestausbildungszeit	48
Tabelle 7:	Übersicht der durchschnittlichen Vergütung in Euro pro Ausbildungsjahr auf einen Auszubildenden bezogen	50
Tabelle 8:	Anzahl der Ausbilder je Region (laut Unternehmen) und Rücklauf des Fragebogens	51
Tabelle 9:	Übersicht der Vollkosten für die betriebliche Ausbildung bei Cleanaway; Brutto- Nettovergleich	61

Literaturverzeichnis

- Agentur für Arbeit. Förderung der beruflichen Weiterbildung - Was ist neu seit diesem Jahr?. Internet:
<http://www.arbeitsagentur.de/vam/vamController/CMSConversation/anzeigeContent?docId=27731&rgc=5&ls=false&ut=0> (Zugriff: 17.03.2005, 17.00)
- Al-Laham, Andreas. Organisatorisches Wissensmanagement. München: Verlag Franz Vahlen, 2003. S. 300-303, S. 362
- Amelingmeyer, Jenny. Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen. 2. Auflage. Wiesbaden: Deutscher-Universitäts-Verlag, 2002. S. 55, S. 101-104, S. 106, S. 107-108, S. 109-110
- Auling, Andreas; Pfried, Reinhard; Fischer, Dirk. „Wissen managen – ein weiterer Beitrag zum Mythos Wissen? Oder: Emotionale Intelligenz und Intuition im Wissensmanagement“. Wissen in Unternehmen: Konzepte – Maßnahmen – Methoden. 1. Auflage. Berlin: Erich Schmidt, 2001. S. 74, S. 69-84
- Bach, Volker. Vogler, Petra. Österle, Hubert. Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit Intranet-basierten Lösungen. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 1999. S. 105
- Ballod, Matthias. „Transfer oder Transformation? Wissen aus informationsdidaktischer Sicht“. Theorie, Steuerung und Medien des Wissenstransfers. Hrsg.: Wichter, Sigurd. Stenschke, Oliver. In Zusammenarbeit mit Manuel Tants. Frankfurt am Main: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2004. S. 107
- Beicht, Ursula. Walden, Günter 2004 A. „Einführung: Konzeption und Durchführung der Studie“. Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung in Deutschland. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2004. S. 21, S. 25
- Beicht, Ursula. Walden, Günter 2004 B. „Kosten der Ausbildung“. Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung in Deutschland. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2004, S. 136-138, S. 140
- Beicht, Ursula. Herget, Hermann. Walden, Günter. BIBB-Studie belegt: Ausbildung lohnt sich für die Betriebe. Internet:
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_walden_ausbildung_lohnt_sich.pdf
(Zugriff: 24.02.2005, 18.10). S. 1-2
- Berufsausbildung in Wissenschaft und Praxis. Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe – erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung. Internet:

- <http://www.ausbildungsoffensive-2003.de/docs/nutzen.htm> (Zugriff: 07.08.2005, 12.15), S. 2-3
- Berufsbildungsgesetz. Ausbildung & Beruf, Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung. Hrsg.: Bundesministerium für Bildung und Forschung und Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. 30. Auflage. Rheinbach: dp Druckpartner Moser, November 2003.
- Betriebsverfassungsgesetz. Mitbestimmung – ein gutes Unternehmen. Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Albstadt –Tailfingen: Conzelmann Grafik+Druck, Oktober 2003.
- Bildungsserver Saarland. Der ProfilPASS – Projektbeschreibung. Internet: <http://www.bildungsserver.saarland.de/14601.htm> (Zugriff: 24.02.2005, 12.40).
- Birkholz, Waldemar. Dobler, Günther. Der Weg zum erfolgreichen Ausbilder. 5. Auflage. Edewecht: Stumpf & Kossendey, 1995. S. 25, S. 29-31, S. 102-104
- Bontrup, Heinz-J., Pulte, Peter. Handbuch Ausbildung: Berufsausbildung im dualen System. Hrsg.: Bontrup, Heinz-J., Pulte, Peter. München, Wien: Oldenbourg, 2001. S. 69.
- Brambles A. Internet: http://www.brambles.com/bramblesc corp/about/business_activities/cleanaway/ (Zugriff: 22.07.2005, 9.30), S. 1
- Brambles B. Internet: http://www.brambles.com/bramblesc corp/about/group_structure/ (Zugriff: 22.07.2005, 9.30), S. 1
- Brambles C. Internet: http://www.brambles.com/bramblesc corp/about/code_conduct/other/ (Zugriff: 25.07.2005, 20.30)
- Brenner, Doris. Brenner, Frank. Einstellinterviews sicher und zielgerichtet führen. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH & Co. KG, 2001. S. 8-9, S. 15-19
- Bretschneider, Markus. Preißer, Rüdiger. „Niederlande“ in Bildungspässe – Machbarkeit und Gestaltungsmöglichkeiten. Internet: [http://www.bildungsserver.saarland.de/medien/download/BP_B\(1\).pdf](http://www.bildungsserver.saarland.de/medien/download/BP_B(1).pdf) (Zugriff: 24.02.2005, 13.05), S. 97
- Bundesinstitut für Berufsbildung 2004A. Beschreibung des Berufsbildungssystems in Großbritannien. Hrsg.: Der Generalsekretär. (Stand: 13.08.2004) Internet: <http://www.bibb.de/dokumente/pdf/VereinigtesKoenigreich.pdf> (Zugriff: 15.02.2005, 13.15), S. 1-2

- Bundesinstitut für Berufsbildung 2004B. Wer finanziert die Berufsbildung in Deutschland?. Hrsg.: Der Generalsekretär. (Stand: 16.08.2004) Internet: <http://www.bibb.de/de/14415.htm> (Zugriff: 24.02.2005, 12.35). S. 1-2
- Bundesinstitut für Berufsbildung 2004 C. Schaubilder zur Berufsbildung / Ausgabe2004: Fakten, Strukturen, Entwicklungen. Internet: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_materialien_schaubilder2004.pdf (Zugriff: 01.03.2005, 17.10). S. 17, S. 19, S. 33
- Bundesinstitut für Berufsbildung 2004 D. Gründe für den Ausbildungsabbruch. Internet: http://www.good-practice.de/infoangebote_beitrag793.php (Zugriff: 07.08.2005, 18.50). S. 1
- Bundesinstitut für Berufsbildung 2005A. Planspiele für die Berufsbildung – BIBB aktualisiert Planspielkatalog. Hrsg.: Der Generalsekretär (Stand: 19.01.2005) Internet: <http://www.bibb.de/de/16572.htm> (Zugriff: 24.02.2005, 8.30).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004. Berufsbildungsbericht 2004. (Stand: 08.10.2004) Internet: http://www.bmbf.de/pub/bbb_2004.pdf (Zugriff: 02.03.2005). S. 7, S. 74, S. 77, S. 93, S. 94, S. 107, S. 108, S. 209
- Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004A. Internet: http://www.bmbf.de/pub/ausbildungspakt_2004.pdf (Zugriff: 17.05.2005, 8.15). S. 3
- Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005. Die Reform der beruflichen Bildung – Gegenüberstellung des Berufsbildungsgesetzes 2005 und des Berufsbildungsgesetzes 1969 – Materialien zur Reform der beruflichen Bildung. (Stand: 2005)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005 A. Europäische Bildungsprogramme - Lernen in Europa. Internet: <http://www.bmbf.de/de/919.php> (Zugriff: 16.06.2005, 18.30)
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Ausbildungsplätze schaffen durch Kooperation –Ausbilden im Verbund! Internet: <http://www.bvdm-online.de/Bildung/pdf/Faltblatt.pdf> (Zugriff: 12.05.2005, 13.30)
- Buxmann, Peter. König, Wolfgang. Zwischenbetriebliche Kooperationen auf Basis von SAP-Systemen: Perspektiven für die Logistik und das Servicemanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2000. S. 181
- Cleanaway. Internet: <http://www.cleanaway.de/de/unternehmen/blick.php> (Zugriff: 22.07.2005, 10.00), S. 1
- Cleanaway A. Intranet: <http://cit/index.php?SiteID=110&NodeID=110&SID=1645aaf2ea89de446b0f640f4728b9a1&Preview=1> (Zugriff: 30.08.2005, 9.34)

- Comma Soft. Internet: <http://www.infonea.com/aktuell/akt-wis.htm> (Zugriff: 30.08.2005, 8.20)
- Cramer, Günther. Schmidt, Hermann. Wittwer, Wolfgang. Praxis-Know-how für Ausbilder: Handlungsfelder betrieblicher Bildungsarbeit. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2005. 5A/1 S. 5-6, 4A/3 S.11, 4A3 S. 25, 4A/13 S. 7-8, 4A/9 S. 10,
- Crisand, Ekkehard. Stephan, Pamela. Personalbeurteilungssysteme: Ziele, Instrumente, Gestaltung. Hrsg.: Crisand, Ekkehard. Bellgardt, Peter. Bienert, Werner. Band 23. 2. durchgesehene Auflage. Heidelberg: Sauer Verlag, 1999. S. 22-24
- Dietl Stefan F.. Ausbildungsmarketing und Bewerberauswahl, wie sie die richtigen Nachwuchskräfte finden. Köln, München, Neuwied: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2003. S. 62-83, S. 34, S. 95-108, S. 122-125, S. 129-132, S. 160-163,
- Drinkhut, Vera. Schlottau, Walter. „Förderung von Ausbildungsverbänden: Anschub zu mehr und besseren Ausbildungsplätzen“. Verbundausbildung – Organisationsformen – Förderung – Praxisbeispiele – Rechtsfragen. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. (Stand März 2003) Internet: www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf (Zugriff: 13.05.2005, 17.10). S. 25-26, S. 27, S. 29
- Edvinsson, Leif. Brünig, Gisela. Aktivposten Wissenskapital: Unsichtbare Werte bilanzierbar machen. Wiesbaden: Gabler, 2000. S. 202
- Ehrenthal, Bettina. Krekel, Elisabeth. Ulrich, Joachim Gerd. Arbeiten und Lernen im Jahr 2020. Hrsg.: Der Generalsekretär. (Stand: 13.08.2004) Internet: <http://www.bibb.de/de/13037.htm> (Zugriff: 24.02.2005, 12.25). S. 2
- Eppler, Martin J. „Wissen sichtbar machen: Erfahrungen mit Intranet-basierten Wissenskarten“. Wissensmanagement für die Praxis: Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung Hrsg.: Pawlowsky, Peter. Reinhard, Rüdiger. 2. Auflage. Neuwied/Kirrfel: Luchterhand, 2002. S. 38-52
- Europäische Union. Internet: http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_de.htm (Zugriff: 10.08.2005, 8.15)
- Fix, Wolfgang. „Projektorientierte Teamausbildung in Juniorenfirmen“. Neue Wege der betrieblichen Ausbildung. Hrsg.: Friede, Christian (Schriftenreihe Moderne Berufsbildung; Band 11). 1. Auflage. Heidelberg: Sauer, 1988. S. 133-134, S. 141-142

- Foders, Frederico. Siebert, Horst. Bildungspolitik für den Standort D. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2001. S. 40
- Friede, Christian. „Ausbildungsbegleitende Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen unter erzieherischem Aspekt“. Neue Wege der betrieblichen Ausbildung. Hrsg.: Friede, Christian (Schriftenreihe Moderne Berufsbildung; Band 11). 1. Auflage. Heidelberg: Sauer, 1988. S. 57-59, S. 65-68, S. 69,
- Furkel, Daniela. „Qualität statt Quote: Der wahre Ausbildungspakt“. Der wahre Ausbildungspakt – neue Modelle für mehr Qualität in der Nachwuchsförderung. In Personalmagazin. Freiburg: Haufe Verlag, 8/2004. S. 16, S. 17
- Gebert, Karl-Heinz. „Betriebliche Maßnahmen zur Persönlichkeitserziehung“. Neue Wege der betrieblichen Ausbildung. Hrsg.: Friede, Christian (Schriftenreihe Moderne Berufsbildung; Band 11). 1. Auflage. Heidelberg: Sauer, 1988. S. 187-188, S. 193-196
- Geißler, Harald. „Wissensmanagement durch Assessment-Center“. Wissensmanagement für die Praxis: Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung Hrsg.: Pawlowsky, Peter. Reinhard, Rüdiger. 2. Auflage. Neuwied/Kirrtel: Luchterhand, 2002. S. 62, S. 64, S. 74, S. 79
- Gertz, Winfried. „Der Kampf um die vergessenen Talente“. Der wahre Ausbildungspakt – neue Modelle für mehr Qualität in der Nachwuchsförderung. in Personalmagazin. Freiburg: Haufe Verlag, 8/2004. S. 58-59
- Götz, Klaus. Häfner, Peter. Computerunterstütztes Lernen in der Aus- und Weiterbildung. Hrsg.: Pieper, Jürgen. Schwark, Wolfgang. 2. überarbeitete Auflage. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 1991. S. 7-9
- Götz, Klaus. Hilt, Annette. „Wissensmanagement in der kaufmännischen Berufsausbildung“. Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen. Hrsg.: Götz, Klaus. 4. verbesserte Auflage. München; Mering: Hampp, 2002. S. 215-216, S. 217
- Graf, Hans Georg. „Wie entsteht Neues?“. ...und in Zukunft die Wissensgesellschaft? Der Umgang mit Wissen im Entscheidungsprozess. Hrsg.: Graf, Hans Georg. Chur/Zürich: Rüegger, 2001. S. 128
- Gayk, Florian. Internet: <http://www.sq21.de> (Zugriff: 24.07.2005, 8.20)
- Handelskammer. Internet:
http://www.hk24.de/HK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.hk24.de/HK24/HK24/produktmarken/aus_und_weiterbildung/ausbildungsberatung/fa_q.jsp (Zugriff: 08.08.2005, 9.30). S. 8-9

Handelskammer Hannover. Internet:

www.hannover.ihk.de/pdf/050311%20synopse_bbig_alt_neu.pdf (Zugriff: 10.06.2005, 19.40)

Handelskammer Konstanz. Internet:

http://www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/berufliche_bildung/bildungspolitik/schulisch.jsp (Zugriff: 08.08.2005, 13.00). S. 4

Handelskammer Köln. Internet: [http://www.hwk-](http://www.hwk-koeln.de/Bilden/Ausbildung/Urteile/probezeit)

[koeln.de/Bilden/Ausbildung/Urteile/probezeit](http://www.hwk-koeln.de/Bilden/Ausbildung/Urteile/probezeit) (Zugriff: 13.05.2005, 9.00).

Handelskammer Magdeburg. Internet: <http://www.magdeburg.ihk.de/3300.html> (Zugriff: 07.08.2005, 11.57)

Handelskammer Nordrheinwestfalen. Internet: [http://www.ihk-nordwestfa-](http://www.ihk-nordwestfalen.de/wer_wir_sind/bindata/Vielfalt.pdf)
[len.de/wer_wir_sind/bindata/Vielfalt.pdf](http://www.ihk-nordwestfalen.de/wer_wir_sind/bindata/Vielfalt.pdf) (Zugriff: 13.05.2005, 9.30)

Handelskammer Wiesbaden. Internet: [http://www.ihk-wiesba-](http://www.ihk-wiesbaden.de/index.php?id=169)
[den.de/index.php?id=169](http://www.ihk-wiesbaden.de/index.php?id=169) (Zugriff: 13.05.2005, 10.00)

Handwerkskammer Aachen. Internet: [http://www.hwk-aa-](http://www.hwk-aachen.de/ausbildung/hilfeabh.shtml)
[chen.de/ausbildung/hilfeabh.shtml](http://www.hwk-aachen.de/ausbildung/hilfeabh.shtml) (Zugriff: 25.02.2005, 10.00)

Handwerkskammer Aachen A. Internet: [http://www.hwk-aa-](http://www.hwk-aachen.de/ausbildung/hilfebab.shtml)
[chen.de/ausbildung/hilfebab.shtml](http://www.hwk-aachen.de/ausbildung/hilfebab.shtml) (Zugriff: 25.02.2005, 10.10)

Haun, Matthias. Handbuch Wissensmanagement: Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2002. S. 54-56, S. 59, S. 60 S. 101-102, S. 106, S. 108, S. 109, S. 110,

Heincke, Albert. Von der Oelsnitz, Dietrich. Machen Planspiele klüger? Internet: <http://www.vernetzt-den>

[ken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm](http://www.vernetzt-den.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm) (Zugriff: 20.04.2005, 18.23). S. 5, S. 9-10

Herbst, Dieter. Erfolgsfaktor Wissensmanagement. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag, 2000. S. 9, S. 15, S. 24

Horx, Matthias. Die Elite des Wissenszeitalters ist kreativ. in Personalführung. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Köln: J.P. Bachem, 9/2004. S. 34

Jablonka, Peter. Schlottau, Walter. STARegio – Strukturverbesserung der Ausbildung in ausgewählten Regionen – öffentliche Programme zur Förderung der Ausbildung. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, 2003. S. 15

- Kaiser, Artur. Kaiser, Manfred. Planspiele zu Teamentwicklung, Führung und Kommunikation. Internet: http://www.vernetzt-den-ken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm (Zugriff: 20.04.2005, 18.23). S. 1-2
- Kanning, Uwe Peter. Standards der Personaldiagnostik. Göttingen, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2004. S. 314-330, S. 450-464
- Klubertz, Thomas. Mölls, Johanna. Gemeinsam den Nachwuchs ausbilden., Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. (Stand März 2003) Internet: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf Zugriff:13.05.2005, 17.10. S. 60
- Kluge, Jürgen. Stein, Wolfram. Licht, Thomas. Kloss, Michael. Wissen entscheidet: Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von Mc Kinsey. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2003. S. 84-85
- KMK. Internet: <http://www.kmk.org/doc/beschl/uebb98-10-23.pdf> (Zugriff: 14.05.2005, 8.20). S. 4-6
- KMK A. Internet: <http://www.kmk.org/beruf/rlpl/rlpabfall.pdf> (Zugriff: 17.06.2005, 8.30). S. X
- Kriz, Willy Christian. Großgruppenplanspiele. Internet: , http://www.vernetzt-den-ken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm (Zugriff: 20.04.2005, 18.23). S. 1
- Kugler, Petra. Wicki, Yvonne. „...und in Zukunft die Wissensgesellschaft? Wissenswertes für Theorie und Praxis“. ...und in Zukunft Wissensgesellschaft? Der Umgang mit Wissen im Entscheidungsprozess. Hrsg.: Graf, Hans Georg. Chur/Zürich: Rüegger, 2001. S. 24
- Kutscha, Günther. „Berufsbildungssystem“. Handbuch zur Arbeitslehre. Hrsg.: Kahsnitz, Dietmar. Ropohl, Günter. Schmid, Alfons. München / Wien: Oldenburg, 1997, S. 663
- Kutt, Konrad. „Juniorenfirma“. Methoden der Ausbildung: Didaktische Werkzeuge für Ausbilder. Hrsg.: Wittwer, Wolfgang. 2. Auflage. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH & Co. KG, 2001. S. 30-32, S. 37
- Lang Rudolf W.. Schlüsselqualifikationen Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und soziale Kompetenz. Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München, 2000. S. 34-38, S. 62-156, S. 147-150, S. 203
- Lutz, Burkart. „Employability – Wortblase oder neue Herausforderung für die Berufsausbildung?“. Berufsbildung zwischen Struktur und Innovation. Hrsg.:

- Clement, Ute. Lipsmeier, Antonius. Wiesbaden: Franz Steiner Verlag, 2003. S. 35
- Magnus, Stephan. E-Learning: Die Zukunft des digitalen Lernens im Betrieb. Unter Mitarbeit von Vialon, Hans. Wiesbaden: Gabler, 2001. S. 15
- Makus, Kai. Azubis sollten wieder Lehrgeld zahlen. (Stand 11.03.2004) Internet: <http://www.netzeitung.de/arbeitundberuf/visionenfuerdeutschland/276986.html>, (Zugriff: 12.05.05, 12.15), S. 1-3
- Mentzel, Wolfgang. Grotzfeld, Svenja. Dürr, Christine. Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. 1. Auflage. Planegg: WRS-Verlag, 1998. S. 97-99, S. 98, S. 107, S. 134-135,
- Mudra, Peter. Personalentwicklung – Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2004. S.48-49, S. 52-53, S. 58, S. 63, S. 62, S. 74-75
- North, Klaus. Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1999. S. 3, S. 6, S. 25, S. 30, S. 41, S. 42, S. 49-50, S. 60-61
- Orthey, Astrid. „Projektmethode“. Methoden der Ausbildung Didaktische Werkzeuge für Ausbilder. Hrsg.: Wittwer Wolfgang. 2. Auflage. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH & Co. KG, 2001. S. 143
- Paulik, Helmut. Lexikon der Ausbildungspraxis. 3. Auflage. München: Verlag Moderne Industrie, 1982, S. 41, S. 52, S. 144-145
- Paulik, Helmut, Geppert, Reinhard. Wagner, Franz. Der Ausbilder im Unternehmen. 9. Auflage. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1983. S. 98
- Pfützner, Robert. Kooperativ führen: eine Führungslehre für Vorgesetzte. Mitarbeit und Fachberatung: Neuberger, Oswald. 6. überarb. Auflage. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 1994. S. 20
- Pieler, Dirk. Neue Wege zur lernenden Organisation. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2001. S. 113, S. 144, S. 152
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai. Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland; Wiesbaden: Gabler, 1998. S. 46, S. 68-96, S. 153-158, S. 168-171, S. 187- 188, S. 223-231, S. 234-235, S. 239, S. 269-270, S. 274, S. 289, S. 293, S. 319-324,
- Pütz, Helmut. Berufsbildung – Berufsausbildung – Weiterbildung. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Internet: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/fohlenband_puetz-deutsch.pdf (Zugriff: 15.02.2005, 17.10). S. 58, S. 66

- Raddatz, Rolf. Berufsbildung im 20. Jahrhundert: eine Zeittafel. Bielefeld: Bertelsmann, 2000. S. 8, S. 176-177
- Reinhardt, Rüdiger. Wissen als Ressource: theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen. Frankfurt am Main: Lang, 2002. S. 81, S. 124
- Schlottau, Walter. Bibb Forschungsprojekt: Förderung und Effizienz der Verbundausbildung. Internet:
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a32:org_foerderung_und_effizienz.pdf
 (Zugriff: 13.05.2005, 19.20), S. 3
- Schlottau, Walter 2003. „Verbundausbildung sichert hochwertige Ausbildungsplätze“. Verbundausbildung – Organisationsformen – Förderung – Praxisbeispiele – Rechtsfragen. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. (Stand März 2003) Internet: www.bibb.de/dokument/pdf/pr_pr-materi_al_2003_verbundausbildung.pdf, (Zugriff:13.05.2005, 17.10), S. 8, S. 9, S. 10-12, S. 27
- Schmidt, Hermann. „Die Entwicklung von Standards in der Berufsbildung – Vereinigtes Königreich – USA – Deutschland“. Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A-Z: Grundlagen, Kernfragen und Perspektiven. Hrsg.: Bredow, Antje. Dobi schat, Rolf. Rottmann, Joachim. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH, 2003. S. 294, S. 307
- Schmidt-Rathjens, Claudia. Sonntag, Karlheinz. Kompetenzmodelle – Erfolgsfaktor im HR Management?. Artikel in der Zeitschrift „Personalführung“. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Köln: J.P. Bachem, 10/2004. S. 19, S. 26
- Schneider, Ursula. Die 7 Todsünden des Wissensmanagement. 1. Auflage. Stollberg: Druckwerkstätten Stollberg GmbH, 2001. S. 69-70
- Schreyögg, Georg. Wissen in Unternehmen: Konzepte – Maßnahmen – Methoden. 1. Auflage. Berlin: Erich Schmidt, 2001. S. 5-6
- Skandia. Power of Innovation. Internet:
<http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1996/e9606Power.pdf>, Zugriff: 24.03.2005, 9.30), S. 10-11
- Statistisches Bundesamt Deutschland. Internet:
<http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/beruftab9.htm> (Zugriff: 10.08.2005, 8.50)
- Stender, Jörg. „Kooperative Fortbildung von Lehrern und Ausbildern mittels E-Learning – ausgewählte Ergebnisse aus einer Evaluation“. Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A-Z: Grundlagen, Kernfragen und Perspektiven.

- Hrsg.: Bredow, Antje. Dobischat, Rolf. Rottmann, Joachim. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH, 2003. S. 238-240
- Stewart, Thomas A.. Der vierte Produktionsfaktor: Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. 1. Auflage. München, Wien: Hanser, 1998. S. 56, S. 119
- Stuber, Michael. Diversity Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Unter Mitarbeit von: Achenbach, Stephan. Kirschbaum, Almut. Tschernischew, Madlen. München / Unterschleißheim: Luchterhand, 2004. S. 15-26
- Sveiby, Karl Erik. Wissenskapital - das unentdeckte Vermögen: immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Landsberg/Lech: mi, Verl. Moderne Industrie, 1998, S. 45
- Sveiby, Karl Erik 1998 A. Internet: www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html (Zugriff: 24.03.2005, 9.00). S.2
- Sveiby, Karl Erik. Lloyed, Tom. Das Management des Know-how: Führung von Beratungs-, Kreativ- und Wissensunternehmen. Frankfurt/Main; New York: Campus, 1990. S. 113, S. 157
- Wabner, Rolf. Lernprozesse managen – Humanressourcen nutzen. Wiesbaden: Gabler, 1998. S. 98-99
- Walden, Günter. Herget, Hermann. „Nutzen der Ausbildung“. Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung in Deutschland. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2004. S.201
- Walger, Gerd. Schencking, Franz. „Wissensmanagement, das Wissen schafft“. Wissen in Unternehmen: Konzepte – Maßnahmen – Methoden. Hrsg.: Schreyögg, Georg. 1. Auflage. Berlin: Erich Schmidt, 2001. S. 25-34
- Wehner, Theo. Dick, Michael. „Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und betroffener Akteure“. Wissen in Unternehmen: Konzepte – Maßnahmen – Methoden. Hrsg.: Schreyögg, Georg. 1. Auflage. Berlin: Erich Schmidt, 2001. S. 99

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CWY	Cleanaway
HR	Human Resources
IHK	Industrie- und Handelskammer
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KMK	Kultusministerkonferenz

Abstract

As already supposed in the introduction there are no standards for apprenticeships within the Cleanaway Deutschland. The trainers try to cultivate and demand apprentices in a best way possible, but clear frame provided by the company is missing. Herein guidelines should be defined to which the decisions of the trainer can be leaded to. As a result, the task was to identify the current apprenticeship situation and to develop standards for the future. Findings result from a questionnaire based enquiry of between trainers and apprentices. The results show clear deficiencies in the organisation of the apprenticeship with along going dissatisfaction and insecurity among the apprentices. There were no guidelines delivered to trainers that could have made their work easier.

These developed standards offer an activity frame for trainers with a maximum possible flexibility and action security. In the future apprentices will be put in responsibilities and in interesting jobs. This will lead to bigger scopes and will support the development of key qualifications. Implementation of selected knowledge management tools serve as a possibility to develop a knowledge pool of trainers and apprentices. Eventually trainees develop their competencies to provide them as an useful resource to the company. One of these tools is among others knowledge sharing between the trainer and apprentices. Consequent use of the intranet give trainers the possibility to share the own experiences with others. Also strengthened integration of managers and supervisors in each department will improve the reputation of the apprentice within the company.

The developed standards induce more security for the company in recruiting employees internally. These will be provided with necessary competencies and skills to look forward into the future of a working environment. Future business success will be improved. Apprentices get the opportunity to provide value addition in the company by these standards. This can reduce costs on a long-term.

A missing rating system on a company-wide level anticipates a consistent rating of apprentices. This has made the exchange of previous apprentices to another subsidiary after finishing the apprenticeship difficult. By the implementation of a company-wide rating system this barrier could be eliminated. This makes it possible for the company to carry on a flexible human resources development management and to give young employees a chance for starting career at the same time. By consequent education of job newcomer aspired by the company knowledge, skills and qualifications of apprentices will be developed early new tasks in the company.

Cleanaway Deutschland has to meet its duty as a nation-wide enterprise company and responsible apprenticeship company and offer the young people a future-promotional apprenticeship.

With the developed standards Cleanaway is in the position to generate advantages from the apprenticeship activities. The standards enable Cleanaway Deutschland to design the future company today.