

Zorana Dippl, Frank Elster  
(Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg)

Die Juniorenfirma „nice to have“ oder  
innovatives Lernarrangement

Online unter:

[http://www.bwpat.de/ausgabe10/dippl\\_elster\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/dippl_elster_bwpat10.pdf)

in

*bwp@* Ausgabe Nr. 10 | Juli 2006

## Lernfirmen

Hrsg. von Franz Gramlinger und Tade Tramm  
<http://www.bwpat.de> | ISSN 1618-8543

[www.bwpat.de](http://www.bwpat.de)



---

**ABSTRACT** (DIPPLE/ ELSTER 2006 in Ausgabe 10 von *bwp@*)

---

Online: [www.bwpat.de/ausgabe10/dippl\\_elster\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/dippl_elster_bwpat10.pdf)

Unternehmerisch denken und handeln im Kontext wirtschaftlicher Realprojekt - diese Vision gab den Impuls zur Entwicklung der Juniorenfirma als pädagogisch-didaktisches Konzept, das sich nicht nur in der betrieblichen Ausbildung seit den 1980er Jahren etabliert hat und als innovatives Lernarrangement gefeiert wurde.

Still ist es geworden um die Juniorenfirmen? Auf den ersten Blick vielleicht, aber werfen wir einen aktuellen Blick in die Juniorenfirmenszene, so werden wir eines Besseren belehrt. Die Juniorenfirma „lebt“, sie hat sich allerdings in der Praxis verselbständigt und zum Teil derart gewandelt, dass sich die Frage aufwirft, welche Rolle Juniorenfirmen heute in den Mutterorganisationen einnehmen und mit welchem Ziel sie erhalten werden.

Der Artikel greift diese Frage auf und begibt sich zunächst auf die Suche nach Ursachen für diese Modifikation und Rollenverschiebung des einst so gefeierten Konzeptes. Daran anknüpfend werden Potenziale und Grenzen dieser Entwicklung diskutiert, um abschließend Lösungsansätze vorzustellen, die die Juniorenfirma unter aktuellen Rahmenbedingungen wieder als Lernarrangement ins „rechte Licht“ rücken.

## **Die Juniorenfirma – „nice to have“ oder innovatives Lernarrangement**

---

### **1 Einleitung**

Die Juniorenfirma ist ein verbreitetes und erfolgreiches didaktisches Konzept in der beruflichen Bildung. Die Lernenden können sich hier als Unternehmer erfahren, eigenständig Entscheidungen fällen, individuelle Wege erproben und selbstgesteuert lernen. Dennoch gilt die Juniorenfirma eher als Ergänzung innerhalb beruflicher Bildungsgänge und wird in aktuellen Berufsbildungsdiskussionen eher vernachlässigt. Dabei verfügt das mittlerweile über 25 Jahre alte Konzept über großes Potenzial, sich auch aktuell als innovatives Lernarrangement zu etablieren. Hierfür bedarf es der Rückbesinnung auf ihre pädagogischen Kernqualitäten und, daran anknüpfend, einer pädagogisch-didaktischen Weiterentwicklung, zumal die Juniorenfirma in der Praxis eigene Wege eingeschlagen hat und sich zum Teil von Ihren pädagogischen Wurzeln entfernt hat.

Im Folgenden wird die Juniorenfirma zunächst mit ihrem Ursprungskonzept dargestellt, um in Abschnitt drei aktuelle Trends und Problemfelder der Praxis zu skizzieren, die das pädagogische Potenzial der Juniorenfirma durchaus in Frage stellen. Schließlich werden in Abschnitt vier mögliche Lösungswege beschrieben, die Impulse für eine pädagogisch-didaktische Weiterentwicklung des Konzeptes geben könnten und in der Schlussbetrachtung auf den Punkt gebracht werden.

### **2 Der bewährte Klassiker – die Juniorenfirma als Lernarrangement**

„Grundgedanke der Juniorenfirma ist das Modell ‚Kleinbetrieb im Großbetrieb‘. Ergänzend zur traditionellen Form der dualen Ausbildung in der Berufsschule und an betrieblichen Arbeitsplätzen soll der Auszubildende – zumeist anstelle des betrieblichen Unterrichts konventioneller Prägung – in der sozialen Gruppe der Lehrlinge alle Überlegungen anstellen, Entscheidungen treffen und Arbeitsvollzüge durchführen, die auch in einer ‚echten‘ Firma erforderlich sind“ (FIX 1985, 8).

Angestoßen durch technologische, ökonomische, arbeitsorganisatorische und gesellschaftliche Veränderungen wurden Anfang der 80er Jahre handlungsorientierte Methoden für die berufliche Bildung entwickelt, die den Erwerb von Schlüsselqualifikationen oder außerfachlichen Qualifikationen gewährleisten sollten (vgl. FIX 1989, 13ff.). Im Rahmen dieser Bemühungen wurde auch die Methode der Juniorenfirma als Ergänzungsmethode der betrieblichen Ausbildung entwickelt und erprobt (vgl. ausführlich KUTT 2001, 30).

Die Lernenden bearbeiten in der Juniorenfirma Aufträge aus der realen Wirtschaft, produzieren reale Güter oder bieten reale Dienstleistungen an (vgl. KUTT 2002, 81ff.). Dabei lernen sie nicht nur, wie komplex unternehmerisches Handeln ist, sondern auch, Verantwortung zu übernehmen. Damit stellt die Juniorenfirma eine Weiterentwicklung der Übungsfirmen und Lernbüros dar, in denen wirtschaftliches Handeln simuliert wird (vgl. TRAMM/ GRAMLINGER 2002).

Das didaktische Grundprinzip der Juniorenfirma besteht darin, die Lernenden vor eine komplexe Aufgabe in Form der Bearbeitung eines Realauftrages zu stellen, die sie eigenständig bewältigen sollen. Die selbstständige Arbeits- und Lernkultur, die Mitarbeit in einer Realfirma und die Eigenverantwortlichkeit, auch gegenüber echten Kunden erfolgreich aufzutreten, motiviert die Lernenden derart, dass sie sich dieser Aufgabe stellen und bei deren Bearbeitung zum Teil immense Lernfortschritte erzielen. Notwendiges Fachwissen erarbeiten sie sich dabei weitgehend selbstständig und in Kooperation mit anderen Lernenden in der Juniorenfirma. Fix (1985, 13) berichtet von einer Vielzahl von Lernerfolgen, die mit der Arbeit in Juniorenfirmen erzielt wurden: Problembewussteres Arbeiten und Erkennen von Zusammenhängen, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit, Selbstständigkeit und Verantwortungsbereitschaft, Kreativität, Lernen an Schwierigkeiten, Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten, Fähigkeit zur Teamarbeit, Kontaktaufnahme nach außen, Verbesserung der Leistungs- und Lernbereitschaft.

In dem didaktischen Konzept dominiert die Prozessebene (vgl. TRAMM/ GRAMLINGER 2002, 106), die Raum für ein hohes Maß an Projektorientierung und Flexibilität bietet. Dadurch wird der Kompetenzaufbau in den Bereichen Selbstorganisation, unternehmerisches Denken und Handeln, Geschäftsprozessorientierung unter Realbedingungen sowie Entscheidungsfähigkeit in hervorragender Art und Weise ermöglicht.

Anfang der 80er Jahre fand die Juniorenfirma, initiiert durch einen Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung (vgl. FIX 1987), breiten Anklang in der Ausbildungslandschaft. Auch heute noch ist das Konzept vielerorts verbreitet, wobei es *die* Juniorenfirma nicht gibt, vielmehr ist jede Firma ein Unikat für sich, das sich den wechselnden Rahmenbedingungen flexibel anpassen kann. „Die Juniorenfirma kann kein statisches Gebilde sein; sie muss sich weiterentwickeln (...) Sie muss sich aber auch den wechselnden Bedingungen der Märkte anpassen.“ (FIX 1987, W75) Dieser Wandel sollte dabei stets vor dem Hintergrund geschehen, dass es sich hierbei um ein pädagogisch-didaktisches Konzept handelt.

### **3 Juniorenfirma „light“ oder wie die Rolle sich gewandelt hat**

Erfahrungen aus dem Modellversuch JeeNet (vgl. ELSTER 2004) und der Zusammenarbeit mit vielen Juniorenfirmen zeigen, dass die kleinen Firmen einem stetigen Wandel unterworfen sind und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Jedoch ist auch zu beobachten, dass das einst so erfolgreiche Lernarrangement sich teilweise seiner pädagogisch-didaktischen Wurzeln entledigt und Gefahr läuft, eine „light“-Version zu werden.

### **3.1 Die Juniorenfirma – das innerbetriebliche Assessment Center**

Der Blick in die Praxis der Juniorenfirmen hat gezeigt, dass Lernende mit den Entscheidungs- und Handlungsfreiräumen, die die Juniorenfirma bietet, sehr unterschiedlich umgehen. Leistungsstarke Schüler und Auszubildende, die das selbstständige Arbeiten und Lernen bereits kennen, sind hoch motiviert und nehmen die Mitarbeit in der Juniorenfirma als Chance wahr, sich auszuprobieren und etwas zu bewegen. Schüler und Auszubildende, die es gewohnt sind, in festen Strukturen zu lernen und wenig Erfahrung mit selbst bestimmten Lernprozessen vorweisen, stehen in der Gefahr, in der Juniorenfirma Überforderung zu erfahren und sich bei Misserfolgen zurückzuziehen. Pädagogisch betrachtet liegt es im Verantwortungsbereich des Betreuers, diese unterschiedlichen Lernertypen zu identifizieren und individuell zu fördern, so dass auch schwächere Lerner die Chance erhalten, sich zu entwickeln.

In der Praxis ist der Trend zu beobachten, dass die Juniorenfirma als innerbetriebliches Assessment Center genutzt wird, um die Leistungsfähigkeit der Lernenden zu erkennen und für die „Guten“ den Karriereweg nach oben zu ebnen. Alternativ werden zentrale Funktionen (Geschäftsführer- oder Leitungsebene) nur mit leistungsstarken Junioren besetzt, die bereits als zukünftige „High-Potentials“ im Gespräch sind. Dieses Vorgehen wird auch damit begründet, dass die Juniorenfirma Geld verdienen muss und ein starker Geschäftsführer dieses eher sicherstellt als ein Schüler oder Auszubildender, der sich das kaum zutraut. In diesem Sinne verwundert es auch nicht, dass die Juniorenfirmen nicht immer allen Schülern und Auszubildenden offen steht, sondern in Bewerbungsrunden und Auswahlverfahren geeignete Kandidaten ausgewählt werden. Sicherlich gehen diese Maßnahmen konform mit dem Realgedanken des Juniorenfirmenkonzeptes und in der Realität gibt es nun mal Assessment Center und Ausleseverfahren. Fraglich bleibt jedoch, inwieweit dieser Teil der Realität dem pädagogischen Anspruch gerecht wird, Lernenden Raum zu geben, sich zu erproben, Fehler zu machen, Erfolge und Misserfolge kennen zu lernen und letztendlich daran zu wachsen.

### **3.2 Das Dilemma zwischen Gewinnerzielung und pädagogischem Anspruch**

Die Juniorenfirmenarbeit zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie die drei Zielebenen Didaktik, Ökonomie und Innovation vereint (vgl. KUTT 2002, 84). Der Ausbildungswert, die Gewinnerzielung und die Prozess- bzw. Veränderungskomponente müssen im Auge behalten werden, da sie in der Praxis miteinander konkurrieren und ihre Wichtigkeit in jeder Juniorenfirma anders verteilt ist. Wenn ökonomische Interessen zu sehr im Vordergrund stehen, kann es zum Beispiel passieren, dass Aufgaben nicht von dem Auszubildenden bearbeitet werden, der dafür eingeteilt war, sondern vom demjenigen, der die Aufgabe besser und schneller machen kann, um Ressourcen und Zeit zu sparen. Das ist zwar unter ökonomischen Gesichtspunkten legitim, widerspricht aber dem pädagogischen Anspruch der Juniorenfirma, eigenverantwortlich zu handeln und sich selbst organisiert fehlende Lerninhalte zu erarbeiten. Erfahrungen aus dem Modellversuch JeeNet (vgl. ELSTER 2004) bestätigen, dass die pädagogischen Ziele in Juniorenfirmen zugunsten der Gewinnmaximierung vernachlässigt werden und wichtige Aufgaben an Junioren übertragen werden, die die Aufgaben erfolgreicher, besser oder schneller bewältigen als ihre Kollegen. Die Konsequenz ist eine Schräglage der

Juniorenfirma in zweifacher Hinsicht: Die pädagogische Ebene verliert zunehmend an Bedeutung und die Kompetenzschere zwischen leistungsstarken und -schwachen Junioren wird immer größer. Mitverantwortlich an dieser Entwicklung sind nicht selten die Mutterunternehmen, welche die Juniorenfirmen als Kostenstellen und weniger als Ausbildungsmethode sehen und ihre Fortführung vom Unternehmenserfolg abhängig machen.

### **3.3 Unternehmerisches Denken und Handeln oder Standardisierung von Kompetenzerwerb?**

Es wurde bereits gesagt: Kennzeichen von Juniorenfirmen ist das Lernen im Prozess der Bearbeitung realer Aufträge. Damit determinieren die Aufträge das Gelernte. Realaufträge wiederum können kaum im Vorwege bestimmt oder in eine curriculare Planung integriert werden – reale Aufträge entspringen den Bedürfnissen realer Kunden. Das aber heißt: Lernen in Juniorenfirmen kann kaum kalkulierbare oder gar standardisierbare Lernergebnisse hervorbringen. Dementsprechend zeichnen sich die in der Literatur benannten Lernziele, die mit dem Konzept der Juniorenfirma erlangt werden sollen, durch einen hohen Abstraktionsgrad und geringe inhaltliche Spezifizierung aus (vgl. beispielsweise KUTT 2002, 85f.). So gesehen wundert es nicht, dass angesichts der umfangreichen Diskussion um Bildungsstandards und Zertifizierung (vgl. SEVERING 2006) die Juniorenfirma immer noch den Status einer Ergänzung schulischer oder betrieblicher Ausbildung innehat, nicht aber in systematischer Weise in Ausbildungsgänge oder Bildungskonzepte integriert wird.

Nun gibt es natürlich auch eine in gewisser Weise zur Debatte um Bildungsstandards konträre Debatte: eine Debatte um die Bedeutung unternehmerischen Denkens und Handelns. Die Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1997) beispielsweise fordert den „Mensch als Unternehmer seiner Arbeitskraft und Daseinsfürsorge“ (ebd., 7). Schenkt man dieser Kommission Glauben, dann bedarf es zur Bewältigung des Wandels in Gesellschaft und Arbeitswelt einer „Aktivierung aller kreativen und innovativen, das heißt im umfassendsten Sinne unternehmerischen Kräfte“ (ebd.). Kreativität und Innovation stehen allerdings in einem gewissen Spannungsfeld zu einer Standardisierung, wie sich an Positionen aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Umfeld leicht ablesen lässt (vgl. bspw. FLORIDA 2002; RIDDERSTRÅLE/ NORDSTRÖM 2005).

Die normativen Forderungen der Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen korreliert in gewisser Weise mit der deskriptiven Konzeptionalisierung des Arbeitskraftunternehmers als neuer Form der Ware Arbeitskraft (vgl. VOß/ PONGARTZ 1998; PONGARTZ/ VOß 2003). Dabei wird vor allem eines klar ersichtlich: Die Vorstellungen von Kreativität und Innovation, die aus wirtschaftsnahen Positionen heraus formuliert werden, weisen ebenso wie die Formulierungen einer Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung von VOß und PONGARTZ in die Richtung einer Individualisierung. Man könnte also schlussfolgern, dass die Individualisierung von Lernwegen und -ergebnissen ein notwendiges Korrelat zur verbreiteten Vorstellung einer Standardisierung von Bildung ist. Dass gerade die Juniorenfirma in dieser Hinsicht ein besonderes Potenzial aufzuweisen hat, werden wir weiter unten entwickeln.

## **4 Wege zurück nach vorn – die Juniorenfirma als innovatives Lernarrangement**

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problemfelder und Trends in der Juniorenfirmenlandschaft werden ausgehend von den Erfahrungen des Modellversuchs JeeNet im Folgenden Lösungsansätze skizziert, die als Impuls für die Weiterentwicklung des pädagogisch-didaktischen Konzeptes der Juniorenfirma hin zu einem innovativen Lernarrangement zu verstehen sind.

### **4.1 Geschäftsprozessorientierung**

Ein Ziel des Modellversuches JeeNet war die Erstellung eines zertifizierbaren Qualifizierungsmoduls „E-Business“ (vgl. ELSTER 2004). Jedoch sahen wir uns im Modellversuch sofort dem unter 3.3 genannten Widerspruch zwischen der Individualisierung des Kompetenzerwerbs in der Juniorenfirma und den Standardisierungsnotwendigkeiten einer Zertifizierung konfrontiert. Unsere Idee war es, diesen Widerspruch durch eine Orientierung an Geschäftsprozessmodellen zu umgehen.

Die Orientierung des Lernens am konkreten Arbeits- beziehungsweise Geschäftsprozess ist im Grundsatz dem Konzept der Juniorenfirma inhärent. Denn innerhalb der Juniorenfirma wird am und im Arbeitsprozess gelernt. Um ein solches Lernen zu systematisieren, haben wir uns im Modellversuch JeeNet am Konzept der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung in der IT-Weiterbildung orientiert, das vom Fraunhofer Institut für Software und Systemtechnik erarbeitet wurde (vgl. ROHS/ BÜCHELE 2002 oder [www.apo.de](http://www.apo.de)). Im Rahmen dieses Konzeptes werden die verschiedensten Arbeitsprozesse der beruflichen Praxis in idealtypischer Weise in einem Referenzprojekt zusammengefasst. Hierzu werden zunächst die „relevanten Prozesse“ über „Ergebnis-Prozess-Ketten“ definiert (ebd., 69f.). Der Arbeitsprozess wird detailliert in einzelne Schritte zerlegt und diese werden als Ereignisse oder Prozesse definiert und innerhalb einer oder mehrerer Prozessketten angeordnet. Auf diese Weise entsteht ein für das berufliche Handlungsfeld repräsentatives Referenzprojekt. Innerhalb der vorliegenden Unternehmensprozesse werden nun Realprojekte identifiziert, die diesen Referenzprozessen entsprechen und als Lernarrangement in der Arbeit fungieren.

Im Modellversuch JeeNet wurde die Idee der Arbeitsprozesse aufgegriffen, jedoch aufgrund seiner Komplexität vereinfacht in Form des Auftragszyklusses und der Ereignis-Prozess-Kette „Auftragsvorbereitung“ abgebildet (vgl. ELSTER 2004):

Auftragszyklus: Wir haben die Aufgabenbearbeitung in den Juniorenfirmen analysiert, auf dieser Basis einen idealtypischen Auftragszyklus formuliert und diesen über eine internetgestützte Plattform allen beteiligten Juniorenfirmen zugänglich gemacht. Dieser Auftragszyklus kann als idealtypisch für die Bearbeitung verschiedener projektförmiger Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld e-Business angesehen werden und dient daher zum einen als erster Schritt zur Sicherstellung von Repräsentativität, zum anderen als Möglichkeit zur Steuerung der Arbeits- und Lernprozesse innerhalb der Juniorenfirma.

Ereignis-Prozess-Kette „Auftragsvorbereitung“: Unter den gegebenen schulischen Rahmenbedingungen erwies sich dieser Auftragszyklus als zu grob, um in der knapp bemessenen Schulzeit die Arbeit der Lernenden adäquat zu strukturieren. An einer im Modellversuch beteiligten Schule wurde daher der Fokus auf den Prozessschritt „Projektvorbereitung“ gelegt und dieser Prozessschritt in enger Anlehnung an das Konzept der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung im IT-Bereich in Form einer detaillierten Ereignis-Prozess-Kette ausformuliert.

Ein zertifizierbares Qualifizierungsmodul haben wir auf diesem Wege jedoch nicht entwickeln können, die Arbeit in den beteiligten Juniorenfirmen wies allzu sehr in Richtung Individualisierung. Dass dies jedoch vielleicht gerade ein Gewinn des Konzepts der Juniorenfirma sein kann, aber auch, dass ein individueller Kompetenzerwerb sich nur unter bestimmten Voraussetzungen realisieren lässt, skizzieren wir im folgenden Abschnitt.

## **4.2 Individualisierung und Anerkennung**

Die empirischen Ergebnisse aus dem Modellversuch machen Folgendes deutlich: Lernende mit guten – motivationalen und fachlichen – Lernvoraussetzungen haben zum Teil wirklich erstaunliche individuelle Lernfortschritte erzielt; Lernende mit weniger guten Lernvoraussetzungen waren von den Lernprozessen zum Teil vollkommen ausgeschlossen und haben in jedem Falle deutlich geringere Lernfortschritte realisiert (vgl. ELSTER 2004).

Die empirischen Ergebnisse machten ebenso ersichtlich, dass es ganz spezifische Bedingungen waren, die für diese Unterschiede verantwortlich waren: In der schulischen Juniorenfirma legten die Schüler zum Großteil einen typischen „Schüler/innenhabitus“ (Lehrer, schulische Juniorenfirma; zitiert nach ELSTER 2004, Anhang 1 [Evaluationsbericht], 13) an den Tag, waren passiv, wenig motiviert und warteten auf Impulse von den Lehrenden; in der betrieblichen Juniorenfirma wurde demgegenüber sehr motiviert, eigenständig und selbstorganisiert gelernt (vgl. ELSTER 2004, 68ff.). Dabei handelte es sich größtenteils um dieselben Bildungsgänge, zum Teil waren es sogar dieselben Lernenden, deren Verhalten sich innerhalb einer dualen Berufsausbildung zwischen der schulischen und betrieblichen Juniorenfirma in der oben genannten Weise unterschied (vgl. ebd., 3ff.). Diese Gegensätze, die zunächst schlicht auf die Motivation der Lernenden zurückgeführt wurden, korrelierten bei genauerer Hinsicht mit einer Identifikation mit der Juniorenfirma: „Bei einzelnen Schülern, die sich mit der Idee der Juniorenfirma identifiziert haben, ist ein sehr hohes Maß an Lernfortschritt zu erkennen, bei anderen wiederum sind kaum Fortschritte festzustellen.“ (Lehrer, schulische Juniorenfirma; zitiert nach ELSTER 2004, Anhang 1 [Evaluationsbericht], 51) Diese Identifikation wiederum konnte in zweifacher Weise mit Prozessen der Anerkennung in Verbindung gebracht werden: Erstens wurde die betriebliche Juniorenfirma von Ausbildern und Mitarbeitern des Mutterunternehmens bis hoch zur Führungsebene sehr wertgeschätzt, während der schulischen Juniorenfirma keinerlei derartige Wertschätzung innerhalb der Schule oder seitens anderer Ausbildungsbetriebe entgegengebracht wurde (vgl. ELSTER 2004a, 74). Zweitens wurde den individuellen Leistungen der Lernenden in der betrieblichen Juniorenfirma eine intensive individuelle Anerkennung entgegengebracht (von „Kunden“ im Mutterunter-

nehmen beispielsweise), für die es kein entsprechendes Äquivalent in der schulischen Juniorenfirma geben konnte, was die Lehrer der betreffenden Schulen wiederholt bemängelten: „Welche motivierende Gratifikation kann Schule anbieten für erfolgreich bearbeitete Projekte, Schule hat eher negative Sanktionsmöglichkeiten (schlechte Note), positive Gratifikation von Realprojekten, die motivieren würde, wäre beispielsweise die Beteiligung am monetären Gewinn des Projekts – es wäre schön, wenn das ohne rechtliche Probleme und Tricks (Schule ist Behörde) möglich wäre.“ (Lehrer, schulische Juniorenfirma, zitiert nach ELSTER 2004, Anhang 1 [Evaluationsbericht], 44)

Dieser Rolle der Anerkennung für Prozesse der Identifizierung und Identitätsbildung hat Axel HONNETH in seinen Arbeiten (1994; 2003; FRASER/ HONNETH 2003) ein theoretisch ausgearbeitetes Fundament gegeben. Seine Überlegungen sind in der Arbeits- und Berufssoziologie fruchtbar rezipiert worden (vgl. HOLTGREWE 2002; HOLTGREWE u.a. 2000; VOSWINKEL 2002); diese Feststellung trifft auf die Berufs- und Wirtschaftspädagogik hingegen nicht zu.

HONNETH zufolge können die Handlungen von Subjekten nur unter Rückgriff auf ein Verständnis von ihrer Identitätsentwicklung verstanden werden. Identitätsentwicklung wiederum hat für ihn unter Rückgriff auf HEGEL und MEAD die reziproke Anerkennung zwischen Subjekten zur Voraussetzung. Hierbei unterscheidet er drei Formen von Anerkennung – Liebe, rechtliche Anerkennung und soziale Wertschätzung – und ordnet jeder dieser Formen von Anerkennung bestimmte Bestandteile der personalen Identität zu, die jeweils ihre Bestätigung erführen (vgl. HONNETH 1994, 153ff.): Liebe anerkenne Emotionalität, Recht anerkenne die formale Autonomie und soziale Wertschätzung anerkenne die individuelle Besonderheit eines Subjekts.

Es ist leicht erkennbar, dass die oben genannten Unterschiede zwischen Standardisierung und Zertifizierung einerseits und Individualisierung andererseits für die Form von Anerkennung spezifische Folgen haben: Während Zertifizierung als rechtliche Anerkennung aufzufassen ist, weist die Anerkennung innerhalb von Juniorenfirmen in eine andere Richtung. Deshalb ist hier die als drittes genannte Form von Anerkennung von besonderer Bedeutung. Denn die soziale Wertschätzung anerkenne Subjekte als „individuelle Personen“ (ebd., 196) und das bedeute, soziale Wertschätzung sei als „graduelle Bewertung konkreter Eigenschaften und Fähigkeiten“ eines Subjekts aufzufassen (ebd., 183). Deshalb ermögliche es diese Form der Anerkennung den Subjekten, „sich auf ihre konkreten Eigenschaften und Fähigkeiten positiv zu beziehen.“ (ebd., 196).

Es liegt auf der Hand, dass gerade dieser Form der Anerkennung im Rahmen von Juniorenfirmen eine besondere Bedeutung zukommt, wie die empirischen Ergebnisse aus dem Modellversuch JeeNet deutlich machen: Die Lernenden in der betrieblichen Juniorenfirma erhalten vom Mutterunternehmen und den Kunden Anerkennung für ihre individuellen Arbeitsprodukte und damit für ihre individuellen Lernleistungen. Und diese individuelle Anerkennung erlaubt es den Lernenden, sich positiv auf ihre individuellen Fähigkeiten zu beziehen, wie HONNETH es formuliert, und gibt ihnen genau deshalb das Selbstvertrauen

und die Motivation, eigenständig Verantwortung zu übernehmen, selbstständige Lernwege zu erkunden und individuelle Problemlösungen zu wagen. In den Schulen gibt es entsprechende Anerkennungsmodi kaum – dies haben die Lehrerinnen und Lehrer in der Evaluation wiederholt bemängelt. Hieraus erklärt sich zu einem Großteil die passive Lernhaltung der Schülerinnen und Schüler.

Das bedeutet, dass gerade Juniorenfirmen das Potenzial besitzen, kreative, individuelle und schöpferische Lernprozesse zu initiieren und damit in diesem Sinne einer unternehmerischen Handlungsweise den Weg zu ebnen. Doch dieses Potenzial wird nur dann ausgeschöpft, wenn die Lernenden für ihre je individuellen Lernwege und -ergebnisse eine umfassende soziale Wertschätzung erfahren.

### **4.3 Professionalisierung der Betreuer**

Ob die Juniorenfirma als innerbetriebliches Assessment-Center genutzt wird oder die ökonomische Zielebene in den Vordergrund rückt, inwieweit der Kompetenzerwerb standardisiert ist oder mit welchen Erfolgen oder Misserfolgen Lernende die Juniorenfirma am Ende verlassen – der Betreuer ist letztlich der pädagogische Begleiter der Juniorenfirma und hat aus unserer Sicht maßgebliche Verantwortung für das *Was* und *Wie*.

Die Mitarbeit in Juniorenfirmen leistet einen wesentlichen Beitrag zur Vorbereitung auf unternehmerisches Denken und Handeln, Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit. Durch die Offenheit des Lernarrangements bieten sich Lernenden Handlungs- und Lernfreiräume, die sie von ihrem bisherigen Lernverständnis in der Regel nicht kennen gelernt haben.

Wir sehen den Betreuer aus wissenschaftlicher Perspektive als einen Coach, der die Auszubildenden in ihrer Arbeit begleitet. Er beobachtet, stellt Fragen, begleitet Prozesse und reflektiert diese mit den Akteuren, gibt Hilfestellung, wenn sie gewünscht wird. Er nimmt aber weder das Ruder in die Hand, noch darf es sich ganz aus dem Geschehen zurückziehen. Dieser Spagat stellt allerdings eine große Herausforderung für viele Betreuer dar. Auf der einen Seite liegt es in seiner Verantwortung, dass in der Juniorenfirma gelernt wird, auf der anderen Seite soll der Lernprozess von den Auszubildenden selbst angestoßen werden und gewollt sein. Selbstorganisiertes Lernen – selbst initiiert oder organisiert – ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die ein Umdenken im Selbst- und Rollenverständnis des Betreuers erforderlich macht (vgl. DIPPL/ ELSTER 2004).

Gesucht ist ein engagierter, aufgeschlossener Ausbilder mit „Pioniergeist“, der bereit ist, seinen bisherigen Ausbildungsstil zu ändern (DÖRING, 2001, 262). NEUFELD (1986, zitiert nach FIX 1989, 92) hat bereits im Rahmen der ersten Modellversuchsreihe festgestellt, dass Ausbilder eine Reihe von persönlichen Qualifikationen benötigen, z.B. Interaktionsfähigkeit, Risikobereitschaft in Hinblick auf den erweiterten Handlungsspielraum, Identifikation mit der Juniorenfirma sowie einen kooperativen Führungsstil.

Aus eigenen Erfahrungen des Modellversuchs JeeNet gehört vor allem die Bereitschaft zur Überzeugungsarbeit dazu, denn die Akzeptanz der Juniorenfirma innerhalb des Mutterunternehmens ist ein langer Weg und dabei überaus wichtig für die Lernenden.

Insbesondere die Reflexion von Lernprozessen erfolgt in vielen Juniorenfirmen gar nicht oder wird vom Betreuer, Lehrer oder Ausbilder in der Praxis aus verschiedenen Gründen oftmals zurückhaltend genutzt. Sie wird nicht als wichtig erachtet, man möchte nicht in den Lernprozess steuernd eingreifen, es fehlen Kenntnisse in der Methodik usw. Es bedarf aus unserer Sicht der systematischen Professionalisierung der Betreuer, um die Potenziale der Juniorenfirma vollends ausschöpfen zu können.

Gerade in schulischen Juniorenfirmen fällt es den Lehrenden schwer, den Rollenwechsel auszufüllen. Einerseits sind sie ausgebildet worden, um zu lehren, und müssen erst selbst lernen, sich zurückzunehmen. Andererseits erschwert das Umfeld Schule Schülern, den Lehrenden als Begleiter oder Coach zu betrachten. Die Erwartungshaltung der Schüler fragt häufig die Rolle „Lehrer“ statt Coach nach.

Hierfür bedarf es geeigneter Konzepte, Lernerfahrungen zu beleuchten, wenn nicht das Lernen, sondern die Arbeit im Vordergrund steht. Ebenso großer Handlungsbedarf besteht bei der Frage der Leistungsbewertung (vgl. ELSTER u.a. 2003). Selbstorganisierte Einzel- und Teamleistungen müssen vor dem Hintergrund unkalkulierbarer Lernbedarfe, die die Realaufträge implizieren, bewertet werden. Mit dieser neuen Lernkultur stehen aber auch Lehrer und Ausbilder vor neuen Herausforderungen. Dabei werden nicht nur angemessene Bewertungskonzepte nachgefragt, sondern auch Beratung bezüglich der Frage, wann und in welchem Umfang steuernd in die Arbeit der Juniorenfirmen eingegriffen werden darf.

„Der Weg des Rollenwechsels zum Lernberater ist (...) als Prozess zu beschreiben, der einer intensiven Auseinandersetzung mit sich selbst als professionell pädagogisch handelnder Person bedarf und mit (reflektierten) Praxiserfahrungen sowie dem Aufbau eines erweiterten Methodenrepertoires kombiniert werden sollte.“ (WENZIG 2004, 64)

## **5 Schlussbetrachtung**

Die empirischen Ergebnisse im Modellversuch JeeNet (vgl. ELSTER 2004) haben gezeigt, dass das didaktische Konzept der Juniorenfirma hervorragende Chancen bietet, Lernen und Arbeiten miteinander zu verzahnen, wenn man es als Lernarrangement versteht.

Zu den zentralen Bestandteilen eines solchen Lernarrangements sind den Erfahrungen des Modellversuchs JeeNet nach vor allem folgende Punkte zu zählen:

1. Es ist ein möglichst realitätsnahes, die Selbstorganisation und Kooperation der Lernenden in den Mittelpunkt stellendes Lernarrangement zu implementieren.
2. Gegenüber einer fachsystematischen Gliederung der Lerninhalte ist ein handlungslogisches und an den konkreten Arbeits- und Geschäftsprozessen orientiertes Lernen zu bevorzugen.

3. Es sind adäquate Formen der Lernerfolgsmessung (vgl. hierzu ELSTER u.a. 2003) und der Anerkennung und Wertschätzung des jeweils individuellen Arbeits- und Leistungsvermögens der Lernenden (vgl. hierzu ELSTER 2005) zu implementieren.
4. Die Professionalisierung von Ausbildungsbeauftragten zu Betreuern von Juniorenfirmen sollte Bestandteil des pädagogisch-didaktischen Konzeptes der Juniorenfirma werden und insbesondere das veränderte Rollen- und Aufgabenverständnis zum Thema machen.

## Literatur

DIPPL, Z./ ELSTER, F./ FASSBENDER, G./ FIEDLER, W./ROUVEL, J. (2004): Das Ausbildungskonzept Juniorenfirma: Ein Praxishandbuch für Betrieb und Schule. Nürnberg.

DÖRING, V. (2001): Verbesserung der Motivation und Wissensvermittlung zur Selbstständigkeit: Möglichkeiten der Förderung von unternehmerischem Interesse und unternehmerischem Handeln bei Jugendlichen. (Studien zur Wirtschaftspolitik, Bd. 68), Frankfurt/M., Berlin.

ELSTER, F. (2004): Abschlussbericht des Modellversuchs JeeNet. Unveröff. Manuskript. Universität der Bundeswehr Hamburg.

ELSTER, F. (2005): Wie lernen Lernende das Lernen? E-Business, Handlungsorientierung und der Blick auf das lernende Subjekt. In: REGLIN/SCHÖPF; SPIESS (Hrsg.): Herausforderung E-Business. Handlungsorientierte Ansätze in der kaufmännischen Ausbildung. Bielefeld, 89-105.

ELSTER, F./ DIPPL, Z./ ZIMMER, G. (2003): Wer bestimmt den Lernerfolg? – Leistungsbeurteilung in projektorientierten Lernarrangements. Bielefeld.

FIX, W. (1985): Lernen als Abenteuer. In: SOMMER K.-H. (Hrsg.): Handlungslernen in der Berufsbildung – Juniorenfirmen in der Diskussion. Esslingen (Stuttgarter Beiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Bd. 3), 5-16.

FIX, W. (1989): Juniorenfirmen: ein innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen. Berlin.

FIX, W. (1987): Die Juniorenfirma als Ergänzungsmethode zur betrieblichen kaufmännischen Ausbildung. Wissenschaftlicher Abschlussbericht zu einem Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben. (Informationen und Materialien aus Modellversuchen, Bundesinstitut für Berufsbildung). Berlin.

FLORIDA, R. (2002): The rise of the creative class – and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York.

FRASER, N. / HONNETH, A. (2003): Umverteilung oder Anerkennung. Eine politisch-philosophische Kontroverse. Frankfurt/M.

GAVRANOVIC, Z. u.a. (Hrsg.) (2002): E-Commerce und unternehmerisches Handeln – Kompetenzentwicklung in vernetzten Juniorenfirmen. Bielefeld.

HOLTGREWE, U. (2002): Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In: MOLDaschl, M./ VOSS, G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering, 195-218.

HOLTGREWE, U. u.a. (Hrsg.) (2000): Anerkennung und Arbeit, Konstanz.

HONNETH, A. (1994): Kampf um Anerkennung. Frankfurt/M.

HONNETH, A. (2003): Unsichtbarkeit. Stationen einer Theorie der Intersubjektivität. Frankfurt/M.

KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN (1997): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil 3. Bonn.

KUTT, K. (2001): Juniorenfirma. In: WITTEW, W. (Hrsg.): Methoden der Ausbildung: Didaktische Werkzeuge für Ausbilder. 2., durchges. Aufl. Köln, 29-42.

KUTT, K. (2002): Die didaktisch-methodischen Möglichkeiten der Juniorenfirma. In: GAVRANOVIC, Z. u.a. (Hrsg.) a.a.O., 81-95.

NEUFELD, E. (1986): Das Anforderungsprofil des Ausbilders in der realen Übungsfirma der kaufmännischen Erstausbildung (Diplomarbeit). Mannheim.

PONGARTZ, H. J. / VOß, G. G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.

RIDDERSTRÅLE, J./ NORDSTRÖM, K. A. (2005): Karaoke-Kapitalismus. Fitness und Sexappeal für das Business von morgen. Heidelberg.

ROHS, M./ BÜCHELE, U. (2002): Arbeitsprozessorientierte Kompetenzentwicklung. Online: [http://www.apo-it.de/apo-it/IT>Weiterbildung\\_mit\\_System\\_08\\_Kapitel08.pdf](http://www.apo-it.de/apo-it/IT>Weiterbildung_mit_System_08_Kapitel08.pdf) (12.04.2002).

SEVERING, E. (2006): Europäische Zertifizierungsstandards in der Berufsbildung. In: Zeitschrift für berufs- und Wirtschaftspädagogik 102 (1/2006), 15-29.

TRAMM, T./ GRAMLINGER, F. (2002): Lernfirmen in virtuellen Netzen – didaktische Visionen und technische Potenziale. In: GAVRANOVIC, Z. u.a. (Hrsg.) a.a.O., 96-128.

VOß, G. G./ PONGARTZ, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1/1998), 131-158.

VOSWINKEL, S. (2002): Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelt subjektivierter Arbeit. In: HONNETH (Hrsg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt/M., New York.

WENZIG, A. (2004): Auf dem Weg zum Lernberater – Rollenwechsel als Herausforderung. In: ROHS, M./ KÄPPLINGER, B. (Hrsg.): Lernberatung in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. Konzepte und Praxisbeispiele für die Umsetzung. Münster, 47-66.

## Die Autoren:

---



### **ZORAN DIPPL**

Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg

Holstenhofweg 85, D-22043 Hamburg

E-mail: [dippl \(at\) hsu-hh.de](mailto:dippl(at)hsu-hh.de)

Homepage: [http://www.hsu-hh.de/teletutor/  
index\\_H4VPEWOOkDRo1lrC.html](http://www.hsu-hh.de/teletutor/index_H4VPEWOOkDRo1lrC.html)



### **FRANK ELSTER**

Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg

Holstenhofweg 85, D-22043 Hamburg

E-mail: [frank.elster \(at\) hsu-hh.de](mailto:frank.elster(at)hsu-hh.de)

Homepage: [http://www.hsu-hh.de/teletutor/  
index\\_qmRTUclwkL4uQr9n.html](http://www.hsu-hh.de/teletutor/index_qmRTUclwkL4uQr9n.html)