

Die Juniorfirma

1. Kurze Darstellung der Methode:

Die „*Juniorfirma*“ ist eine auf Dauer angelegte und nachhaltige Methode, durch die die Auszubildenden bzw. Schüler lernen, selbstständig und eigenverantwortlich unter den strukturellen Bedingungen eines realen Unternehmens zu arbeiten.

Im Gegensatz zu einem fiktiven Planspiel werden im Rahmen der Anwendung dieser Methode marktfähige Produkte und Dienstleistungen hergestellt bzw. angeboten. Die Lernenden machen sich mit allen Bereichen ihres Unternehmens bekannt, wie z.B. Produktion, Marketing, Disposition, Vertrieb und Personalwesen und erlernen die einzelnen Aufgaben bei und durch ihre Arbeit in dem jeweiligen Bereich.

Die *Juniorfirma* stellt eine „Learning by Doing“ Methode dar. Sie fördert unter anderem fachliche Qualifikationen und Kompetenzen, Kreativität, Eigenverantwortlichkeit, Teamgeist und soziale Kompetenz der Auszubildenden bzw. Schüler.

2. Primäre und sekundäre Quellen

2.1. Primäre Quellen

Ein expliziter Begründer der Methode *Juniorfirma* ist nicht zu benennen. Die Wurzeln dieser Arbeitsweise liegen im alten didaktischen Prinzip der Steigerung des Lernerfolgs durch ein eigenständiges und aktives Erarbeiten von Inhalten und der Selbsttätigkeit des Lernenden, (die Bedeutung solch eines „Erfahrungslernens“ betont vor allem Dewey). Die *Juniorfirma* setzt die Tradition der Arbeitsschule (Erziehung zur Selbstständigkeit) der 20er Jahre fort. (Vgl. KUTT, K. (2001²): Juniorenfirma. In: WITTEW, W. (Hrsg.): Methoden der Ausbildung, S. 29-31)

Die erste reale *Juniorfirma* entstand in Deutschland 1975 in der Fahrradfabrik Friedrichshafen AG. Sie ersetzte hier den betrieblichen Unterricht für Lehrlinge des Berufs Industriekaufmann/-frau. Die Übungsfirma sollte eine Ergänzung zum „Training on the job“ in verschiedenen Betriebsabteilungen und zum Berufsschulunterricht bilden. Die guten Erfahrungen, welche mit der Projektmethode erzielt werden konnten, veranlassten das Bundesinstitut für Berufsbildung dazu, einen wissenschaftlich begleiteten Modellversuch durchzuführen, um herauszufinden, wie sich die Methode unter verschiedenen Bedingungen bewährt. Neben der Fahrradfabrik Friedrichshafen nahmen noch sieben weitere Industriebetriebe (mit jeweils anderen Schwerpunkten und Strukturen) an dem Modellversuch teil (1983-1986). Die organisatorische Trägerschaft wurde von der Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben übernommen. (Vgl. FIX, W. (1989): Juniorenfirmen: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen, S. 25-29)

Die Idee wurde zunächst für den Bereich der kaufmännischen Berufsbildung konzipiert und Mitte der 90er Jahre unter maßgeblicher Beteiligung des Instituts der deutschen Wirtschaft verstärkt auch auf den schulischen Sektor transferiert. (Schülerfirmen) (Vgl. KUTT (2001²), S. 30)

2.2. Sekundäre Quellen

KUTT, Konrad (2001²): Juniorenfirma. In: WITTWER, Wolfgang (Hrsg.): Methoden der Ausbildung - Didaktische Werkzeuge für Ausbilder. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, S. 29-43

Kommentar: Der Artikel von K. KUTT bietet eine gute Einführung in die Methode Juniorfirma. KUTT vermittelt dem Leser einen leicht verständlichen Gesamtüberblick über die Entstehung und Einordnung der Methode, mögliche Anwendungsfelder, sowie didaktische Leitziele und stellt die strukturellen Merkmale umfassend dar. Zudem thematisiert er eine Reihe von Aspekten, die für die praktische Realisierung eines solchen Projektes bedeutsam sind: Er liefert u. a. Tipps und Informationen zum Einstieg (z.B. Startworkshop), zum Gegenstand der Firma (z.B. Produktfindung und Markt), zur Organisation und zu den besonderen Anforderungen, welche die Juniorfirma an die Ausbilder und deren Rollenverständnis stellt.

FIX, Wolfgang (1989): Juniorenfirmen: ein innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Kommentar: Dieses Handbuch von W. Fix (ehemaliger Leiter des zentralen Bildungswesens der Zahnradfabrik Friedrichshafen AG) erfasst das Erscheinungsbild der Juniorfirma als berufliche Ausbildungsmethode sehr detailliert. Die Strukturmerkmale der Juniorfirma sowie das ihr zugrunde liegende lerntheoretische Konzept werden umfassend beschrieben. Das Buch stellt eine gute Anleitung zur eigenen Gründung einer Juniorfirma bereit, indem es aufzeigt, wie die konkrete Geschäftstätigkeit aussehen kann (Organisation, Absatz-, Produktions-, Personalwirtschaft, Rechnungswesen usw.). Alle im Buch genannten Juniorfirmen stellen sich im letzten Kapitel anhand kurzer Firmenportraits vor. Sowohl diese Selbstdarstellung, als auch das darauf folgende „Branchenverzeichnis“ (Liste aller dem Verfasser bekannten Ausbildungsbetriebe/-institutionen, die eine Juniorfirma führen) bieten dem Leser einen guten Überblick und zudem die Möglichkeit einer Kontaktaufnahme.

2.3. Weitere Infos unter folgenden Links:

<http://www.zukunftsforum-weser-ems.de/BLK/start.htm>

Kommentar: Diese Homepage stellt eine große Sammlung kommentierter Links zu ausgewählten Beispielen für Schülerfirmen und Juniorfirmen bereit. Sie eignet sich für alle, die planen, eine Juniorfirma ins Leben zu rufen. Die Sammlung entsteht im bundesweiten Programm der Bund-Länder-Kommission „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“.

<http://www.schuelerfirmen.de>

Kommentar: Diese Seite ist eine der informativsten Seiten zu Schüler- und Juniorfirmen im Netz. Sie gibt umfassende Auskunft über eine Reihe von inhaltlichen Punkten, die von der Definition bis zu konkreten Tipps zur Gründung, Förderprogrammen und -initiativen reichen. Zudem liefert sie über 250 Links zu Schülerfirmen in ganz Deutschland, die auf einer Landkarte in jedem Bundesland gesucht werden können. Die Seite stellt auch eine Auswahl empfehlenswerter Literatur- und Medientipps zur Verfügung.

<http://www.iw-junior.de>

Kommentar: Hierbei handelt es sich um eine Seite des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, auf der das Projekt JUNIOR (Junge Unternehmer initiiieren – organisieren - realisieren) vorgestellt wird. Die Seite bietet Anregungen für mögliche Geschäftsideen (insbesondere für Schülerfirmen) und kann inhaltlich beraten.

Kommentar: Dieser Link führt zu einer informativen Seite, die über Zielsetzung, Firmengründung, Arbeitsweise sowie die pädagogische Konzeption von Juniorfirmen Auskünfte erteilt.

3. Theoretische und praktische Begründung

3.1 Theoretische Begründung

Der pädagogischen Begründung der Methode *Juniorfirma* liegt ein uraltes didaktisches Prinzip zu Grunde, nach dem der Lernerfolg dann gesteigert werden kann, wenn sich die Lernenden die Lerninhalte aktiv handelnd am real-konkreten Gegenstand erarbeiten. Dieses Prinzip des „Learning by doing“ geht zurück auf Pädagogen wie Rousseau, Pestalozzi, Kerschensteiner, die das „Erfahrungslernen“, den „bildenden Wert der Arbeit“ und die „Selbstfindung der Erkenntnisse“ betont haben. So findet bereits 1796 ein selbstverwalteter Schülerladen in einer Leipziger Bildungsanstalt Erwähnung. Noch intensiver und moderner wird das handlungsorientierte Lernen allerdings bei Dewey begründet, der jegliche Versuche einer naturalistischen Abbildung vermeidet und Lernen als erster Pädagoge konsequent als konstruktives Handeln versteht.

Die in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts entstandenen Arbeits- und Produktionsschulen geben Beispiele, die als eine Art Vorgänger der Juniorfirma gelten können: durch Eigenständigkeit und Eigenarbeit wollten sie die „Buch-Schule“ ersetzen, die in ihren Augen zu lebensfern, verstandesorientiert und rezeptiv war. Sie verlegten den Ort des Lernens in die Arbeitswelt, in reale Firmen.

Wenn man ein handlungsbezogenes Lernen errichten will, wie es z.B. Dewey als besonders lernereffektiv annahm, dann bedeutet dies auch, dass die Rolle der Lernenden sich verändert. Im Gegensatz zu den Arbeitsschulen der Reformpädagogik wird in Juniorfirmen deshalb verstärkt auf ein selbst gesteuertes Lernen gesetzt. Ausgehend von diesem Grundgedanken vereint die Juniorfirma drei didaktische Zielebenen in sich:

- *Didaktische Ziele*
- *Ökonomische Ziele* und
- *Innovative Ziele*

Die *didaktischen Ziele* betonen hierbei den Ausbildungswert, in dem während der Arbeit in der *Juniorfirma* Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und personale Kompetenz vermittelt und erworben werden.

„Zur Fachkompetenz zählen insbesondere:

- Kaufmännisches Zusammenhangwissen,
- Fähigkeit zur flexiblen und individuellen Kundenorientierung,
- Differenzierte Rollenwahrnehmung unterschiedlicher Akteure,
- Organisationskompetenz,
- Unternehmerisches Handeln.

Zur Methodenkompetenz zählen insbesondere:

- Befähigung zur selbstständigen und kooperativen Bearbeitung komplexer Sachverhalte und Handlungen. Dazu gehören Tätigkeiten wie Informieren, Planen, Entscheiden, Ausführen, Kontrollieren und Auswerten.
- Problemlösungskompetenz,

- Führung und Organisation sowie Steuerung von Prozessen,
- Vermittlungskompetenz / Präsentationstechniken.

Neben den Fach- und Methodenkompetenzen sollen durch die Mitarbeit in einer *Juniorfirma* auch die sozialen und personalen Kompetenzen der Auszubildenden gefördert werden. Dazu zählen Fähigkeiten wie Kooperations- und Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, oder die Lern- und Leistungsmotivation.“ (Vgl. KUTT in WITTEW (Hrsg.) (2001), S. 31f)

Die *ökonomischen Ziele* betonen den Geschäftswert und die Gewinnerzielung, da es sich bei der *Juniorfirma* grundsätzlich um ein nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführtes Unternehmen handelt.

Die *innovativen Ziele* betonen die Veränderung, den Prozess und die Fluktuation, die automatisch in einer Firma mit ständig wechselnder Belegschaft (begründet durch das Kommen und Gehen der jeweiligen Ausbildungsgeneration) entstehen.

Diese drei Leitziele bergen Lernchancen in ihrem jeweiligen Bereich, stehen allerdings auch in einem direkten Konkurrenzverhältnis zueinander. So können durch eine extreme Bevorzugung etwa des ökonomischen Ziels die didaktischen und innovativen Ziele eingeschränkt werden, wenn z.B. bereits die Mitarbeiterauswahl ausschließlich nach Leistungs- und nicht nach pädagogischen Gesichtspunkten erfolgt. Dieser Aspekt spielt insbesondere im Hinblick auf das Lernziel „Selbstständigkeit“ eine Rolle. Selbstorganisiertes Arbeiten und Lernen im Rahmen der *Juniorfirma* ist gut geeignet, Selbstständigkeit bei den Auszubildenden zu fördern. Es bewirkt zwangsläufig, dass Fehler gemacht und vom Ausbilder sogar zugelassen werden müssen. Denn Fehler sind Lernchancen, aus denen Erkenntnisse gewonnen und Erfahrungen für die Zukunft gemacht werden können. Sie haben eine Bedeutung für die didaktische Zielebene und schränken gleichzeitig (kurzfristig) die ökonomische Zielebene ein.

Die *Juniorfirma* ist eine Ausbildungsmethode, in der die ökonomischen (Lern-)Ziele nicht die einzigen, sondern Ziele neben anderen sind.

Neben den weiter oben angesprochenen Gründen für aktiv-handelndes, selbst gesteuertes Lernen bietet die *Juniorfirma* die Möglichkeit des berufsfeldübergreifenden Lernens. Die heterogenen Lerngruppen ermöglichen Berührungs- und Austauschpunkte. Wichtige fachübergreifende Erfahrungen können gemacht, Einsichten gewonnen und Vorurteile anderen Berufsfeldern gegenüber abgebaut werden.

3.2 Praktische Begründung

In einem vom Bundesinstitut für Berufsbildung begleiteten Modellversuch von 1983 – 1986 wurde die Methode in acht Betrieben unter der Trägerschaft der IHK Bodensee-Oberschwaben entwickelt. Hier etablierte sich auch der Begriff *Juniorfirma*. Alle acht Firmen machten äußerst positive Erfahrungen mit diesem neuen Ausbildungskonzept und führen ihre Juniorfirmen bis heute fort. Insgesamt gab es Ende der 90er Jahre in Deutschland ca. 60-80 Juniorfirmen, zusammen mit Schülerfirmen im schulischen Bereich erhöht sich ihre Zahl auf etwa 360.

Durch die Einführung der *Juniorfirma* als Ausbildungsmethode lässt sich in den entsprechenden Betrieben eine generelle Verbesserung der Ausbildung bei häufiger Senkung der Ausbildungskosten beobachten. Die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der

Auszubildenden sind, auf Grund der Arbeit in einer „realen“ Firma und der unmittelbaren Sinnhaftigkeit ihrer Ausbildung, sehr hoch.

Hinzu kommt, dass die *Juniorfirmen* häufig als Vorreiter für innovative Prozesse, Produkte oder Marktstrategien innerhalb ihrer Mutterfirma dienen. Die zumeist jungen Mitarbeiter bringen in der Regel eine hohe Kompetenz im informationstechno-logischen Bereich mit und gehen unkonventionell an Probleme und Herausforderungen heran. Auf Grund ihres Alters haben sie einen authentischen Zugang zur Jugend und können so bei der Imagepflege und der Gewinnung junger Kundenschichten hilfreich sein.

4. Darstellung der Methode

Bei einer *Juniorfirma* handelt es sich um ein „kleines“ Unternehmen in einem „großen“; sie wird von Auszubildenden gegründet und selbstständig von diesen geführt. In der Regel ist sie allerdings rechtlich gesehen nicht selbstständig. Die Schirmherrschaft obliegt dem Ausbildungsbetrieb.

Für die Gründung einer *Juniorfirma* müssen ein Markt (die Belegschaft des Ausbildungsbetriebes), eine Produktionsstätte (die Lehrwerkstatt) sowie motivierte Jugendliche und Ausbilder, die den Auszubildenden freie Hand in ihren Entscheidungen lassen, vorhanden sein.

Der Ausbilder übernimmt eine Moderatoren-Funktion, die mit einer ausgeprägten Innovationsbereitschaft und Prozesskompetenz verbunden sein sollte. Ursprünglich galt die *Juniorfirma* als "Ergänzungsmethode zur kaufmännischen betrieblichen Ausbildung", heute wird sie als universell anwendbar angesehen. Die Arbeit in einer *Juniorfirma* verfolgt das Ziel, die theoretischen Kenntnisse, die in der Berufsschule erlernt werden, in die Praxis umzusetzen und die komplexen und schwierigen Abläufe im Ausbildungsbetrieb klarer und einfacher darzustellen.

Die "Unternehmensziele" der Mutterfirma sind, wenn sie eine *Juniorfirma* einrichtet, folgende:

- „Die Tätigkeit in der Übungsfirma sollte ausbildungskonform sein;
- die kaufmännischen Lehrlinge sollten sowohl ausübende als auch leitende Funktionen übernehmen;
- die beteiligten gewerblichen und technischen Lehrlinge sollten an der Produktfindung, Produktgestaltung sowie Arbeitsplanung beteiligt werden;
- das finanzielle Risiko sollte durch eine starke Anlehnung an den Ausbildungsbetrieb reduziert werden;
- die Übungsfirma sollte für den Ausbildungsbetrieb keine Mehrkosten verursachen, sondern im Gegenteil zur Senkung der Ausbildungskosten beitragen.“
(Vgl. FIX (1989), S.26f)

Folgende Handlungsschritte bieten sich an, um eine *Juniorfirma* aufzubauen:

- Organisationsplan,
- Markterkundung und Produktfindung,
- Preisbildung,
- ablauforganisatorische Planung,
- Entwicklung von Arbeitsmitteln,
- Werbung,
- akquisitorische Aktivitäten,

- Produktion,
- Fakturierung und Auslieferung,
- Ermittlung von Geschäftsergebnissen.

Es gibt keine Standardlösung für die Einrichtung einer *Juniorfirma*, es handelt sich lediglich um Orientierungshilfen.

Nachdem sich die Auszubildenden mit ihrem Ausbildungsleiter über folgende Fragen

- Was ist der Gegenstand der Juniorfirma?
- Welchen Markt wollen wir bedienen?
- Welche Azubis werden wie lange eingebunden?
- Welche Räumlichkeiten können genutzt werden und welche Organisationsmittel stehen zur Verfügung?
- Wer wird beteiligt und wessen Zustimmung muss eingeholt werden?

klar geworden sind bzw. sich geeinigt haben, werden ihre Ergebnisse und Vorstellungen der Geschäftsleitung bzw. dem Vorstand vorgetragen.

Eine gute/ überzeugende Präsentation ist der erste Schritt in Richtung einer positiven Entscheidung für die Gründung einer *Juniorfirma*.

Die Auftragsakquise obliegt den einzelnen *Juniorenfirmen*.

Betriebliche *Juniorfirmen* können in der Regel nur Aufträge der Mutterfirma ("interne Aufträge") annehmen, schulische *Juniorfirmen* können ihre Aufträge hingegen auch in der freien Wirtschaft akquirieren ("externe Aufträge").

Die *Juniorfirma* ist eine "reale Firma"; es werden verkaufsfähige Produkte hergestellt, die auf einem Markt angeboten und verkauft werden, es entstehen Kosten und Ausgaben. Der Umgang mit Geld und Konten muss geübt werden, die Kunden werden persönlich betreut, Verhandlungen geführt und es gibt mitunter auch Risiken, Konflikte und Reklamationen, mit denen umgegangen werden muss. Die Azubis sind eigenständig für diese Aufträge und Probleme verantwortlich. Auch die Finanz- und Ressourcenverwaltung liegt in ihrer Hand.

Die Auszubildenden können Schlüsselqualifikationen, wie z. B. Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit erwerben, denn die Lerngruppen sind, wie in einer richtigen Firma, heterogen und berufsübergreifend. Um die *Juniorfirma* in der Öffentlichkeit zum Einen bekannt und zum Anderen für den Markt interessant zu machen, müssen die Auszubildenden Zeit und Engagement in die Öffentlichkeitsarbeit investieren und Imagepflege betreiben. Die schulische *Juniorfirma* ist auf die Existenz von einem Jahr hin ausgerichtet, die betriebliche *Juniorfirma* dagegen auf Dauer angelegt. Das Angebot der *Juniorfirma* liegt in den "einfachen" Handelswaren, wie z. B. selbst gestaltete T-Shirts oder Spielzeug und/ oder den komplexen Dienstleistungen, wie z.B. IT- Tätigkeiten. Der Vorteil einer *Juniorfirma* ist der vorhandene „Kompetenzvorsprung“ junger Leute im Bereich der Informationstechnik, die Unbefangenheit im Bereich Mode und Design und die unkonventionelle Herangehensweise an Problemlösungen (vgl. KUTT 2001).

Die *Juniorfirma* stellt einen Lernort der besonderen Art dar, denn sie bietet die Möglichkeit, die Kongruenz zwischen Lernen und Arbeiten herzustellen. Sie ist in erster Linie ein Lern-Arrangement, das ökonomische Unternehmensziele wie auch didaktische Lernziele miteinander verbindet.

Eigenschaften und Kompetenzen, die in der *Juniorfirma* unterstützt und gefördert werden, sind:

- Selbständigkeit und Eigeninitiative
- Entwicklung der Kreativität
- Kooperatives Verhalten
- Kostenbewusstsein
- Betriebliche Gesamtzusammenhänge sollen besser erkannt werden
- Bessere Umsetzung von theoretisch vermittelten Kenntnissen der Berufsschule in der Praxis
- Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein
- Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Identifikation mit dem Unternehmen
- Ausbau von rhetorischen Fähigkeiten.

„Mit höherer ökonomischer Durchdringung und Komplexität spielt sie auch eine Rolle als Förderungsinstrument für Nachwuchsmanager und zur Schulung unternehmerischen Handelns der *high potentials*.“ (Vgl. KUTT 2001)

5. Beispiele:

Zu der Ausbildungsmethode *Juniorfirma* lassen sich viele verschiedene Beispiele aus der Literatur und vor allem aus dem Internet aufzeigen. Die Zahl der *Juniorfirmen* lag Ende der 90er Jahre bei ca. 60-80. Zählt man noch die *Schüler-Juniorfirmen* dazu, kommt man auf rund 360 schulische *Juniorfirmen*. Die folgende Auflistung soll auszugsweise einen kurzen Überblick liefern.

5.1 Beispiele für Schülerfirmen aus dem Internet:

Das Junior-Projekt

(Junge Unternehmer initiieren - organisieren - realisieren: www.iw-junior.de)

Ende der 90er Jahre wurde unter Leitung des Instituts der deutschen Wirtschaft versucht, *Juniorenfirmen* auch im schulischen Bereich verstärkt einzusetzen. Mit dem Ziel, Schülern durch praktische Berufserfahrungen wirtschaftliche Zusammenhänge näher zu bringen, schloss sich die unter dem Begriff 'JUNIOR' zusammengefasste Bewegung zu dem Projekt zusammen.

Die jungen Unternehmer gründen mit 8 - 18 Schülern ab der 9. Klasse für ein Jahr eine eigene Firma, deren Organisationsstruktur an eine Aktiengesellschaft angelehnt ist und real existiert. Die *Schülerfirmen* werden durch Lehrer, den sog. Schulpaten, und durch Unternehmen, den Wirtschaftspaten, unterstützt. Die Lehrer nehmen in der Regel an jedem Treffen der Jung-Unternehmer teil und stehen diesen bei der Organisation unterstützend zur Seite. Die Wirtschaftspaten können bei Fragen zum Thema Marketing, Verwaltung, Produktion usw. weiterhelfen. Darüber hinaus gibt es eine Junior-Hotline, an die sich die Schüler mit Fragen zu den Protokollen und Geschäftsberichten wenden können.

5.1.1 Freiherr-vom-Stein-Gymnasium:(<http://www.atthenet.de>)

Das Unternehmen '@theNet' wurde in Kooperation des Junior Projektes des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln gegründet.

Die Mitarbeiter dieser *Juniorfirma* bieten Internetkurse für Anfänger an und planen und programmieren Homepages für Kunden. Die Teilnehmer lernen im Rahmen der selbst-

ständigen Führung ihres Unternehmens viele unterschiedliche Aspekte wie z.B. Marketing, Buchhaltung, Produktentwicklung usw. kennen. Die Firma wird zunächst so finanziert, dass jeder Miniunternehmer fünf Aktien erhält, von denen jeweils vier verkauft werden müssen. Das Unternehmen wird aber nicht an der Börse geführt, so dass auch die Aktien nur fiktiv sind. Alle Ausgaben des Unternehmens, auch das Gehalt der Mitarbeiter, werden durch den Verkauf der Produkte und durch das Startkapital beglichen.

5.1.2 Bodelschwingh-Schule Soest: (<http://www.art-metallica.de>)

Das Unternehmen 'ART-METALLICA' der Bodelschwingh-Schule Soest, einer Schule für Geistig Behinderte im Alter von 18 - 21 Jahren, wird ebenfalls gefördert durch das Junior-Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Die elf Schülerinnen und Schüler, die diese Firma gründeten, stellen kunstgewerbliche Metallobjekte her.

Die Buchführung des Unternehmens wird von drei Teilnehmern der RAG-Bildung in Hamm abgewickelt, die den kaufmännischen Teil der Firma übernehmen.

5.1.3 Hauptschule Satzvey: (www.home.t-online.de/home/hs-satzvey-autarc-gmbh/)

1996 gründeten die Schüler und Lehrer der Satzvey Schule die *Schülerfirma* 'AUTARC', in der alle in verschiedenen Berufsfeldern, wie z.B. als Köchin/ Koch, als Einzelhandelskauffrau/ -kaufmann, als Büroinformationselektroniker (-in), als Finanz- und Lohnbuchhalter (-in), als Landschaftsgestalter (-in) usw. arbeiten. Die Internetprojekte (Gestalten von Internetseiten für verschiedene Firmen) werden von der Agentur 'eifel-online' betreut.

Bei den Mitarbeitern der *Juniorfirma* handelt es sich hauptsächlich um Schüler der 10. Klassen, die für die Tätigkeit in ihrer „Firma“ vom Unterricht freigestellt werden und dann selbstständig in ihren jeweiligen Abteilungen arbeiten. Teilweise werden auch Schüler der 9. Schuljahre als Auszubildende eingearbeitet.

5.1.4 Arndt-Gymnasium: (<http://www.dschinni-ag.de/>)

'DSCHINNI', ein Dienstleistungsunternehmen des Arndt-Gymnasiums in Krefeld, wurde am 04.10.2001 im Rahmen des Junior Projektes des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln gegründet. 13 Schüler der 9. -12. Jahrgangsstufe bieten in ihrer Firma folgende Dienstleistungen an: Einkaufservice/Partyorganisation/Kindergeburtstage/Showprogramme (Tanz, Musik)/Computerinstallation und -reparatur/Programmierungen/Webdesign und Handykurse.

5.2. Beispiele für betriebliche Juniorfirmen aus dem Internet

5.2.1. azubimedia: (<http://www.gbb-solingen.de/azubimedia/index.html>)

Die *Juniorfirma* 'AZUBEMEDIA' wird von den auszubildenden Bürokaufleuten der 'gbb' geführt und bietet Lernsoftware für den Schul- und Ausbildungsbereich an, wie z.B.: Trainingsprogramme zum Zeichnungslesen, CAD-Programm für das technische Zeichnen am PC, Trainingsprogramme zum Lösen von Dreisatzaufgaben und Lernsoftware für die Metall- und Elektroausbildung.

Den zukünftigen Bürokaufleuten soll ein praxisnaher Einstieg in ihr späteres Tätigkeitsfeld ermöglicht werden. Im Verlauf ihrer Tätigkeiten lernen die Auszubildenden konkrete Arbeitsschritte von der Produktbeschaffung bis zur Vermarktung kennen und setzen diese in der Praxis um. Die vornehmlichen Arbeitsfelder sind Beschaffung, Absatzwirtschaft und Rechnungswesen, Organisation und Verwaltung.

5.2.2 Die Deutsche Bahn: (<http://www.db-bildung-international.de/index.shtml>)

Es gibt mehrere *Juniorfirmen* der Deutschen Bahn AG, die als Reisezentren aufgebaut sind und nur von den Auszubildenden der Deutschen Bahn AG geleitet werden. Jeder

kaufmännische Auszubildende arbeitet maximal acht Wochen pro Lehrjahr in einer *Juniorfirma*. Die Jung-Unternehmer beraten Kunden, nehmen Wünsche und Anregungen entgegen und bearbeiten diese.

Zu ihren weiteren Aufgaben gehören beispielsweise auch der Fahrkartenverkauf, die telefonische Auskunft, Reservierungen, Kassenverwaltung usw.

Acht Lehrlinge und ein Ausbilder strukturierten z.B. am Bahnhof Bobingen das Reisezentrum um: Sie verlängerten die Öffnungszeiten, erneuerten die Schalterhalle, erweiterten das Serviceangebot und richteten einen Schulungsraum ein.

5.2.3 Media Academy: (<http://www.siemens-media-academy.de/location/junior.htm>)

1996 wurde als Untereinheit der SPE Media Academy eine *Juniorfirma*, die 'MEDIA ACADEMY' gegründet. Als interne Eventagentur mit einem technischen Dienstleistungsangebot (Montieren von Beleuchtungs- und Beschallungssystemen) arbeiten die Auszubildenden und Umschüler unter Anleitung von Mitarbeitern der Academy in hohem Maß selbstständig. Sie lernen sämtliche Bereiche und Aspekte einer realen Veranstaltung kennen, die Suche nach dem passenden Veranstaltungsort, die Auswahl der Künstler, die Hotelbuchung und die technische Planung und Umsetzung.

Die Erstellung von CDs und Kurzfilmen gehört ebenfalls zur Produktpalette der *Juniorfirma*. In den vergangenen Jahren hat die Firma viele verschiedene Veranstaltungen bei Siemens organisiert, wie z.B. den Niedersächsischen Filmball, den Sportlerball des Sportclubs Siemensstadt, den Filmball der Niedersächsischen Landesregierung, den Neujahrsempfang des Siemensvorstandes usw.

6. Reflexion der Methode:

6.1. Die Methodenkompetenz:

Unter *Juniorfirma* versteht man eine sehr umfassende Methode, die sich dazu eignet, die Lerner im Verlauf ihrer Ausbildung mit einer Vielzahl von Arbeitsweisen und Techniken vertraut zu machen. Als Zielgruppe für die Realisierung der Methode *Juniorfirma* sind primär Auszubildende oder Schüler zu nennen. Deren Ausbildung soll möglichst praxisnah und abwechslungsreich gestaltet werden. Von der Idee, eine Firma zu gründen, bis zur Realisierung erfahren die Lerner partizipativ viele verschiedene Aufgabenbereiche, stehen vor ungewohnten Entscheidungen und lernen somit, Methoden des Zusammenarbeitens und gleichzeitig kaufmännische Grundkenntnisse kennen. (Vgl. KUTT, K. (2001²): *Juniorenfirma*. In: WITTEW, W. (Hrsg.): *Methoden der Ausbildung*, S. 31f)

Mit der Gestaltung einer *Juniorfirma* können sich die Lerner vielseitige Kompetenzen aneignen.

Zunächst sollen in der *Juniorfirma* die in der Schule oder im Betrieb gelernten Fähigkeiten angewendet werden. Wissen wird somit nicht mehr als „Selbstzweck“ empfunden, sondern kann aktiv in die Praxis übernommen werden. (Vgl. FIX, W. (1989): *Juniorenfirmen: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen*, S. 121)

Durch die thematische Arbeit werden neue Fachkompetenzen erworben. So wird zum Beispiel das „kaufmännische Zusammenhangwissen“ geschult, wenn Auszubildende in ihrer *Juniorfirma* alles, „von der Bedarfsfeststellung bis zur Überprüfung der Lieferung“ (ebd., S.119) selbst übernehmen. Die Junioren bekommen Zugang zu realen Geschäftsprozessen, wodurch die „Organisationskompetenz“ und das „unternehmerische Handeln“ gefördert werden. Dadurch, dass die Lerner jeden Schritt zum Aufbau der Firma selbst planen und miterleben, werden Grundkenntnisse betriebswirtschaftlicher Prozesse vermittelt. Die

Methode *Juniorfirma* ist weiter hervorragend dazu geeignet, eine Vielzahl von Themenbereichen selbständig zu erschließen. Die selbstständige und kooperative Bearbeitung komplexer Sachverhalte wird geschult. Teilweise sind die Lerner durch die bisweilen ungewohnte Eigenverantwortung verunsichert, doch meist legt sich dies mit der Routine des Teams und den ersten Erfolgserlebnissen. Schwer ist zum Beispiel der erste Schritt, den Telefonhörer in die Hand zu nehmen, und selber potenzielle Kunden anzurufen und Vereinbarungen zu treffen. Doch wenn dies erst einmal geschafft ist, sind die Bestätigung und der Mut, weiter zu gehen, umso größer.

Die Firmenmitglieder informieren sich selbstständig bei Fachleuten, treffen Entscheidungen, lösen Probleme und lernen somit voneinander, da aufkommende Fragen in der Firma geklärt werden und nicht mehr von Lehrern oder Ausbildern. So wird die Eigenständigkeit unterstützt und die Lerner werden selbstsicherer und flexibler in ihrem Aufgabenbereich. Nicht zu verachten ist das Maß an Verantwortung, dass die Junioren in der Juniorfirma, im Gegensatz zu ihrem normalen Ausbildungsplatz oder der Schule, übernehmen. Dies gilt besonders für kleine *Juniorfirmen*. Mit der selbstständigen Organisation von Prozessen werden Führungskompetenzen sowie Präsentationstechniken eingeübt. Mit dem gemeinsamen Aufbau der *Juniorfirma* können ebenfalls soziale und personale Kompetenzen erweitert werden. Dadurch, dass alle Junioren ein gemeinsames Ziel verfolgen, entwickelt sich - bestenfalls - ein gemeinsamer Teamgeist mit kollegialem Verhalten, der auch unterschiedliche Meinungen zulässt und zur Bewältigung von Konflikten beiträgt (ebd., S.122). Die Kommunikationsfähigkeit kann gesteigert werden, indem die Firmenmitglieder lernen, gezielte Fragen zu stellen, Fachgespräche zu führen und überzeugend zu argumentieren. Nicht zuletzt ist durch die Mitarbeit in der *Juniorfirma*, durch eigenständiges verantwortungsvolles Handeln eine Stärkung des Selbstvertrauens der einzelnen Lerner zu erwarten. Dieses verantwortungsvolle Handeln, dessen Wirkungen direkt wahrzunehmen sind, steigert die Lernmotivation der Junioren.

Doch diese Methode *Juniorfirma* ist nicht für alle Auszubildenden und Schüler geeignet. Einige kommen mit dieser Selbstständigkeit und Offenheit nicht zurecht, entwickeln bei dieser Lernmethode keine Motivation. Abgesehen von den nicht vorhandenen Richtlinien für die Lernenden, können auch gruppendynamische Prozesse das Projekt zum Scheitern bringen, wenn sich zum Beispiel konkurrierende Gruppen bilden, oder Wortführer die Meinungen anderer übertönen. Auch wenn der/die LehrerIn oder AusbildungsleiterIn kein „Mitarbeiter“ der *Juniorfirma* ist, sollte immer deutlich sein, dass ein Ansprechpartner für Hilfestellungen und Rat zur Seite steht.

Bei einer Fragebogenaktion unter Berufsschullehrern und -schülern war die große Mehrheit für den Einsatz der *Juniorfirmen* innerhalb der Ausbildung. Die Lehrer betonten, dass komplexe Vorgänge aus dem Wirtschaftsleben auf diese Weise für den Auszubildenden transparent werden und die Frage, „ob sie den Auszubildenden zutrauen, solche Aufgaben zu erfüllen, wurde mit einem uneingeschränkten „ja“ beantwortet“ (ebd., S. 115).

Unter den Schülern kannten 69% der Befragten die Methode, aber in keinem einzigen Betrieb gab es eine *Juniorfirma*.

Zusammenfassend lässt sich die Frage „Was kann die Methode“ mit folgendem Zitat beantworten:

„Die Junioren sind die besten Werbeträger in Sachen Juniorfirma. Denn es ist ohne weiteres einzusehen, dass junge Menschen, die eine Produktpalette zusammenstellen, Werbemittel herstellen, Preise kalkulieren und Artikel verkaufen können, für das Betriebsganze von größerem Nutzen sind, als bloße Schreibtischkaufleute. Aber auch die Fähigkeiten zur Selbstorganisation der Gruppen, zur Zielfindung, zur Bewältigung von Problemen des Finanz- und Rechnungswesens werden auf einer Präsentation sichtbar und überzeugen.“ (Ebd., S. 122)

6.2. Methodenvielfalt:

Wie bereits dargestellt, kann die Methode der Juniorfirma in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden, so bietet nicht nur der betriebliche Unterricht ein Anwendungsfeld, sondern ebenso der schulische. Die Art der hergestellten Produkte oder Dienstleistungen und die Freiheit ihrer Wahl variiert je nach Einsatzort, Interessen und strukturellen Rahmenbedingungen. Neben diesen vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten weist die Methode eine hohe Komplexität auf, verschiedene Lernbereiche werden auf unterschiedlichen Lernwegen kennen gelernt. Da die *Juniorfirma* eine sehr umfangreiche Methode darstellt, werden in der Umsetzung viele weitere Methoden eingesetzt.

6.3. Methodeninterdependenz:

Die *Juniorfirma* lässt sich besonders gut mit folgenden Methoden kombinieren:

Gruppenarbeit:

Aus einer Gruppenarbeit kann eine *Juniorfirma* entstehen, oder sie fungiert als ein methodischer Bestandteil der *Juniorfirma*.

Projektarbeit:

Ähnlich wie die Gruppenarbeit kann die Projektarbeit die Basis für die Firmengründung sein. Zum Beispiel können in einer Projektarbeit die thematischen Inhalte, die Produkte und die Ziele der Firma erarbeitet werden, bevor es zur Gründung kommt.

Planspiel:

Auch das Planspiel kann als Vorstufe zur *Juniorfirma* eingesetzt werden, der Hauptunterschied zwischen den beiden Methoden besteht darin, dass es sich im Planspiel um fiktive Prozesse handelt.

7. Praxiserfahrungen

Bei der Erprobung der *Juniorfirma* in der Praxis wurden in unterschiedlichen Firmen ähnliche Erfahrungen gemacht. Zusammenfassend ergeben sich nach der Auswertung aus diesen Praxisbeispielen folgende Ergebnisse für den Einsatz der Methode *Juniorfirma*:

7.1. Vorteile der Juniorfirma

- erhöht Lernmotivation;
- vermittelt Zusammenhangwissen;
- wirkt sich positiv auf die Entwicklung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten aus;
- Ansätze für eine fachübergreifende Berufsausbildung werden geschaffen;
- leistet langfristig einen Beitrag zur Reduzierung der Ausbildungskosten;
- macht kaufmännische Abläufe- und Zusammenhänge transparent;
- Einsatz von modernen, neuen Büro- und Informationstechnologien ist möglich;
- fördert die Selbständigkeit;
- bildet fachliche und überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen aus;
- vermittelt Lerninhalt mit dem nötigen Praxisbezug.

7.2. Nachteile der Juniorfirma:

- Einführung der Methode ist sehr kostenintensiv (Unternehmensräume, technische Ausstattung, Ausbilder usw.); eigene Erträge erfolgen erst nach einer Anlaufzeit;
- Schaffung der strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Idee *Juniorfirma* dauert in den meisten Fällen mehrere Jahre;
- erfordert intensive Betreuung und Innovationen;
- Über- bzw. Fehlqualifikation;
- bietet nur im Gründungsjahr größtmöglichen Handlungsspielraum für die Auszubildenden; neue Auszubildende finden eine fertige Firma vor und haben somit weniger Lernmöglichkeiten.

7.3. Voraussetzung für die Funktionalität einer Juniorfirma :

- Innovationsbereitschaft des Unternehmens;
- Betriebliche Unterstützung durch die Personal- und Geschäftsleitung, Ausbildungsleiter und den Betriebsrat;
- Flexibilität der Ausbildungsorganisation;
- Optimal sind 6- 14 Auszubildende;
- Kompetenz und Engagement des Ausbildungspersonals;
- Lernfähigkeit und Lernwille der Auszubildenden.

7.4. Gründe der Unfunktionalität von Juniorfirmen:

- Überqualifikation der Auszubildenden führt zu Unterforderung am späteren Arbeitsplatz und zur Abwerbung durch andere Firmen;
- Mangelnde Unterstützung des Hauptunternehmens;
- Reduzierung der Ausbildungsplätze;
- Konkurrenz zur örtlichen Wirtschaft;
- Kaufmännische Fehlentscheidungen;
- Fehlproduktionen;
- starke interne Spannungen durch neu erworbenes, selbstsicheres und einflussreiches Verhalten der Auszubildenden.