

**Emil Wettstein**

# Juniorfirmen

## Theorie sowie Praxis in Deutschland und der Schweiz

Als Juniorfirma bezeichnet man eine Form der betrieblichen Ausbildung, in der ein Team von Lernenden im Rahmen der Lehrfirma eine eigene kleine Firma führt. Betreut von den Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern der Lehrfirma entwickeln sie eine Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung, produzieren diese und vermarkten sie innerhalb oder ausserhalb ihrer Lehrfirma. Dazu bilden sie eine Struktur und entwickeln die nötigen Abläufe. Ein allfälliger Ertrag gehört – nach Abzug des Aufwands – den Lernenden. Das ganze geschieht unter dem schützenden Dach der Lehrfirma, deren Ausbilderinnen und Ausbilder die Lernenden coachen.

So waren Juniorfirmen gedacht und so werden sie auch manchmal realisiert. In der Regel werden aber nicht alle Elemente des Modells übernommen. Vor allem sind die meisten Juniorfirmen rechtlich nicht selbständig, sondern Teil der Lehrlingsabteilung einer grösseren Firma oder in einen Ausbildungsverbund integriert.

Juniorfirmen dienten ursprünglich dazu, die Verschulung der betrieblichen Ausbildung zu bekämpfen. Heute ist es eher ein Mittel zur Förderung von besonders leistungsfähigen Lehrlingen oder sie dienen der Entwicklung von sozialen Kompetenzen bei den Lernenden, besonders des „Entrepreneurships“.

In Deutschland gibt es einige hundert Juniorfirmen, und auch in der Schweiz konnten wir etwa ein Dutzend eruieren, die von Studierenden im Rahmen des Lehrgangs IKT-Lehrpersonen der PH Zürich besucht wurden.

Wir behandeln hier ausschliesslich Juniorfirmen als Teil der beruflichen Grundbildung. Daneben gibt es viele allgemein bildende Schulen, die mit Hilfe ähnlicher Modelle ein Stück Betriebswirklichkeit in ihre Ausbildung integrieren wollen.

### 1 Entwicklung

Die ersten Juniorfirmen sind im Rahmen der kaufmännischen Ausbildung in der Zahnradfabrik Friedrichshafen 1975 entstanden. (Fix 1989) Das Umfeld beschreibt der Vater dieser Idee wie folgt: „Ein Kennzeichen der betrieblichen Lehrlingsausbildung in Großbetrieben ist oft ein gewisses Praxisdefizit, das sich allmählich verstärkt. Die Komplexität eines modernen Industriebetriebs erschwert eine Transparenz betrieblicher Abläufe.“ (Fix 1984, S. 145).

Ermeling lokalisiert diese Innovation im Umkreis der Reformpädagogik und der Arbeitsschulbewegung: „Im Rahmen der beruflichen Erstausbildung stellen ‚Juniorenfirmen‘ ... projektartige, Erlebnischarakter aufweisende Formen des selbstgesteuerten Handlungslernens dar. Juniorenfirmen sind ursprünglich aus der Auseinandersetzung mit schulpädagogischen Methoden entstandene Projekte, um Verschulungstendenzen in der Berufsausbildung entgegenzuwirken.“ (Ermeling, 2001, S. 292)

Andere verweisen auf Dewey und den Grundsatz ‚Learning bei Doing‘. „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.“ (Reich S. 3). In dieser Tradition steht auch folgende didaktische Begründung der Juniorfirmen: „In ihrer Juniorenfirma werden die Lernenden stets vor komplexe Aufgaben gestellt, die sie zunächst nicht lösen können. ... Die selbständige Arbeits- und Lernkultur in einer ‚richtigen‘ Firma, die Bearbeitung ‚echter‘ Aufträge und der Kontakt zu ‚realen‘ Kunden motiviert die Lernenden jedoch derart, dass sie sich dieser Aufgabe stellen und bei deren Bearbeitung, unterstützt durch die jeweiligen Hilfestellungen, erhebliche Lernfortschritte erzielen. Notwendiges Fachwissen erarbeiten sie sich hierbei weitgehend selbständig ... Bei Bedarf holen sie sich fachlichen Rat bei ihren Betreuern – den Lehrern oder Ausbildern.“ (Dippl et al. 2004 S. 25) Die Juniorfirma geht aber noch einen Schritt weiter, „indem sie Lernen unter Realbedingungen ermöglicht und damit einem alten didaktischen Prinzip folgt, dass Lernerfolge dann gesteigert werden, wenn Inhalte persönliche Relevanz haben und der unmittelbare Nutzen für das eigene Handeln erkennbar ist.“ (a.a.O. S. 44)

Bestand die Zielsetzung anfänglich in der Überwindung von verschultem Lernen, insbesondere in der kaufmännischen Ausbildung, so änderte im Laufe der Zeit die dominante Zielsetzung: Juniorfirmen sollen nun Lehrlingen ermöglichen, ihre sozialen und methodischen Qualifikationen, insbesondere im Bereich der Betriebsführung (Entrepreneurship), zu entwickeln: Diese Ausbildungsmethode „entspricht den Forderungen nach mehr Schlüsselqualifikationen, Selbständigkeit und berufsübergreifenden Kompetenzen. Vor allem zielt sie auf eine Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns.“ (a.a.O., S. 7)

Teilweise gewollt, teilweise auch nicht – Juniorfirmen stellen oft ein Mittel zur speziellen Förderung leistungsstarker Jugendlicher dar. In einigen Firmen werden die besten Lehrlinge eingeladen, in einer Juniorfirma mitzuarbeiten, in anderen entscheiden die Mitarbeitenden der Juniorfirma aufgrund eines Bewerbungsverfahrens, welche Lernenden sie neu in ihre Firma aufnehmen. (a.a.O. S. 24).

Juniorfirmen werden aber auch eingerichtet, in der Erwartung, dass damit die Nettokosten der Ausbildungsabteilung gesenkt werden können. Dippl et al. begründen: Die Juniorenfirma ist „eines der wenigen Ausbildungskonzepte, das Geld einspielt und sich somit perspektivisch refinanziert. Je nach Geschäftsfeld können die Auszubildenden mit ihrer Firma zudem einen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten, indem sie zum Beispiel interne IT-Dienstleistungen anbieten oder einen Mitarbeiter-Shop betreiben.“ (S. 37)

Gemäss Reich existierten Ende der 90-er Jahre in Deutschland etwa 300 Schüler- und 60 Juniorfirmen. Der Schwerpunkt liegt nach wie vor bei der kaufmännischen Berufsausbildung und bei Grossfirmen. Es gibt aber auch Ausbildungsverbände, die mit Juniorfirmen ausbilden (Ermeling S. 261). Eine aktuelle Übersicht soll gemäss Literatur die Site [www.juniorenfirmen.de](http://www.juniorenfirmen.de) geben, die aber zurzeit nicht in Betrieb ist.

## 2 Abgrenzung

Juniorfirmen im beschriebenen Sinne sind eine Massnahme im Rahmen der praktischen Ausbildung in der beruflichen Grundbildung. Wir unterscheiden sie damit von Massnahmen allgemein bildender Schulen der Sekundarstufe I oder II, wie sie beispielsweise von Gymnasien im Rahmen des Wirtschaftskundeunterrichts betrieben werden oder im Rahmen von Berufsvorbereitungsjahren, vgl. [www.iw-junior.de](http://www.iw-junior.de) und die Site der Organisation Junior Achievement Young Enterprise Europe [www.ja-ye.org](http://www.ja-ye.org).

Die Mitglieder von Juniorfirmen (in Deutschland Juniorenfirma genannt) „bearbeiten reale Aufträge, bieten reale Dienstleistungen an oder produzieren reale Güter. Das heisst, im Gegensatz zu Lernbüros oder Übungsfirmen ist die Juniorenfirma durch reale Waren- und Geldströme gekennzeichnet. Hier wird nichts simuliert.“ (Dipl S. 21). Damit grenzt sich diese Methode auch von den sog. Scheinfirmen ab, wie sie in der Schweiz unter dem Patronat des Schw. Kaufmännischen Verbandes betrieben wurden. Wie für die Scheinfirmen existiert aber ein internationales Netz. JeeNet bietet die gemeinsame, internetbasierte Lern- und Arbeitsplattform JOMP an ([www.jeenet.de](http://www.jeenet.de)). Sie ist Ergebnis zweier deutscher Modellversuche zur „Integration von neuen, virtuellen Geschäftsformen unter Zuhilfenahme der Neuen Medien, die unter Begriffen wie „e-commerce“ und „e-business“ subsummiert werden, in die kaufmännische Berufsausbildung. Zu diesem Zweck wird ein virtuelles Netzwerk von schulischen und betrieblichen Juniorenfirmen geknüpft, in dem die Schülerinnen, Schüler und Auszubildenden selbstständig reale Aufträge bearbeiten.“ ([www.jeenet.de](http://www.jeenet.de))

## 3 Praxis – Deutschland

Wir verzichten darauf, konkrete Beispiele darzustellen, einschlägige Listen finden sich beispielsweise bei Dipl et. al. Statt dessen geben wir einen Überblick über die Art, wie das Modell heute in Deutschland umgesetzt wird.

### *Ziel der Jugendfirma*

Zielsetzung der Jugendfirma ist heute – wie erwähnt – in erster Linie eine Förderung sozialer und methodischer Qualifikationen. Kutt nennt folgende Kompetenzen, die gefördert werden können: 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. (Kutt 2001 in Reich S. 7)

Andernorts wird hervorgehoben, dass auf diese Weise die komplizierten Abläufe einer Grossfirma für Lernende durchschaubar gemacht werden können: „Mit Hilfe von Juniorenfirmen soll die spätere berufliche Praxis den Auszubildenden handelnd erfahrbar gemacht werden. ... Juniorenfirmen sind eine didaktische Reduktion der komplexen Wirklichkeit eines »realen« Unternehmens. In diesem Sinne können sie als eine Simulation der späteren Berufswirklichkeit aufgefasst werden“ (Ermeling, Dissertation, S. 206ff)

Reich erwähnt daneben ökonomische Zielsetzungen (Kostenreduktion der Ausbildung) und eine innovative Zielsetzung: Die wechselnden Lehrlingsgruppen bringen neue Ideen in den Ausbildungsbetrieb.

### ***Rechtliche Selbständigkeit***

In der Vorstellung von Wolfgang Fix haben Juniorfirma eine eigene Rechtspersönlichkeit und arbeiten auf eigenes Risiko, wenn auch unter der Schirmherrschaft des jeweiligen Ausbildungsbetriebs. Inzwischen hat sich dies geändert. Sowohl in Deutschland wie in der Schweiz sind Juniorfirmen heute nur selten rechtlich selbständig, sondern eher relativ selbständig tätige Abteilungen oder Projektteams im Rahmen der Lehrfirma. Hier die Beschreibung einer Juniorfirma der Deutschen Bahnen: „Die Juniorenfirma stellt eine „virtuelle Firma“ innerhalb der eigentlichen Firma dar. Trotzdem müssen die Aufträge und Einnahmen ... von der eigentlichen Firma versteuert und verrechnet werden. Für die Produkte der Juniorenfirma gelten nach außen die normalen gesetzlichen Regelungen. Die Auszubildenden sind nach außen nicht zeichnungsbe-rechtigt. Die Ausbildungsfirma übernimmt die Haftung und Gewährleistung für die Produkte der Auszubildenden. Bevor ein Produkt das Haus verlässt, findet zusammen mit den Azubis eine kritische Qualitätsprüfung durch einen Sachverständigen statt.“ (Kib-Net)

Um den Erfolg der Tätigkeit deutlich zu machen, wird für die Tätigkeit der Juniorfirma oft eine eigene Kostenstelle eingerichtet, damit so, beispielsweise über einen Betriebsabrechnungsbogen, Kosten und Ertrag deutlich werden.

### ***Tätigkeit***

Während ursprünglich die Produkte oder Dienstleistungen der Juniorfirmen wenig mit dem Geschäftsfeld der Lehrfirma zu tun hatten, bestimmt sich heute die Tätigkeit der Juniorfirmen oft vom Geschäftsfeld des Mutterunternehmens. (Dippl et al., S. 21). Als gute Möglichkeit zur Einbindung von Juniorenfirmen in die Mutterinstitution hat sich erwiesen, die Juniorfirma als internen Dienstleister zu verstehen (a.a.O. S. 112), beispielsweise zur Wartung von PCs der Mitarbeitenden oder zur Bewirtschaftung der Schulungsräume der Ausbildungsabteilung.

### ***Organisation***

Ihre Aufbau- und ihre Ablauforganisation stellen oft eine vereinfachte Form derjenigen des Ausbildungsbetriebs dar und auch die Grundfunktionen wie Produktefindung, Materialeinkauf, Kalkulation, Produktion, Verkauf und Rechnungswesen, sind oft dem Lehrbetrieb nachempfunden. Das besondere liegt darin, dass alles zusammen von Lernenden betrieben wird, in eigener Ver-

antwortung, aber gecoacht von den Ausbildnern und Ausbilderinnen des Lehrbetriebs. (Fix 1989)

Dippl et. al empfehlen eine Grösse von 6 bis 8 Junioren und eine begrenzte Dauer der Tätigkeit einer Gruppe auf einen sechs- bis achtwöchigen konstanten Einsatz oder auf einen Einsatz von einem Tag pro Woche während eines Jahres. (S. 101)

Oft arbeiten Lernende nur relativ kurz oder zu einem bescheidenen Prozentsatz in der Juniorfirma, denn sie stellt immer eine Ergänzung der übrigen Ausbildung in betrieblicher Praxis dar.

#### *Rolle des Ausbildungspersonals*

Wichtig ist ein Rollenwechsel des Ausbilders, der Ausbilderin. Sie müssen vom Vorgesetzten zum Coach werden, was Schulung und Weiterbildung erfordert. Ihre Rolle ist aber sehr unterschiedlich definiert.

Die Schaffung der Juniorfirma geht meist auf ihre Initiative zurück. Ist der Betrieb angelaufen, so sind sie entweder Linienvorgesetzte (wenn die Juniorfirma eine Abteilung oder Projektgruppe der Mutterfirma ist), Mitglieder oder Coaches der Geschäftsleitung (bei rechtlich selbständigen Firmen), Controller, weiter oft fachliche Beraterinnen und Berater, Organisationsentwickler, Personalförderinnen. Auftraggeber und Bewertende ist nicht mehr das Ausbildungspersonal, sondern sind die Kunden.

## **4 Juniorfirmen in der Schweiz**

In der Schweiz existierte unseres Wissens bisher keine Untersuchung zu Juniorfirmen.<sup>1</sup> Studierende des Lehrgangs „IKT-Lehrpersonen“ haben nun im Rahmen einer Veranstaltung der Pädagogischen Hochschule Zürich versucht, einen Überblick über einschlägige Massnahmen in der Schweiz zu gewinnen.<sup>2</sup>

Die Studierenden hatten den Auftrag, anhand eines Interviewleitfadens festzustellen:

- Wie weit ein bestimmtes Modell den Merkmalen einer Juniorfirma entspricht.
- Wie sich die Juniorfirma in das System Betriebslehre einordnet.
- Welche Erfahrungen der Betrieb mit Juniorfirmen gemacht hat.

Juniorfirmen wurden dabei wie folgt charakterisiert:

- Es wird ein Produkt hergestellt, eine Dienstleistung erbracht, für deren Erwerb bezahlt wird (keine Scheinfirma).

---

<sup>1</sup> Im Rahmen eines Projekts der Deutschschweizer Berufsbildungsämter-Konferenz, finanziert vom Bund als Projekt des Lehrstellenbeschlusses I, wurden sie zwar als Massnahme zur Förderung von leistungsstarken Jugendlichen bekannt gemacht (DBK-Lehrstellenprojekt 1999, Wettstein 2000) und als Ergebnis davon an einer Tagung der Churer Fachhochschule über die Förderung des Entrepreneurships dargestellt (Minder 2000).

<sup>2</sup> Die Studierenden des Theoriemoduls „Einführung in die Berufspädagogik“, WS 02/03 des IKT-Studienganges haben mir erlaubt, ihre Resultate hier darzustellen. Ich danke dafür Markus Bürgler (ALU-Menziken) Thomas Fahrni (Lernzentren Baden), Emil Furrer (Login), Michael Gehri (Ascom), Rolf Hirschi (MSW), Fritz Rhyner-Zollinger (Mettler), Michael Schneider (SBW, SIG/GF), Walter Steiner (Coiffeure Pierre), Matthias von Orelli (die Post).

- Dieses wird von der Juniorfirma an Mitarbeitende der Mutterfirma und/oder an Aussenstehende vermarktet.
- Die Juniorfirma umfasst typische Funktionen eines Unternehmens: Einkauf, Planung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Personalwesen, Rechnungswesen, Vertretung nach aussen.
- Es handelt sich um ein kleines Unternehmen im Rahmen des Lehrbetriebs.
- Das Unternehmen wird von Lernenden selbstständig geführt.
- Es ist eine Aufbauorganisation zu erkennen: Jemand leitet die Firma, jedes Mitglied hat bestimmte Funktionen.
- Die Lernenden machen dies im Rahmen ihrer beruflichen Grundbildung (Berufslehre), nicht im Rahmen einer schulischen Ausbildung (Schülerfirma).
- Die Tätigkeit der Juniorfirma ist Teil der praktischen Ausbildung im Rahmen der beruflichen Grundbildung.
- Die Lernenden werden vom Ausbilder gecoacht, unterstützt.
- Die Mitarbeiter der Juniorfirma profitieren von einem allfälligen Gewinn aus der Geschäftstätigkeit.

Ein besonderer Wert wurde auf die Fragen gelegt, welche Verantwortung die Lernenden zu übernehmen haben und wie sie von den Lehrenden unterstützt (gecoacht) werden, weil dem Übertragen von Verantwortung im Rahmen der Handlungspsychologie eine besondere Bedeutung zugemessen wird.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Abklärungen zusammenfassend wiedergegeben. Detailliertes Material ist für die meisten Modelle via Internet erhältlich<sup>3</sup>.

#### *ALU-Menziken*

Die Firma gründete 1997 das „Ausbildungszentrum Wynental“ AZW, in dem Kaufleute, Polymechniker, Konstrukteure und Mechapraktiker ausgebildet werden. Die Kaufleute bleiben drei Monate im AZW, die Lernenden in den übrigen Lernberufen zwei Jahre. Anschliessend treten sie zu Vertiefungsausbildungen in ihre Lehrbetriebe über.

Das AZW bezeichnet ihr Ausbildungsmodell als Juniorfirma, weil die Lernenden – soweit es der Ausbildungsplan zulässt – Aufträge von Dritten ausführen und dabei eine hohe Eigenverantwortung betreffend Arbeitsqualität und Termineinhaltung übernehmen. Es werden also Produkte und Dienstleistungen erbracht, für deren Erwerb die Kunden zahlen. Es besteht auch eine gewisse Aufbauorganisation, indem Lernende im zweiten Lehrjahr erste Ansprechpartner ihrer jüngeren Kolleginnen und Kollegen sind. Nur wenn Probleme durch Gespräche mit älteren Lehrlingen nicht gelöst werden können, werden sie den Ausbildnern vorgelegt.

#### *ASCOM*

Das von ASCOM und die Post betriebene „Berufsbildungszentrum Bern“<sup>4</sup> bildet pro Jahr rund 100 Automatiker, Elektronikerinnen, Informatiker, Kauffrauen,

---

<sup>3</sup> [www.berufsbildungsprojekte.com/](http://www.berufsbildungsprojekte.com/) Juniorfirmen

<sup>4</sup> [www.berufsbildungszentrum.ch](http://www.berufsbildungszentrum.ch)

Konstrukteure und Polymechanikerinnen aus. Das Berufsbildungszentrum übernimmt die Basisausbildung und je nach Wunsch der Lehrfirmen weitere Aufgaben. Wichtigste Lehrfirmen sind ASCOM und Die Post.

Vier Formen der betrieblichen Ausbildung entsprechen teilweise dem Modell der Juniorfirma:

- In der „Junior Factory“ führen Lernende Einzel- und Serienfertigungen durch, wobei sie von der Offerte über die Entwicklung und die Konstruktion bis zum fertigen Produkt alles übernehmen. Ein Lernender ist Kontaktperson für die Kunden. Beispiele von Produkten sind Webauftritte, Präsentationen, Produktionen.
- Unter dem Titel „Juniorpower“ übernehmen Lernende Kurzeinsätze und vermieten Ausbildungsräume.
- Der „PC-Shop“ liefert PCs zu günstigen Konditionen. Eine lernende Person (Informatiker) – in Zukunft drei – sind fix hier eingeteilt.
- Unter dem Titel „P-Quest“ übernehmen speziell geschulte Lernende Ausbildungen für einen Kunden. Insbesondere führen sie Schulungen im Softwarebereich durch, beispielsweise zu den Officeprogrammen.

Bei allen vier Modellen liegt die Verantwortung für das Produkt – bedingt durch die Zeichnungsberechtigung – beim Coach.

Die Lernenden sind im Allgemeinen sechs Monate in einem dieser Modelle tätig. Es werden nur „gute Lehrlinge“ eingesetzt, weil der Ruf der Firma auf dem Spiel steht. Für den PC-Shop besteht eine grosse Motivation, bei den Übrigen müssen die Jugendlichen meist vorerst überzeugt werden, damit sie das Mehr an Arbeit und Verantwortung übernehmen.

### *Coiffeur Pierre*

Pierre Binkert baute in den letzten dreissig Jahren unter der Bezeichnung „Hairstylist Pierre“ eine Kette von Coiffeursalons auf, in der zurzeit total 146 Mitarbeitende beschäftigt sind, davon 46 Lernende. Im ersten Jahr der Lehre liegt der Schwerpunkt bei Ausbildung und Handreichungen. Im zweiten und dritten Jahr sind die Lernenden teilweise oder ganz im jeweiligen „Hairstudio P2“ tätig, den Juniorfirmen des Unternehmens. Im vierten Jahr arbeiten sie dann zu ihrer Perfektionierung ihrer Ausbildung im offiziellen Coiffeursalon.

Die Juniorfirma „Hairstudio P2“ hat auf dem Markt einen eigenen Auftritt und richtet sich an Jugendliche, dank lockerem Ambiente und „supergünstigen Preisen“. Die Lernenden sind unter der Leitung eines ausgebildeten „Hairstylisten“ selbstständig tätig. Sie akquirieren Kunden, übernehmen Einkauf und Planung und werden dabei vom Ausbilder gecoacht und unterstützt. Sie sind zu mindestens einem Viertel der betrieblichen Ausbildung in der Juniorfirma tätig. Ein Gewinn stellt ein Rückfluss der Investitionen der Firma dar, eine erfolgreiche Tätigkeit lohnt sich aber auch für die Lernenden.

### *Die Post*

Im Rahmen der kaufmännischen Grundausbildung wird unter dem Titel „Power team“ ein Pilotprojekt geführt, in dem jeweils ein Team von Lernenden einen Prozess selbstständig bearbeitet. Rotierend übernimmt jeweils ein

Teammitglied die Leitung und sorgt für eine kundengerechte Durchführung der Prozesse.

### *Lernzentren Baden*

Die Basisausbildung der Lernenden in den Lernzentren LfW ist in sog. Kleinfirmen organisiert. Es handelt sich um beruflich gemischte Gruppen, bestehend beispielsweise aus drei Polymechanikern, zwei Automatikerinnen, einem Elektroniker und einer Ausbilderin als Coach. Die Lernenden in den „KUs“ stellen selbstständig ein Produkt her oder erbringen eine Leistung, wozu eine Aufbauorganisation besteht und die Lernenden eine grosse Verantwortung übernehmen. Die Vermarktung der Arbeit liegt beim Coach des gleichen, die eigentliche Führung der KUs.

### *Login*

Login ist das Ausbildungszentrum der schweizerischen Bahnen und verwandter Unternehmen. Seit 2002 werden Modelle der betrieblichen Ausbildung realisiert, die viele Elemente von Juniorfirmen aufnehmen.

- „Junior Business Teams (JBT): Teams von Lernenden im Bereich der kaufmännischen Ausbildung führen die Raumverwaltung des Ausbildungszentrums, sind für die Berufsinformation zuständig und administrieren die Rekrutierung neuer Lernender.
- An verschiedenen Ausbildungsorten gibt es „Junior Business Teams“ mit Lernenden unterschiedlicher Berufe
  - Verkehrswegbauer (Gleisbauer), Kaufleute
  - Polymechaniker, Mechapraktiker, Automatiker in der Grundausbildung, Kaufleute
  - Gebäudereiniger, Logistikkassistenten, Automatiker in der Praxisausbildung, Kaufleute
- „Junior Stationen“ (JS), Bahnhöfe, die von Lernenden (Kaufleuten) geführt werden, gecoacht von Ausgelernten, z. B. in Rheinfelden, Schlieren und Winterthur Seen

Diese Modelle entsprechen in wichtigen Punkten der Idee der Juniorfirmen:

- Es wird ein Produkt hergestellt, zum Beispiel ein Batterieprüfungsgerät, bzw. eine Dienstleistung erbracht, zum Beispiel die Bereitstellung von Schulungsräumen bzw. der Verkauf von Fahrkarten.
- Kunden sind Aussenstehende, im ersten Beispiel die SBB, im zweiten verschiedene Schulen und im dritten die Kunden eines Bahnhofs.
- JBT üben typische (aber nicht alle) Funktionen eines Unternehmens aus: Einkauf, Planung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Rechnungswesen, Vertretung nach aussen.
- Oft wird in Projektform gearbeitet. Dann ist ein Projektleiter bestimmt. Es ist also teilweise eine Aufbauorganisation zu erkennen.

Im Gegensatz zur ursprünglichen Auffassung von Juniorfirmen handelt sich aber auch hier nicht um rechtlich eigenständige Unternehmen, sondern um Abteilungen, allenfalls ‚Proficenters‘ im Rahmen des Ausbildungszentrums Login.

Die Tätigkeit der Juniorfirma ist Teil der praktischen Ausbildung und nimmt im Durchschnitt etwa ein Viertel bis ein Drittel der Ausbildungszeit ein.

#### *Mettler*

Im Rahmen der Lehrlingsabteilung führt die Firma Mettler-Toledo die virtuelle Firma „Vistasoft“<sup>5</sup>. Damit soll den Lernenden ermöglicht werden, Erfahrung mit der Durchführung von Projekten zu erwerben, sich in der kostenbewussten und termingerechten Auftragsausführung zu üben und Qualitätsdenken zu entwickeln.

Das Modell existiert seit rund 15 Jahren und wird in den Berufsfeldern Polymechanik, Konstruktion, Informatik, Elektronik und kaufmännische Ausbildung eingesetzt. Im zweiten Lehrjahr nimmt die Tätigkeit in der Juniorfirma bis zu 50% der Ausbildungszeit ein. Es werden dabei marktfähige Produkte hergestellt und vorzugsweise an Berufsschulen vermarktet.

Vistasoft ist rechtlich nicht selbstständig, stellt aus Sicht der Lernenden jedoch ein eigenes Unternehmen dar. Teilbereiche werden selbstständig verwaltet, die Gesamtleitung liegt jedoch beim Fachausbilder.

#### *msw -Winterthur*

Im Rahmen des Betriebswirtschaftsunterrichts der msw-Winterthur werden die Lernenden regelmässig beauftragt, eine Geschäftsidee zu entwickeln, den nötigen Businessplan dafür auszuarbeiten und – wenn möglich – ihn umzusetzen, in dem sie eine Firma gründen. „Durch das Bilden von Gruppen à 3 bis 4 Personen werden ‚Firmen‘ gebildet. Diese Lehrlingsgruppen suchen nach einer Geschäftsidee, welche sie in einen Businessplan umsetzen. Jede Firma erhält nicht nur einen eigenen Namen, sondern auch eigene Strukturen. Dies erfordert von allen ein längeres zielorientiertes Denken und Handeln.

Die msw bezweckt mit dieser Zusatzausbildung ihre Lehrlinge in einem weiteren Schritt noch näher an die betriebswirtschaftliche Praxis heranzuführen. Die Lehrlinge lernen die Zusammenhänge und Informationsflüsse in einem Unternehmen besser kennen und verstehen. Sie sind später in der Lage einfachere Ideen marktorientiert und ohne Anleitung umzusetzen.“<sup>6</sup>

Das nötige Kapital ist durch Sponsoring, Kreditgeber, Beteiligungen usw. zu organisieren. Die Lernenden arbeiten im Rahmen des BWL-Moduls während eines Semesters einen halben Tag pro Woche für die Firma. Sie lernen dabei die nötigen Tools kennen und können versuchen, ihre Idee umzusetzen. Einzelne dieser Juniorfirmen werden weit über die Dauer des Unterrichts hinaus mehr oder weniger erfolgreich geführt. Ein allfälliger Gewinn gehört den Lernenden. Die Juniorfirmen sind jedoch in die MSW eingegliedert und die Geschäftstätigkeit muss sich innerhalb der Schulpolitik bewegen.

#### *Rieter*

Die Juniorfirma von Rieter AG heisst „Creative Solution“. Sie wurde 2002 gegründet und stellt in Kleinserien Designprojekte aus Metall wie Kerzenständer,

---

<sup>5</sup> [www.vistasoft.ch](http://www.vistasoft.ch)

<sup>6</sup> Markus Lenherr, <http://www.lenherr.ch>, hier unter Praxis / Businesspläne, wo auch eine Liste der „Firmen“ zu finden ist.

CD-Ständer oder Vasen her, die über ein Händlernetz in der Region vertrieben werden. Die Firma wird von je zwei Konstrukteur- und zwei kaufmännischen Lehrlingen betrieben, die aus rund zwanzig Lernenden des letzten Lehrjahres selektioniert werden. Die Firma stellt eine selbstständige Abteilung im Rahmen der Ausbildungsabteilung dar, der Umsatz betrug im ersten Jahr CHF 41'000, Gewinne oder Verluste werden der Lehrlingsausbildung verrechnet.

#### *SBW Neue Medien<sup>7</sup>*

Das Ausbildungszentrum SBW Neue Medien AG führt unter dem Titel Media-services Center GmbH eine Juniorfirma mit eigener Rechtsperson, in der Mediamatiker-Lehrlinge während der ersten zwei Jahre ihrer dreijährigen Ausbildung tätig sind. Dieses Dienstleistungsunternehmen, das ausschliesslich von Auszubildenden organisiert wird, führt im Auftrag von Unternehmen und öffentlichen Institutionen Projekte im Mediamatik-Umfeld durch. Anhand von konkreten Aufträgen lernen die Lehrlinge autonom, begleitet und unterstützt durch die Coaches.

Im Rahmen der zur Verfügung stehenden Zeit konnte kein Kontakte mit den Verantwortlichen gefunden werden, so dass nichts Näheres bekannt ist.

#### *SIG/GF*

„BZ LeFI“ stellt sich im Web wie folgt vor: „ Wir sind eine selbständige Lehrlingsfirma des Berufsbildungszentrum SIG Georg Fischer. Für den Betrieb der Firma sind die Lehrlinge zuständig, selbstverständlich aber mit Unterstützung der Lehrmeister, die zugleich für die Qualitätssicherung verantwortlich sind. Unsere Kernkompetenzen sind Informatik Dienstleistungen jeglicher Art, für Schulen, Privatpersonen und KMUs.“<sup>8</sup> Im Rahmen der Grundausbildung führen Lernende selbstständig Arbeiten in den Bereichen Netzwerke, Homepage, Schulungen, PZ und Server aus. Unter anderem bieten die Software "Lehrlings Info System" an, mit dem der Mehraufwand der neuen kaufmännischen Grundausbildung bekämpft werden soll.

Auch hier handelt es sich eher um ein relatives selbstständiges Projektteam als um eine eigene Firma, dessen Einrichtung wie folgt begründet wird: „Die Grundausbildung muss sich an die Betriebswirklichkeit annähern. Deshalb leisten die Lehrlinge schon in der Grundausbildung produktive Arbeit, die jedoch unserer Ausbildungsphilosophie und Infrastruktur entsprechen muss.“<sup>9</sup>

## **5 Folgerungen**

Deutsche und Schweizer Quellen zeigen: Juniorfirmen erfüllen den Zweck, für den sie von der jeweiligen Firma eingerichtet wurden: „Juniorenfirmen als sehr realitätsnahe Simulation von Unternehmen haben sich ... in der Praxis als wirksames Instrument zur Ergänzung insbesondere der kaufmännischen Ausbildung in Großbetrieben erwiesen. Ihre Wirkung entfalten sie ... insbesondere auf dem Gebiet der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen.“ (Ermeling, S. 292).

---

<sup>7</sup> <http://msc.sbw-media.ch>

<sup>8</sup> <http://www.bzlefi.ch/ueberuns.php>

<sup>9</sup> <http://www.bzsiggf.ch/info/info3.html>

Dipl. et al nennen elf Gründe, die für die Einrichtung einer Juniorfirma sprechen:

- Die Auszubildenden lernen unternehmerisches Denken und Handeln, das heisst Kundenorientierung, Kostenbewusstsein, Selbstverantwortung, Eigeninitiative und so weiter.
- Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit werden trainiert.
- Die Auszubildenden erhalten betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse durch problemorientiertes, ganzheitliches Lernen.
- Teamfähigkeit und Sozialkompetenz werden gestärkt.
- Es entstehen Synergien: voneinander und miteinander lernen.
- Die Gemeinschaft der Auszubildenden festigt sich.
- Personalmarketing und -recruiting der Ausbildungsabteilung werden unterstützt.
- Die Chance, in einen festen Arbeitsplatz vermittelt zu werden, das heisst die Arbeitsmarktfähigkeit der Auszubildenden erhöht sich.
- Das Image des ausbildenden Unternehmens wird durch positive Publicity gestärkt.
- Das interne Marketing wird unterstützt und die Ausbildung erhält eine stärkere Lobby.
- Hierarchische Differenzen werden gelockert – die Azubis sind Geschäftspartner.
- Es findet konkrete Wertschöpfung und Refinanzierung statt. (S. 38f.)

Juniorfirmen und ähnliche Modelle eignen sich aber nicht für jede Situation. Die Erfahrung zeigt, dass ein relativ hoher Einrichtungsaufwand notwendig ist, unter anderem infolge der Schulung der Auszubildenden, die neue Rollen übernehmen müssen. Weiter ist eine anspruchsvolle Planung erforderlich, damit die im Vordergrund stehende Zielsetzung der Lehre – die fachliche Ausbildung – trotz der Orientierung an Aufträgen vollständig stattfindet. Die ursprünglich vorgesehene Orientierung an der kaufmännischen Ausbildung ist nicht mehr berechtigt. Die interessantesten, allerdings auch die anspruchsvollsten Umsetzungen basieren auf einem Lehrlingsteam, in dem verschiedene Berufe vertreten sind.

Juniorfirmen dürften angesichts der Ansprüche an deren Führung nur in Unternehmen mit eigener Ausbildungsabteilung und in Ausbildungsverbänden mit vollamtlichem Personal in Frage kommen. Sie sind aber wohl auch nur in solcher Umgebung sinnvoll. Letztlich versucht man ja damit all das wieder zu gewinnen, was im gewerblichen Kleinbetrieb selbstverständlich ist: einfache überschaubare Abläufe, Bearbeitung ganzer Aufträge (einschliesslich Planung und Auswertung), Kundenkontakt, Einblick in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, Notwendigkeit eines unternehmerischen Handelns, reale Herausforderungen.

Anders gesagt: Die Simulation der Wirklichkeit ist dann erforderlich, wenn die Ausbildung nicht mit ähnlichen Zielsetzungen in der Wirklichkeit selbst erfolgen kann!

In der heute weit verbreiteten Form als selbständig arbeitende Gruppe innerhalb der Lehrlingsabteilung dürften Juniorfirmen – bzw ihre moderne Umsetzung als „Junior-Profitcenters“ – aber auch in Zukunft eine interessante

Bereicherung des Methodenrepertoirs der Ausbildung in beruflicher Praxis darstellen.

## 6 Verwendete Literatur und Hinweise auf weiterführende Informationen

DBK-Lehrstellenprojekt „Angebote für Leistungsstarke“ (Hg): Starke Lehren für starke Lehrlinge. 20 Firmen im Portrait. Luzern (DBK) 1999 (Diese Publikation hatte eine grössere Zahl von Presseberichten zur Folge, u.a. über die Modelle von Hilti und Alu-Menziken, vgl. die in I-BASIS gesammelten Publikationen, zugänglich u.a. über [www.infopartner.ch](http://www.infopartner.ch))

*Gibt eine Übersicht über Best-practice-Beispiele zur Förderung von leistungsstarken Lehrlingen und enthält einige Beispiele von Juniorfirmen, die oben nicht erwähnt wurden, zum Beispiel diejenige von Hiltl in Schaan*

Dipl. Zorana u.a.: Das Ausbildungskonzept Juniorenfirma. Ein Praxishandbuch für Betrieb und Schule. Nürnberg (BW Bildung und Wissen) 2004  
*Sehr wertvolles Buch für Betriebe, die selbst eine Juniorfirma einrichten möchten. Enthält viele Praxistipps, auch für Schülerfirmen*

Ermeling: Ferdinand Jürgen: Die Berufspädagogik im Modernisierungsprozeß, Berufspädagogik und Schlüsselqualifikationen, dargestellt anhand des Konzeptes der Juniorenfirma. Dissertation Kassel 2001.  
*Dissertation – mit allen Vor- und Nachteilen einer Promotionsarbeit*

Fix Wolfgang: Die Projektmethoden in der betrieblichen Ausbildung, in: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Dritter Bayerischer Berufsbildungskongress. Nürnberg, 5. und 6. April 1984. Dokumentation. Bayreuth 1984, S. 145-149.

Fix Wolfgang: Juniorfirmen – Ein innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen, Berlin (Erich Schmidt Verlag) 1989  
*Die Meinung des Vaters der Juniorfirmen – und gleichzeitig ein Bericht über ein Deutsches Modellversuchsprogramm.*

Kib-Net. Konzept einer Juniorenfirma. <http://www.kib-net.de/fix/Juniorenfirma/Download/Konzept.pdf>

Minder Andreas: So wie die Grossen. In Juniorfirmen lernen Lehrlinge unternehmerisches Verhalten. Panorama 3/2000, S. 26-28

Reich K. (Hg): Methodenpool. In. URL: <http://methodenpool.uni-koeln.de> (Mai 2004)  
*Wertvolle Darstellung vieler Unterrichtsmethoden für Schulen und Ausbildungszentren.*

Wettstein Emil: Förderung von leistungsstarken Jugendlichen in der Berufsbildung, Panorama 3/2000, S. 23-25

[www.berufsbildungsprojekte.com/juniorfirmen](http://www.berufsbildungsprojekte.com/juniorfirmen)  
*Links zu den oben referierten Berichten der Studierenden und zu den für und in der Lehrveranstaltung gesammelten elektronischen Dokumenten*