



Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

– Lehrstuhl Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung –

Prof. Dr. Sibylle Peters

---

Juliane Möhring/ Erika Gleisner/ Sibylle Peters

## **Nachwuchs auf Nachwuchsstellen?**

Befragung von Diplomanden, Praktikanten und wissenschaftlichen Hilfskräften als potentieller Nachwuchs eines regionalen Forschungs- und Entwicklungsdienstleisters

**Arbeitsbericht Nr. 65**

April 2009

ISSN 1437-8493

## **Die Arbeitsberichte des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik**

Diese Reihe repräsentiert das Institut für Berufs- und Betriebspädagogik in seinen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten. Die Arbeitsberichte bieten die Möglichkeit, Beiträge aus aktuellen Forschungsprojekten und Qualifikationsvorhaben ebenso wie Diskussions- oder Thesenpapiere zu veröffentlichen. Daneben bildet die Reihe auch ein Informations- und Diskussionsforum für unsere Kooperationspartner und deren Beiträge. Weiterhin sollen in dieser Reihe hochwertige Magisterarbeiten von Studierenden des Instituts erscheinen.

*Herausgeber:*

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)  
Geschäftsführende Direktorin Prof. Dr. Sibylle Peters

*Anschrift:*

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungs-  
wissenschaften  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)  
Zschokkestraße 32  
D-39104 Magdeburg

Tel.: (0391) 67 16 623  
Fax: (0391) 67 16 550  
e-mail: sibylle.peters@ovgu.de

*Redaktion*

Ulrike Frosch

*Herstellung:*

Universitätsdruckerei Magdeburg

© Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik,  
Postfach 4120, D-39016 Magdeburg.  
Jede Form der Weitergabe oder Vervielfältigung  
bedarf der Genehmigung des Herausgebers.

Juliane Möhring/ Erika Gleisner<sup>1</sup>/ Sibylle Peters

## **Nachwuchs auf Nachwuchsstellen?**

Befragung von Diplomanden, Praktikanten und wissenschaftlichen Hilfskräften als potentieller Nachwuchs eines regionalen Forschungs- und Entwicklungsdienstleisters

### **Arbeitsbericht Nr. 65**

April 2009

ISSN 1437-8493

---

<sup>1</sup>Juliane Möhring und Erika Gleisner waren 2008 studentische Hilfskräfte am Lehrstuhl und haben teilweise die Fragebögen entwickelt, die Befragungen durchgeführt, die Ergebnisse in ein SPSS-Programm übertragen, und maßgeblich an der Auswertung mitgearbeitet.

# Inhaltverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Stand der Forschung – Zukunft und Muster biographischer Lebens(stil)planungen sowie Deutungsunsicherheiten im Übergang von Hochschule zu Arbeitstätigkeiten .....	5
3. Nachwuchs – Rekrutierung von Studenten mit Hilfe von HIWI-Stellen? .....	9
3.1 Allgemeiner Überblick, allgemeine Angaben zur Biographie und Studium .....	10
3.2 Individualisierung und Optionen Ihrer Persönlichkeits-karriere .....	11
3.3 Gegenwärtige Arbeitssituation und Organisations-einbindung für Ihre Arbeitsinhalte und Arbeitstätigkeiten .....	17
3.4 Führung und Karriereoptionen – Führungsentwicklung – Führungsinstrumente: Einschätzungen dazu .....	22
3.5 Wissensprozesse und Wissensmanagement in der Organisation .....	28
4. Fazit .....	29
Literaturverzeichnis: .....	30
Anhang .....	32

## Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1 Korrelationstabelle .....	21
Abbildung 2 Traditionelles und modernes Führungsparadigma im Vergleich .....	23
Abbildung 3 Darstellung des Verhältnisses verschiedener Karrieretypen nach Meinung der Befragten .....	26

Hinweis zur Sprachregelung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie teilweise nur die männliche Form verwendet. Alle Aussagen gelten selbstverständlich für Frauen und Männer gleichermaßen.

# 1. EINLEITUNG

Für alle westlichen Industrienationen stellt die fundamentale Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung eine große Herausforderung der kommenden Jahrzehnte dar. Der gegebene Nachwuchsmangel stellt sich als Problem des Fach- und Führungsnachwuchses, der öffentlich in der Diskussion ist, aber in den Unternehmen als nicht so ganz dringlich wahrgenommen wird. So gilt insgesamt bereits eine größere Aufmerksamkeit der Förderung älterer Arbeitskräfte und die Entwicklung von Modellen und allgemein auch der Entwicklung von Modellen der Fach- und Führungsnachwuchskräfte. Besonders Hochschulen entwickeln Programme als Privat-, Partnership- sowie Mentoringprogramme, um Studenten rechtzeitig an die Wirtschaft heranzuführen, ihnen den Übergang von Hochschule zu Wirtschaft zu erleichtern. Zudem sollen sie den Unternehmen Hilfestellungen anbieten, die richtigen Hochschulabsolventen auszuwählen, welches ihnen infolge der Heterogenität der Hochschulabschlüsse nicht leicht fällt, bzw. sie für diese kaum Vorlagen zu Berufseinmündungen<sup>1</sup> haben. Das öffentliche Bewusstsein ist insgesamt infolge der Entwicklungen des demographischen Wandels gewachsen und auch die Absolventen suchen infolge der Internet- Möglichkeiten im Netz gezielter nach möglichen einstellenden Unternehmen und kommunizieren in ihren eigenen Netzwerken Bedingungen sowie Entwicklungsoptionen von einstellenden Unternehmen. Diese neueren Entwicklungen werden noch kaum von Unternehmen wahrgenommen, es gibt folglich Einschätzungs- und Beurteilungsplattformen, die von Studenten und Absolventen ausführlich frequentiert werden, bevor sie sich überhaupt zwecks einer Anstellung bei Unternehmen erkundigen, bzw. bewerben<sup>2</sup>. Die gesamte Aufmerksamkeit des Nachwuchsmangels richtet sich auf Nachwuchsmangel in Unternehmen und Unternehmen werden aufgefordert, hinreichend sowie frühzeitig sich dieser Herausforderung zu stellen. Was unseres Erachtens eher außen vor bleibt, sind Überlegungen der Erwartungen der Absolventen selbst an potentielle Arbeitgeber.

Uns interessiert weniger, welche Erwartungen und Erwartungshaltungen die Absolventen und Studenten in den letzten Semesterphasen an Unternehmen haben,

---

<sup>1</sup> Vgl. u.a. Allmendinger, 2006

<sup>2</sup> Siehe Grothe <http://www.complexium.de/index.php?id=7> am 05.04.08

sondern welche Erwartungen und Wünsche haben sie hinsichtlich der Wahrnehmung von Tätigkeiten in Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen, also Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten vielleicht als eine Form späterer Tätigkeiten in Augenschein zu nehmen. Diese mögliche Alternative bietet sich dadurch an, dass viele Studierende und Diplomanden in Forschungs- und Entwicklungsinstituten arbeiten, ja ihre Examensarbeiten an die Bedürfnisse dieser Institute ausrichten und in der Regel mindestens sechs Monate während der Zeit der Examensgestaltung an diesen Instituten arbeiten, und die Ergebnisse dieser Arbeiten nicht selten auch Examensthemen sind oder manchmal auch wichtige Studienleistungen/ Leistungsscheine abdecken, die zur Einreichung der Examensarbeit wichtig sind. Deshalb führten wir eine Befragung von Studentischen Hilfskräften, Diplomanden und Praktikanten an einem regional gebundenen Forschungs- und Entwicklungsdienstleister durch. Im Mittelpunkt stand die Fragestellung, welche Arbeits- und Lebensziele Studenten als Examenskandidaten mit studentischen Hilfskrafttätigkeiten in der angewandten Forschung und Entwicklung eines regionalen Instituts verbinden und wie ihnen diese Tätigkeiten als studentische Tätigkeiten nützen können.

In dieser hier vorliegenden deskriptiven Untersuchung sind im Sommer 2008 insgesamt 27 Diplomanden, Praktikanten und wissenschaftliche Hilfskräfte<sup>3</sup> eines Forschungs- und Entwicklungsinstituts mit einem Fragebogen zu ihren Zukunftsvorstellungen, Karrierewünschen, persönlichen Zielen und ihrer sozialen wie auch Arbeitseinbindung in das Institut befragt worden, um aus dem Mikrofeld heraus die Erwartungen und Erwartungshaltungen hinsichtlich möglicher wissenschaftlicher orientierten Arbeitstätigkeiten zu gewinnen. Dieses vor dem Hintergrund, dass insgesamt infolge der Zunahmen wissensintensiver Tätigkeiten, welche insgesamt steigen, diese mehr auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt<sup>4</sup> werden als bisher, wobei aber nicht hinreichend bekannt ist, welche Anforderungen es genau genommen sein werden. So sind die potentiellen Nachwuchskräfte, die auf den zahlreichen wissenschaftlichen Hilfskraftstellen arbeiten, die Gruppe, die nach ihren Erwartungen befragt werden, um zu erfahren, was sie mit diesen Stellen hinsichtlich ihrer Zukunft verbinden.

---

<sup>3</sup> Es handelt sich um wissenschaftliche Hilfskräfte, die sowohl als Diplomand oder zur Absolvierung ihres studentischen Pflichtpraktikums im Forschungs- und Entwicklungsinstitut tätig sind.

<sup>4</sup> Vgl. u.a. Rump/Volker, 2007, S.3

Dazu erfolgt zunächst ein kurzer Überblick über den aktuellen Forschungsstand biographischer Zukunfts- und Lebensplanung, indem auf einzelne empirische Untersuchungen rekurriert wird<sup>5</sup>, um Einblicke in die gegenwärtige Diskussion von Biographie- und Lebensstilfragen von Studenten aufzugreifen. In den folgenden Kapiteln werden der Fragebogen und die Auswertungen vorgestellt, es folgt ein Fazit.

## 2. STAND DER FORSCHUNG – ZUKUNFT UND MUSTER BIOGRAPHISCHER LEBENS(STIL)PLANUNGEN SOWIE DEUTUNGS-UNSICHERHEITEN IM ÜBERGANG VON HOCHSCHULE ZU ARBEITSTÄTIGKEITEN

Über Jahrzehnte schon seit den 80er Jahren bewegen sich bildungs- und arbeitsmarktpolitische Diskussionen zwischen dem Nachweis, dass die Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft zunehmend wissensintensive Tätigkeiten nachfragen wird und dass die Suche nach entsprechenden Absolventen und „Talente“<sup>6</sup> groß ist, bzw. sich angesichts des demographischen Wandels potenziert, sodass nicht genügend Fach- und Führungskräfte entsprechende Tätigkeiten nachfragen werden. Die Diskussionen um die Jahrtausendwende waren aber auch maßgeblich getragen von der Diskussion der „Generation Praktikum“, das Hochschulabsolventen kaum Chancen einer Berufseinmündung<sup>7</sup> hätten, so dass dieses erheblichen Einfluss auf die Absolventen beim Übergang von der Hochschule ins Berufsleben zur Folge hatte.

Infolgedessen können Optionen und Entwicklung von realen Bildern möglicher Tätigkeiten und Tätigkeitsvorstellungen wie -erwartungen wenig ausgeprägt sein, die „Generation Praktikum“ - Berichterstattung hat dieses Forschungsfeld etwas einfrieren lassen. Folglich überrascht es nicht, wenn Schlaglichter wie diese, dass die heutigen

---

<sup>5</sup> Gleichwohl wird kein umfassender Überblick über die gegenwärtige Forschungslage angestrebt, sondern nur auf einzelne Tendenzen aufmerksam gemacht.

<sup>6</sup> „War of talents“- Diskussionen und Talentmanagement als Teil der Personalstrategien (vgl. Meifert, 2008) signalisieren diese Richtung.

<sup>7</sup> Vgl. u.a. Allmendinger, 2006

Studenten im Gegensatz zu früheren Studentengenerationen unpolitisch seien<sup>8</sup>, auftreten. Viel eher dürfte davon auszugehen sein, dass die Studentengeneration infolge der unsicheren Übergänge in hoch qualifizierte Arbeitsmarktsegmente eher auf sich zurückgeworfen ist. Woran sollen sich junge Absolventen angesichts offener Übergänge orientieren? Aus den Gepflogenheiten der abwertenden temporären Übernahme, ohne Einweisung in Anforderungsprofile und ohne Vorbilder, bleiben Zukunftsvorstellungen zu Beruf und Karriere abstrakt, unverbindlich und entbehren eines Dialogs zur Entwicklung von realen Bildern über Tätigkeitsvorstellungen, zu welchen ein differenziertes Repertoire des Verhaltens gehört. Der Nachwuchs ist so auf sich selbst zurückgeworfen, konzentriert sich auf allgemeine Ziele biographischer Lebens(stil)planung und darauf, die eigenen Ressourcen eher für sich selbst zu bündeln. Es sind keine Muster von Vorbildern des Übergangs gegeben, der Nachwuchs ist auf sich selbst gestellt und muss, wenn er sich in Praxisphasen aufhält, zunächst Orientierungen aus der Phase des Studiums verlängern, d.h. einfach daran festhalten oder die Orientierungen aus allgemeinen Lebens- und Karrierevorstellungen speisen.

Eine aktuelle Studie der Konstanzer Hochschulforschung hat die neuesten Ergebnisse ihres „Studierendensurvey“ vorgelegt<sup>9</sup>: nur noch 37% der Studenten von heute interessierten sich für Politik. 1983 waren es noch 54%. Heutige Studenten finden das Engagement in Parteien langweilig, bejahen hingegen den Wettbewerb und haben eine hohe Leistungsbereitschaft. Sie interessieren sich auf der Mikroebene sehr wohl um die Zustände um sie herum, sie engagieren sich für die Gemeinschaft, aber auf Zeit, in Projekten und Praktika. Weniger für abstrakte allgemeine politische Ziele, wie das frühere Studentengenerationen taten. Es hat eine Verlagerung von Zukunftsvorstellungen von Studenten von der Makroebene zur Mikroebene stattgefunden, sie konzentrieren sich folglich eher auf sich und ihr unmittelbares reales Umfeld, indem sie ihre realen Chancen hinsichtlich einer möglichst Erfolg versprechenden Arbeit und privatem Glück suchen und ihre Erwartungen weniger auf die politischen Zustände ganz allgemein ausgerichtet sind.

---

<sup>8</sup> Befragung der DIE ZEIT vom 07.08.08

<sup>9</sup> DIE ZEIT berichtet darüber am 05.03.09



Zuvor hatte DIE ZEIT eine eigene Untersuchung mit dem Ergebnis präsentiert<sup>10</sup>, dass die Studenten neue Werte haben: sie engagieren sich nicht mehr grundsätzlich politisch. Familie, Freunde und privates Glück werden wichtiger. Sie wollen auch nicht mehr primär überdurchschnittliches leisten. Sie finden ihre Lebensziele nicht in Formen wie Frieden, Freiheit oder Gerechtigkeit wieder. Sie haben neue Ideale: dem beruflichen Aufstieg wird nicht mehr alles untergeordnet, sie wollen die Welt nicht grundsätzlich retten. Sie wollen die Welt nicht global retten sondern anders, indem sie etwas in der Partnerschaft ausrichten können, in ihrem Umfeld, sie streben eine Effizienz im persönlichen Umfeld an, wollen den eigenen Input zum maximalen Output führen. Sie verlagern ihre biographischen Lebensziele in die Mikroebene, sie wollen nicht mehr auf der gesellschaftspolitischen Ebene, der Makroebene agieren. Im Stillen, im Kleinen streben sie die Änderungen ihres Umfeldes an. Die Studentengeneration bewegt sich im Mikrofeld, hat also das Makrofeld verlassen<sup>11</sup>.

Die Ergebnisse der hier benannten Studien geben Hinweise darauf, dass junge Absolventen nach dem Abschluss während des Übergangs ins Berufsleben einen Individualisierungsprozess durchleben, der aber Deutungsunsicherheiten aufweist, indem der Übergang von der Phase des Studiums, die für viele eine Moratoriumsphase darstellt, mit Unwägbarkeitsmomenten einhergeht. Dennoch sind diese Übergänge als Individualisierungsprozess zu bezeichnen, und dieser Individualisierungsprozess kann mit Hilfe der Individualisierungsdimensionen nach Beck (1986) dargestellt werden.

---

<sup>10</sup> DIE ZEIT stellt die eigene Untersuchung am 07.08.08 vor.

<sup>11</sup>Die BRIGITTE-Studie( Juli 2008), die das WZB – Berlin durchführte, zeigt die Aufbruchstimmung der jungen Frauen. Sie wollen sich alle Positionen in dieser Gesellschaft holen, sie konzentrieren sich dabei auf ihr persönliches Umfeld, und die Gestaltbarkeit desselben, nicht auf die Gesellschaft im abstrakten Sinne. Sie wollen an sich und ihren Qualifikationen arbeiten und ihre Potentiale stärken, um ihre persönlichen Ziele durchsetzen zu können.

Es gibt keine vergleichbare Studie über die jungen Männer, aber es wird hier kurz rekurriert auf die letzte Jugend- Shell- Studie, hrsg. von Hurrelmann, Bielefeld, 2008. Die Prognose ist sehr negativ. Die männliche Jugend hat keine Orientierungen für die Zukunft, Berufs- und Lebensvorstellungen bleiben alle allgemein, sie wissen nicht, wofür sie sich engagieren sollten, ihnen fehlen Vorbilder und gesellschaftlich akzeptierte Muster, die für sie gelten könnten und an die sie sich halten, bzw. sich anpassen können. Dahinter verbirgt sich ein bisher noch weitgehend in der Gesellschaft tabuisiertes soziales Verhalten von männlichen Jugendlichen, das die männliche Jugend im Bildungssystem wenige positive Anregungen zur Entwicklung und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit erfährt.

Hochschulabsolventen werden nach Beenden des Studiums am Ende ihrer Bildungs- und Ausbildungsphase „freigesetzt“, sie verlieren die bisherigen Sicherheiten, die das Studium und der Aufenthaltsort Hochschule bietet, zum Beispiel in Form von Vorstellungen und Verhaltensmustern zur Bewältigung der Lebens- und Arbeitskontexte. Sie müssen nach neuen Verhaltensmustern sowie -dispositionen suchen, oder anders: neue Formen der „(Re-)integration“ in ein soziales Arbeits- und Lebensumfeld suchen. Ist diese nicht gleich vorhanden, bewegen sie sich in Deutungsunsicherheit oder gar in einer Orientierungslosigkeit.

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich diese Erhebung mit 27 wissenschaftlichen Hilfskräften auf ihre Mikrosituation allgemein und insbesondere innerhalb ihrer temporären Tätigkeit in dem Forschungs- und Entwicklungsinstitut des regionalen Anbieters. So soll im folgenden mit Hilfe der Untersuchungsergebnisse des Fallbeispiels der Frage nachgegangen werden, inwiefern Organisationen von der Mesoebene aus durch Schaffung von Reintegrationsangeboten nach dem Studium durch frühzeitige Integration von Studenten in das Unternehmen, durch Hiwi-Stellen und durch Rollen- oder Identitätsangebote innerhalb dieser geeignete Orientierungsmöglichkeiten schaffen und wie wissenschaftliche Hilfskräfte diese Angebote sehen und darauf reagieren, bzw. ihr soziales Mikroumfeld erobern. Dazu gehört auch, was die wissenschaftlichen Hilfskräfte als hilfreich ansehen, um das Problem von Unsicherheit und auch Orientierungslosigkeit auf der Mikroebene als ihrer Gestaltungsebene zu begegnen sowie die Frage, wie sie ihre Beschäftigungssituation verfolgen. Ebenso wichtig ist die Frage, wie das wirtschaftliche Problem des Nachwuchsmangels auf der Makroebene aus ihrer Perspektive erscheint, da der untersuchte Forschungs- und Entwicklungsdienstleister Nachwuchssorgen entsprechend des allgemeinen Trends haben dürfte, und diese Entwicklung in einem offenen Diskurs mit den Abteilungen und den Mitarbeitern zu diskutieren und in längerfristige Personalentwicklungsoptionen zu münden hätte.

### 3. NACHWUCHS-REKRUTIERUNG VON STUDENTEN MIT HILFE VON HIWI-STELLEN?

Vor diesem Hintergrund ist der Fragebogen in fünf konzeptionelle Themenbereiche unterteilt:

- Bereich A: Individualisierung und Optionen Ihrer Persönlichkeitskarriere
- Bereich B : Gegenwärtige Arbeitssituation und Organisationseinbindung für Arbeitsinhalte und Arbeitstätigkeiten
- Bereich C: Führung - Führungsentwicklung - Führungsinstrumente: Einschätzungen dazu
- Bereich D: Wissensprozesse und Wissensmanagement in der Organisation
- Bereich E: Allgemeine Angaben

In Bereich A liegt der Schwerpunkt darauf, Zukunftsvorstellungen, Prioritäten, Einschätzungen zu Qualifikationen und den Stellenwert der Arbeit zu erfragen.

Der Bereich B thematisiert Informationsabläufe, Arbeitsinhalte, Einschätzung der Wertschätzung, Organisationskultur, Arbeitsprofile, Ambitionen und Rollen.

Im Bereich C werden Fragen über Führung, Führungsverhalten, Karrieren und zu Einschätzungen zu Macht gestellt.

Bereich D dient dazu, Eingebundenheit in Wissensprozesse, Verteilung von Wissen, Partizipation zu untersuchen.

Im Bereich E werden abschließend die allgemeinen Angaben der Hiwis erfragt.

Mit der Auswahl dieser Themenbereiche sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Was können zentrale Lebensziele von HIWIS sein und wie nehmen sie ihr soziales Mikro- Umfeld ihrer HIWI- Tätigkeit wahr?
- Sehen sie Dialogangebote der Organisation IFF und wie reagieren sie darauf?

- Wollen sie ihr soziales Mikrofeld erobern, oder gibt dieses potentielle Beschäftigungsfeld innerhalb eines Entwicklungsinstituts Anregungen für ihre biographischen Lebensplanungen und wie und inwieweit bringen sie sich bereits in die Institution und Organisation ein?
- Inwieweit haben sie das Ende ihres Studiums und die Übergänge von ihrem Studium zu einem ersten Beschäftigungsverhältnis im Blick?
- Gibt es Rollenangebote während ihrer Hiwi-Zeit, die sie wahrnehmen und an einer aktiven Wahrnehmung interessiert sind?

Im Folgenden wird vorerst, um einen Überblick und eine genauere Vorstellung zu bekommen, der im Fragebogen als letztes gestellte Themenbereich mit den allgemeinen Angaben vorgestellt. Erst im Anschluss werden die Ergebnisse entlang der Themenblöcke vorgestellt.

### 3.1 ALLGEMEINER ÜBERBLICK, ALLGEMEINE ANGABEN ZUR BIOGRAPHIE UND STUDIUM

Die Gruppe der Befragten besteht aus 27 studentischen Hilfskräften, Diplomanden und Praktikanten<sup>12</sup>. 64% der Befragten sind männlich und 36% weiblich. Das Alter der Befragten liegt zwischen 20 und 30 Jahren. 56% liegen dabei zwischen 20 und 25 (Erststudenten) und 44% zwischen 25 und 30 Jahren (Erst- und Zweitfachstudenten). Die Mehrheit der Befragten befindet sich im Erststudium (88%). Die 12% der Befragten, die bereits ein Studium absolviert haben, haben dies im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen abgeschlossen. Auch beim aktuellen Studiengang dominieren die Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften als wissenschaftliche Hiwis, also potentielle Nachwuchskräfte werden unter den Wirtschaftsingenieuren gesehen. Nur einer der Befragten gab an, im Bereich Naturwissenschaften zu studieren und vier der Befragten gaben an, unter anderem Geistes-, Sozial-, und Erziehungswissenschaften zu studieren. Die meisten der Befragten streben ein Magister-, Diplom-, oder Masterabschluss an und befinden sich mehrheitlich zwischen dem siebten und vierzehnten

---

<sup>12</sup> folgend: Hiwis

Semester. Die Mehrheit der Befragten gibt Sachsen-Anhalt als Studienort an (88%). Die restlichen 12% der Befragten studieren in den alten Bundesländern.

44% der Befragten haben ihre gegenwärtige Arbeitsstelle als wissenschaftliche Hilfskraft (auch Hiwi-Job) durch eine Ausschreibung bekommen, 52% durch persönlichen Kontakt. Zwischen diesen beiden Möglichkeiten besteht also ein ausgewogenes Verhältnis. Allerdings besteht eine zweiseitige bivariate Korrelation zwischen dieser Kategorie und der Kategorie Geschlecht: Die weiblichen Hiwis haben ihren Job eher per Ausschreibung bekommen und ihre männlichen Kommilitonen durch persönlichen Kontakt. Frauen scheinen keine so starken Netzwerke zu Mitarbeitern im untersuchten Forschungs- und Entwicklungsdienstleister zu haben wie Männer. In der Dauer des Jobs sind bei der Gruppe der Befragten alle Zeitspannen zwischen null und 24 Monaten vertreten. Ungefähr die Hälfte (52%) liegt dabei aber bei zwei bis sechs Monaten, also hat den Hiwi-Job bis zu sechs Monaten. Mehr als die Hälfte der Studenten (56%) sehen das Forschungsinstitut als einen potentiellen Arbeitgeber. Die anderen Befragten (40%) sprechen sich dagegen aus. Als Gründe werden unter anderem fachliche Ausrichtung, der Wunsch noch mehr von der Wirtschaft zu sehen, eine andere Branchenzugehörigkeit aber auch die Schwierigkeit, einen Platz in solchen Instituten zu bekommen, genannt. Dies passt dazu, dass die Angaben, wie lang die Befragten maximal in der Organisation tätig sein möchten, mit der Frage nach der Dauer ihres aktuellen Jobs korreliert. 84% der Studenten würden ihren gegenwärtigen Job auch ausüben, wenn sie ihn nicht finanziell nötig hätten. Die Mehrheit der Befragten bewerteten Aufgabeninhalt und Perspektive zu 96% und die Möglichkeit zur (persönlichen) Entwicklung zu 88% mit sehr viel bis viel als Grund ihrer Bewerbung.

### 3.2 INDIVIDUALISIERUNG UND OPTIONEN IHRER PERSÖNLICHKEITS-KARRIERE

In diesem Teil der Befragung werden die Erwartungen der Befragten Hiwis betrachtet. Im Mittelpunkt stehen die Erwartungen im und an die Beschäftigung als wissenschaftliche Hilfskraft und die wahrgenommenen schwierigen Übergänge und infolgedessen die Deutungsunsicherheiten zu ihren Lebens(stil)planungen, die nach Beck, (1986) allgemein als Entgrenzungsphänomene aus sozialen Lebensräumen beschrieben werden. Sie werden gewählt, da diese sich bei der Auswertung der Analyse für die Beschreibung der Situation der Hiwis als problematisch erwiesen, also offensichtlich ungebrochen ihre Aktualität behalten haben.

### *Erwartungen an den Job und im Job*

Die Hiwis wurden zunächst gefragt, was ihnen in den nächsten fünf Jahren am wichtigsten sei. In den nächsten fünf Jahren ist den Befragten sowohl die berufliche Entwicklung in Projekten als auch die berufliche Entwicklung als Experte aufgrund ihres Studienabschlusses wichtig. Ein Fokus liegt allerdings bei der persönlichen Entwicklung. Zentral für die Zukunft ist, dass die Mehrheit den Punkt der Verbesserung des Lebensstils als sehr wichtig bis wichtig einstuft. Allerdings geht der Wunsch nach der Verbesserung des Lebensstandards nicht mit Verausgabebereitschaft einher und korreliert auch nicht mit dem Wunsch Karriere zu machen. Die Items Karriere und Forschen bewerten 70% und 58% der Befragten mit wichtig bis sehr wichtig. Allerdings werden diese beiden Punkte auch von keinem der befragten als unwichtig eingeordnet. Der Wunsch an gesellschaftlichen Veränderungen teilzunehmen wird von den wenigsten Befragten als wichtig oder sehr wichtig angesehen.

In ihrer jetzigen Tätigkeit ist es den Befragten zudem sehr wichtig bis wichtig Verantwortung zu übernehmen (74%), für eine Sache einzutreten und sie weiter zu entwickeln (81%), im Team zu arbeiten (81%), ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten (84%; [erwartungsgemäß: alle befragten sind Studenten]), Employability/ Weiterbildung zu betreiben (88%). Sie wollen die Situation in dem Institut für ihre Entwicklung nutzen. Die Punkte Karriere und Forschen haben noch keinen so großen Stellenwert und werden von 37% und 40% der Befragten als weniger wichtig eingestuft. Es ist zu vermuten, die Zeit nach dem Examen wird noch als weiter Weg von der gegenwärtigen Lebenslage eingeschätzt. Zur Verantwortungsübernahme gehört auch die Verantwortung der eigenen Entwicklung. Die Hiwis sehen sich selbst in der Verantwortung für ihre Weiterbildung. Der Employability-Gedanke hat Einzug in die Selbstführung gefunden. Selbstmotivation, -organisation und -Marketing werden als wesentliche Komponenten für eine kompetente Selbstführung verstanden. Es verbleibt abstrakt, aber die Studenten geben dies als wichtig für ihr Fortkommen an. Dazu ergänzend nennen die Hiwis ‚sich selbst motivieren‘ als wichtigste Ausprägung der Selbstführung. Im Fragebogen wurde als Selbstführung angeboten:

*Selbstbeobachtung - Wissenssteuerung - Gefühlsregulierung - Entwicklung und Vermittlung proaktiver Denkhaltungen - Selbstorganisation - Motivation durch Selbstmotivation.*

Die gewählten Antworten kreisen um die eigene Person. 85,18% der Befragten stufen Motivation durch Selbstmotivation als Ausprägung von Selbstführung als wichtig bis sehr wichtig ein.

Bereits hier zeigt sich, dass das betrachtete Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungsunternehmen die Hiwis in zentralen Orientierungen, und der Auseinandersetzung, ob eine Tätigkeit in dieser Organisation für sie erstrebenswert wäre, offensichtlich allein lässt.

Sind die Hiwis am Ende des Studiums, kommen sowohl neue Anforderungen als auch Irritationen, die zu bewältigen sind. Interessanterweise bestätigen die Hiwis die Frage, sich den untersuchten Forschungs- und Entwicklungsdienstleister als potentiellen Arbeitgeber vorzustellen, zu 56%. Eventuell resultiert dies aus der als angenehm bewerteten Organisationskultur.

Da die Befragten als Hiwis bei einem Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungsunternehmen tätig sind, wäre anzunehmen, dass das Ziel, wissenschaftlich zu arbeiten und zu forschen in der eigentlichen Arbeitstätigkeit einen Niederschlag finden würde. Dies ist allerdings nicht der Fall. Bei der Beantwortung dieser Frage lassen sich die Hiwis von der gegenwärtigen Ist- Situation leiten, sie sind Studenten und wollen sich abstrakt persönlich entwickeln, die Tätigkeit als Hiwi wird nicht als Vorbereitung und Hinführung der zentralen Tätigkeit nach dem Studium gesehen. Forschen und Karriere werden nicht aufeinander bezogen. Das geht mit der Aussage einher, dass Berufsvorstellungen vage sind. Damit verbleibt der Fokus auf die Persönlichkeitsentwicklung und auf der Konzentration auf eigene Verhaltensdispositionen, ohne Korrespondenz zum wissenschaftlichen Arbeiten. Gleichermäßen geben die Befragten aber an, dass es ihnen wichtig ist, für eine Sache einzutreten und diese weiterzuentwickeln, dies bezieht sich jedoch nicht auf die Tätigkeit des Forschens, sondern stellt voraussichtlich eher den Wunsch nach mehr Verantwortung und Karriereambitionen dar. Dies wissenschaftlich über Forschungstätigkeiten zu erzielen, ist kein Ziel der Befragten Hiwis, sie scheinen dazwischen (noch) keine Verbindung zu sehen.

### *Unsicherheiten und Erwartungen der Entgrenzung von Arbeit und Leben*

Das Denken der Befragten ist bipolar. Leben und Arbeit sind in ihrer Vorstellung zwei getrennte Bereiche, dies entspricht traditionellen Vorstellungen von Lebens- und Arbeitsstilen. Das überrascht, denn gerade wissensintensive Tätigkeiten heben die Trennung von Arbeit und Leben zunehmend auf und das gilt insbesondere für die jüngeren Generationen von Hochschulabsolventen. Diese Untersuchung ergibt hingegen eindeutig, dass es den studentischen wissenschaftlichen Hilfskräften wichtig ist, die Bereiche Leben und Arbeit von einander zu trennen. Gelingt dies nicht, wird das als schwierig und/ oder problematisch empfunden.

Die Entgrenzungsdiskussion konzentriert sich auf sechs Dimensionen<sup>13</sup> und betrifft die Entgrenzung innerhalb der Erwerbsarbeit als auch den Zusammenhang von Arbeit und Privatleben, es lassen sich folgende sechs Sozialdimensionen unterscheiden, die in der Befragung berücksichtigt wurden und entsprechend einzeln beschrieben werden:

- Zeit,
- Raum,
- Hilfsmittel/Technik,
- Arbeitsinhalt/Qualifikation,
- Sozialorganisation und
- Sinn/Motivation.

**Zeit:** In der Sozialdimension Zeit geht es innerhalb der Erwerbsarbeit um die weit reichende Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeitszeiten in Dauer, Lage und Regulierungsform. Damit sind zum Beispiel Gleitzeit, unregelmäßige Mehrarbeit oder Zeitkonten gemeint. Zeit und individuelle Gestaltung von Zeit durch Entgrenzungsangebote ist ein wesentlicher Punkt bei den Hiwis. Die Sozialdimension Zeit betreffend gaben die Befragten mehrheitlich an, dass ihnen eine flexible Arbeitsgestaltung wichtig bis sehr wichtig sei und ihnen die Gleichzeitigkeit von Arbeitsaufgaben sehr leicht bis leicht fällt (81%). Im Fragebogen wurden die Hiwis gefragt, ob sie alles gleichzeitig

---

<sup>13</sup> Vgl. Voß, 1998



machen und ob sie diese Gleichzeitigkeit selbst als Verzögerung der eigenen Professionsentwicklung wahrnehmen. Sie schätzen dies nicht als Problem ein. Zu 78% finden sie eine Gleichzeitigkeit von Arbeitsaufgaben als Übung in simultanen Tätigkeiten gut, und nur zu 22% als Professionsverzögerung. Die Dimension Zeit wird also innerhalb der Erwerbsarbeit als unproblematisch empfunden. Die Entgrenzung von Privat- und Arbeitsleben betreffend spricht man von der Durchmischung von Arbeits- und Privatzeit. 77,77% der befragten studentischen Hilfskräfte und Praktikanten geben diesbezüglich an, dass ihnen der Verzicht auf Freizeit schwer bis sehr schwer fällt. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist bei den Befragten also durchaus erwünscht, geht aber nicht mit einer Bereitschaft auf den Verzicht der Freizeit einher. Im Zusammenhang von Arbeit und Privatleben wird Entgrenzung von den Befragten demnach als unangenehm empfunden.

**Raum:** In der Sozialdimension Raum beschreibt der Entgrenzungsbegriff nach Voß innerhalb der Erwerbsarbeit den Abbau der Bindung von Arbeit an Orte, die Entgrenzung von Arbeit und Leben betreffend den Abbau fester Grenzen zwischen Arbeits- und privaten Lebensorten. Überraschend ist, dass den Abbau der Bindung von Arbeit an Orte, die Entgrenzung von Arbeit und Leben betreffend, die Überzahl der Hiwis angibt, eine flexible Arbeitsgestaltung als wichtig bis sehr wichtig einzustufen und dass ihnen Mobilität und Auslandseinsatz mehrheitlich sehr leicht bis leicht fallen (68%). Dies geht allerdings nicht mit einer Bereitschaft zu einer Fernbeziehung einher. 66,61% der Befragten gaben an, dass ihnen eine Fernbeziehung schwer oder sehr schwer fallen würde. Auch bei dieser Dimension wird deutlich, dass Entgrenzung innerhalb der Erwerbsarbeit, zum Beispiel bei einem Auslandseinsatz oder Arbeitsplatzwechsel, nicht als problematisch eingestuft wird, sondern erst wenn es gravierende Einschnitte ins Privatleben mit sich zieht.

**Hilfsmittel und Technik:** Der Entgrenzungsbegriff in der Sozialdimension Hilfsmittel und Technik umschreibt innerhalb der Erwerbsarbeit eine Entstandardisierung von Arbeitsmitteln sowie eine wachsende Selbstorganisation und Individualisierung der Auswahl und Nutzung von diesen. Die Entgrenzung von Arbeit und Privatem betreffend handelt es sich um die Vermischung des privaten und betrieblichen Besitzes von Arbeitsmitteln. Diese Sozialdimension betreffend gibt es keine Auffälligkeiten in den Ergebnissen der Umfrage, das dürfte für Hiwis nicht relevant sein.

**Arbeitsinhalt und Qualifikation:** Die Dimension Arbeitsinhalt und Qualifikation zeigt Entgrenzungsphänomene, die in der Erwerbsarbeit zum Beispiel Selbstorganisation der Arbeitsausführung, Dynamisierung von Qualifikationsanforderungen und Employability. Sie umfassen in der Durchmischung von Privatem und Beruflichem die zunehmende Bedeutung unklarer Tätigkeiten und Kompetenzen, die ohne fachliche Arbeiten zu sein, zwischen Privatheit und Arbeit angesiedelt sind. 88,89% der Befragten geben an, dass ihnen Employability wichtig bis sehr wichtig sei. Des Weiteren gaben 85,19% an, sich durch eigenständige Recherche weiterzubilden. Sie sehen entsprechend der Employability-Anforderungen die Verantwortung bei sich, selbst für ihre Weiterbildung verantwortlich zu sein. Dies lässt vermuten, dass die Entgrenzung in dieser Sozialdimension von den studentischen Hilfskräften und Praktikanten des untersuchten Instituts weder innerhalb der Erwerbsarbeit noch in der Vermischung von Privatem und Arbeit als Problematisch empfunden wird.

**Sozialorganisation:** In der Sozialdimension Sozialorganisation sind die Ausprägungen von Entgrenzung innerhalb der Erwerbsarbeit anhand von Selbstorganisation der Kooperationsformen und Sozialnormen in der Arbeit wie zum Beispiel Teamarbeit oder abgeflachte Hierarchien. Die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben wird in dieser Sozialdimension an der wachsenden Rolle diffuser Sozialformen zwischen Arbeit und Privatleben deutlich, so werden häufig Arbeitskollegen dem sozialen Bezugskreis, Freundeskreis zugeordnet. Die Befragten geben zu 92,6% an, dass ihnen Teamarbeit sehr leicht bis leicht fällt und auch die Durchmischung von Privatem und Beruflichem scheint nicht als problematisch empfunden zu werden. 62,96% der Befragten gaben an, dass ihnen eine Doppelkarriere von Partnern leicht fallen würde. In der Sozialdimension Sozialorganisation wird die Entgrenzung von den Befragten also weder innerhalb der Erwerbsarbeit noch im Zusammenhang von Arbeit und Privatem als prekär eingeschätzt.

**Sinn/ Motivation:** Innerhalb der Erwerbsarbeit zeigt sich Entgrenzung in der Dimension Sinn und Motivation durch verstärkte Anforderungen an Selbstmotivierung, individuelle Sinnsetzung und Disziplinierung. Die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben wird in dieser Dimension durch die Durchmischung von Arbeits- und Lebensmotivation deutlich. 81,48% der Befragten geben an, dass es ihnen wichtig bis sehr wichtig ist, für eine Sache einzutreten und sie weiter zu entwickeln. Verausgabe-

bereitschaft und Selbstaussbeutung wird ebenfalls von der Mehrheit der Befragten als sehr leicht bis leicht empfunden. Dies tangiert nicht die Aufhebung der Trennung von Arbeit und Leben, sondern beschränkt sich auf die Entgrenzung innerhalb der Arbeit. Innerhalb dessen haben sie den Ethos oder Habitus verinnerlicht.

*Zwischenfazit: Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die Befragten innerhalb der Erwerbsarbeit selbst kaum Probleme mit Entgrenzungs-phänomenen haben. Die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben betreffend scheinen die Befragten eher die objektiv gesehen leichter erfassbaren und begreifbaren Sozialdimensionen wie Zeit und Raum kritisch zu betrachten. Dies hängt eventuell auch damit zusammen, dass der Verzicht auf eine Beziehung und Kinder mehrheitlich als sehr schwer bis schwer bewertet wird, und die Faktoren Freizeit und getrennter Wohnort vom Partner als dies betreffend hart und beeinflussend empfunden werden.*

### 3.3 GEGENWÄRTIGE ARBEITSSITUATION UND ORGANISATIONS-EINBINDUNG FÜR IHRE ARBEITSINHALTE UND ARBEITSTÄTIGKEITEN

In diesem Abschnitt wurden Fragen zur Organisationskultur, zur Rollenwahrnehmung der Befragten sowie auch zur Einschätzung der Wertschätzung ihrer Person und zu Informationsabläufen gestellt. Nach Einschätzung der Befragten werden Zielvereinbarungen und Arbeitspakete eher schriftlich und Verantwortlichkeiten eher mündlich fixiert. In der Überzahl wird Drittmittelwerbung (62,96) und Projektabschluss (81,48%) als großer Erfolg genannt. Dies ist vermutlich auf die Marktorientierung des Unternehmens zurückzuführen. Passend dazu ist auch, dass 67% der Befragten angeben, dass die allgemeinen Ziele der Organisation innerhalb dieser kommuniziert werden.

#### *Organisationskultur*

Von den Befragten studentischen Hilfskräften, Praktikanten und Diplomanden als besonders und prägend wird insbesondere das interne Arbeitsumfeld (92,59%) angesehen. Des Weiteren mehrheitlich benannt wurde der Kommunikationsstil, was ebenfalls auf das Vorhandensein einer intakten Organisationskultur hinweist. Als sehr

stark bis stark ausgeprägte Arbeitsprofile werden Freiräume beim Arbeiten (88,89%), herausfordernde Arbeiten und Bekanntschaft mit Kollegen (zu 81,48% und 74,08%) und Kenntnis des Arbeitsumfeldes (77,78%) genannt. Von den Hiwis wird die untersuchte Organisation als ein Unternehmen wahrgenommen, dass auf folgende Werte besonders fokussiert:

- Eigenständigkeit,
- Kommunikation,
- Leistung und
- Lebenslanges Lernen.

Die studentischen wissenschaftlichen Hilfskräfte selbst stellen den Arbeitsinhalt sowie das Netzwerken in den Vordergrund, dadurch zeichnet sich eine spezifische Unternehmenskultur aus. Die Unternehmenskultur wird als durch flache Hierarchien, durchlässige Organisationsstrukturen sowie flexible Arbeitsgestaltung geprägt, bewertet. Hier kann bereits geschlossen werden, dass eine große Übereinstimmung zwischen den Lebens- und Arbeitseinstellungen und -werten der studentischen wissenschaftlichen Hilfskräfte sowie die der Unternehmenskultur und den konkreten Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter besteht, sie fühlen sich offensichtlich in der sozialen Situation der gegebenen Unternehmenskultur wohl.

#### Rollen:

*Selbstbild innerhalb des Jobs: Die Kümmerer, Promoter und Entwickler*

*(Frage: als was sehen sich die Befragten gefördert?)*

Die Befragten sollten angeben, in welcher Rolle sie sich in der Institution am stärksten gefördert fühlen. Als Rollenangebote fungierten:

- Der Kümmerer,
- Der Promoter,

- Der Vermittler<sup>14</sup>.

Die Mehrzahl der Befragten stuft die Förderung als Kümmerer als sehr stark bis stark ein (66,67%).<sup>15</sup> Die Hiwis fühlen sich aber dabei eingebunden. 85,19% der Befragten gaben dem entsprechend an, als Promoter oder 81,48% als Vermittler weniger stark bis schwach gefördert zu werden. Sie helfen folglich, Wissensprozesse zu verstetigen. Die Einstufung der Förderung als Promoter und Vermittler korreliert miteinander! Bei genauerer Betrachtung zeigt diese Aufteilung differenziert auf, wie Rollen in der Organisation der Aufrechterhaltung der Organisation und seiner Organisationskultur dienlich sind und Aspekte einer individuellen und persönlichen Förderung nicht dienlich sind. Das zeigt die folgende Aufteilung:

#### Der Kümmerer:

Die Befragten, die sich als Kümmerer verstehen, empfinden die Auswirkungen des Führungsverhaltens nicht als individuell fördernd und umgekehrt. Es besteht eine zweiseitig signifikante bivariate Verknüpfung. Das heißt, dass desto mehr ein Hiwi sich als Kümmerer gefördert fühlt, desto weniger empfindet er das Führungsverhalten der entsprechenden Abteilungsleiter als individuell fördernd. Er fühlt sich in einer Rolle gefördert, die die Organisation bereit hält, jedoch weniger als Person. Ebenfalls ist auffällig, dass nach Einschätzung der Befragten die Förderung als Kümmerer am stärksten gefördert zu werden mit der Bereitschaft auf Verzicht auf Freizeit einhergeht. Ist die Anforderung der Arbeit eine, die sie fordert, ist ihnen der Verzicht auf Freizeit offensichtlich nicht so bedeutsam, entgegen den abstrakten Äußerungen, hier keine Übergriffe der Arbeit auf Freizeit haben zu wollen (Korrelationswerte siehe Abb. 1). Wer angibt, sich stark als Kümmerer gefördert zu fühlen gibt auch an, dass ihm die Bekanntheit des Teams und einzelner Mitarbeiter wichtig ist.

---

<sup>14</sup> Diese Einteilung ist aus Modellen zum Wissensmanagement entlehnt, indem danach gefragt wird, was für Rollen in der Wissensspeicherung, -verteilung und -anwendung verteilt sind, d.h., in welchen Rollen die benannten Prozesse unterstützt werden oder nach aktiver Unterstützung gesucht wird, vgl. Schnauffer/ Stieler- Lorenz/ Peters, 2004.

<sup>15</sup> Es wurde leider nicht differenzierter gefragt, ob die Kümmererposition sich eher auf flankierende nicht fachlich- wissenschaftliche Fragen sich beläuft, oder ob dieses wirklich fachlich gemeint ist.

### Der Promoter:

Die Einschätzung der Befragten am stärksten als Promoter gefördert zu werden korreliert stark mit dem Punkt Bezahlung in der Kategorie Arbeitsmotivation. Desto mehr sich einer der Befragten als Promoter gefördert fühlt, desto stärker wird der Punkt Bezahlung in der Kategorie Arbeitsmotivation gewichtet. Die Studenten sehen, dass das wichtige Funktionen sind, die durch Anreize bewertet und damit gesondert bewertet werden. Eine weitere Verknüpfung besteht in den Punkten Motivation durch Selbstmotivation und Effizienz als Erwartung an Projektarbeit (Diese Punkte korrelieren mit der Einschätzung am stärksten als Kümmerer gefördert zu werden negativ [allerdings nicht signifikant]). Des Weiteren empfindet der Promoter die Bekanntheit des Teams und einzelner Mitarbeiter als wichtig. (Korrelationswerte siehe Abb. 1). Wenn Hiwis sich als Kümmerer und/ oder Promotoren sehen, sehen sie ihre Leistungen in Rollen und direkten Abhängigkeit von der Organisation.

### Der Vermittler:

Auch die Einschätzung der Befragten, am stärksten als Vermittler gefördert zu werden korreliert, wie beim Promoter, stark mit dem Punkt Bezahlung in der Kategorie Arbeitsmotivation. Auch die Verknüpfung zu den Punkten Motivation durch Selbstmotivation und Effizienz als Erwartung an Projektarbeit haben der Vermittler und der Promoter gemeinsam. Bei dem Vermittler sind darüber hinaus allerdings noch sehr signifikante Korrelationen mit der Einschätzung von Erwartungen an seinem Job. Wenn die Hiwis sich als Vermittler verstehen, fühlen sie sich offensichtlich stark in die Arbeitsinhalte und Arbeitsweise involviert und sehen es als Herausforderung. Sie versuchen, kreativ damit umzugehen und empfinden das Führungsverhalten des Vorgesetzten im Ergebnis als fördernd. Das ist eine Steigerungsform: eine sehr signifikante Korrelation ergibt der Punkt ‚Herausforderungen suchen und kreativ damit umgehen‘ mit dem Punkt ‚Auswirkungen des Führungsverhaltens wird als Ergebnis fördernd eingeschätzt‘ (Korrelationswerte siehe Abb. 1).

<b>Der Kümmerer</b>	<b>Der Promoter</b>	<b>Der Vermittler</b>
Die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,01 signifikant	Die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,01 signifikant	Die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,01 signifikant
Auswirkungen des Führungsverhaltens individuell fördernd negativ(-.521)	Arbeitsmotivation im Job: Bezahlung (.522)	Arbeitsmotivation im Job: Bezahlung (.523)  Herausforderungen suchen und kreativ damit umgehen (.630)  Auswirkungen des Führungsverhaltens Ergebnis fördernd (.546)
Die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,05 signifikant	Die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,05 signifikant	Die Korrelation ist auf einem Niveau von 0,05 signifikant
Auf Freizeit verzichten(.424)	Motivation durch Selbstmotivation (.490) → beim Kümmerer negativ aber nicht signifikant  Bekanntheit des Teams u. einzelner MA (.462)  Erwartungen an Projektarbeit Effizienz(.433) → beim Kümmerer negativ aber nicht signifikant	Motivation durch Selbstmotivation (.479)  Erwartungen an Projektarbeit Effizienz(.438)

**Abbildung 1 Korrelationstabelle<sup>16</sup>**

<sup>16</sup> Ab einem Niveau von 0.05 besteht ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen, bei einem Niveau von 0,01 ist dieser besonders signifikant.

### 3.4 FÜHRUNG UND KARRIEREOPTIONEN – FÜHRUNGSENTWICKLUNG – FÜHRUNG-SINSTRUMENTE: EINSCHÄTZUNGEN DAZU

#### *Führung*

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft gibt es durchaus differente Vorstellungen über den Begriff Führung, der Begriff und entsprechende Konzepte unterliegen zur Zeit einem starken Wandel, bzw. die insbesondere in der Management-Literatur gewohnte Gleichsetzung von Management und Führung erfährt große Beachtung und zunehmend zeigen sich in der Diskussion Differenzen in Gebrauch und Bedeutungskontext. Management steht im Kontext der Organisation des Technischen und konzentriert sich auf Planbarkeit der insbesondere technischen Prozesse im Sinne des Gelingens der Beherrschbarkeit. Führung hingegen wird zunehmend verstanden als die soziale Prozessbewältigung des Wissens um die Nichtbeherrschbarkeit sozialer Prozesse. Dabei geht es dann um die Eliminierung nicht beherrschbarer Prozesse oder um das Akzeptieren, dass bestimmte Prozesse nicht beherrschbar sind, aber auch um das Bemühen der Bewältigung der nicht beherrschbaren Erscheinungen, die zu den Zielen der Organisation gehört. Insofern ist Führung in der Differenz zu Management ein wichtiger Indikator der Unternehmenskultur hinsichtlich der offenen Zukunftsgestaltung und möglichen Innovationsfähigkeit der Organisation.

In den verschiedenen, die Führung betreffenden Merkmalsausprägungen werden in der Literatur eher traditionelle oder eher moderne Paradigmen benannt und an denen orientieren sich spezifische Ausprägungen und Erwartungshaltungen, wobei sowohl traditionelle als auch moderne Paradigmen in heutigen Unternehmen parallel angewendet werden. Die Zweckmäßigkeit eines jeden Paradigmas ist dementsprechend sicher situationsabhängig, grundsätzlich sind auch Mischformen auffindbar. Einen kurzen Überblick über die verschiedenen Führungsparadigmen soll folgende Tabelle geben:



<b>Merkmal</b>	<b>Traditionelles Paradigma</b>	<b>Modernes Paradigma</b>
Rolle des Führenden bei der Zielsetzung	Mitarbeiter (Gruppe) auf das Erreichen des Vorbestimmten Ziels hinlenken	Ziele gemeinsam formulieren oder zumindest abstimmen
Rolle der Aufgabenlösung	Aktivitäten initiieren, kontrollieren, planen, leiten, koordinieren	Initiative fördern, Freiräume schaffen, Arbeitsprozesse moderieren
Verhältnis zu Mitarbeitern	Machtposition, Kontrolleur	Gleichberechtigter Förderer und Entwickler von individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter
Motivation	Anreize schaffen, belohnen oder bestrafen	Individuelle Anreize schaffen, persönliche Entwicklung fördern, Demotivation abschaffen, Identifikation
Entscheidungsfindung	Führender trifft Entscheidung allein	Beteiligt die Mitarbeiter, delegiert, kommuniziert offen
Macht- und Autoritätsbasis	Vor allem Position, auch Druck, Information, Belohnung, Charisma, Expertenwissen	Vor allem Persönlichkeit, auch Charisma, Expertenwissen, Belohnung

**Abbildung 2 Traditionelles und modernes Führungsparadigma im Vergleich<sup>17</sup>**

Den Antworten der befragten Praktikanten, studentischen Hilfskräften und Diplomanden zufolge lassen sich beim Führungsstil des betrachteten Forschungs- und Entwicklungsdienstleisters bei den verschiedenen Merkmalen beide und auch Mischformen der dargestellten Führungsparadigmen vermuten.

Die Zielsetzung betreffend ist zu bemerken, dass die Befragten Praktikanten und Hilfswissenschaftler bei der Frage, was in ihren Aufgabeninhalten von ihnen erwartet werde, eine mehrheitliche Einstufung von sehr viel bis viel bei „Ziele umsetzen und Anforderungen gerecht werden“ (92%), was auf ein eher traditionelles leistungsbezogenes Führungsverhalten hinweist. Allerdings kann eine Befragung von Praktikanten und studentischen Hilfskräften zu der Merkmalsausprägung der Zielsetzung nur schwer Hinweise liefern, da diese höchst unwahrscheinlich in Zielsetzungsproblemstellungen einbezogen werden und damit kaum in parallel verlaufenden Führungsstrukturen Partner

<sup>17</sup> Vgl. Franken, 2004

und Informant bei Entscheidungsfragen sein dürften und sein könnten. Ihre Rolle kann sich nur auf die auch benannten Aussagen konzentrieren. Die Rolle, die Aufgaben zu lösen, wird laut den Hiwis als ein modernes Paradigma eingeschätzt. 80% der Befragten bewerten das Arbeitsprofil „Freiräume beim Arbeiten“ als sehr stark bis stark ausgeprägt, d.h., eher jenseits einer Kontrolle über die wirksame Beherrschbarkeit der Aufgaben. Des Weiteren wird eigenständiges Arbeiten aus Sicht der befragten Hilfskräfte im Forschungsinstitut besonders geschätzt, was auf die Förderung von Initiative hindeuten könnte, oder zumindest Innovation und Initiative nicht generell der Beherrschbarkeit von technischen Prozessen untergeordnet wird. Auch beim Verhältnis zu Mitarbeitern ist eine Ausprägung eines modernen Führungsparadigmas zu erkennen. Die Wissensteilung ist sehr groß, sie wächst allerdings, desto niedriger die Hierarchiestufe aller beteiligten wird (Beteiligung aller 68%, Hiwis und Mitarbeiter 80%, Hiwis untereinander 84%). Das Führungsverhalten wird von 80% der Befragten als sehr stark bis stark individuell fördernd wahrgenommen, was auf eine Förderung und Entwicklung der individuellen Kompetenzen des „Geführten“ durch den „Führenden“ hinweist sowie auf einen offenen Interaktionsstil.

Laut Umfrage drückt die Organisation Anerkennung überwiegend in verbalem Lob und durch neue Aufgabenfelder oder Forschungsaufgaben aus. Dies kann im Punkt Motivation auf die Schaffung individueller Anreize und die Förderung persönlicher Entwicklung hindeuten und im Gegensatz zu einem traditionellen Belohnungs- oder Bestrafungssystem als modernes Führungsparadigma gedeutet werden. Des Weiteren wird die Entscheidungsdelegation von ungefähr der Hälfte der Befragten als zentral und von der anderen als dezentral empfunden, was bei der Entscheidungsfindung auf eine Situationsgebundene Mischform von moderner und traditioneller Führung hinweisen kann, die aufgabenbezogen variabel sein dürfte. Die Macht- und Autoritätsbasis betreffend ist anzumerken, dass die Befragten bei der Frage nach dem Machtbegriff die Aussage „Macht liegt im Tun (Rolle, Kompetenz, Handlung)“ zu 80% als zutreffend oder sehr zutreffend bewerten. Dies deutet auf ein modernes Führungsparadigma hin, da diese vor allem Persönlichkeit und die Chance von Entwicklungsoptionen signalisiert.

Zusammenfassend ist fest zu stellen, dass aus der Sicht der Hiwis im Forschungs- und Entwicklungsinstitut laut Umfrage mehrheitlich moderne Führungsparadigmen anzutreffen sind. Führung bezieht sich vornehmlich auf die konkrete Arbeitsaufgabe (leistungsgerichtet) sowie auf das Kommunizieren von Entscheidungen etc.

(persongerichtet). Dies ergibt ein stimmiges Bild bzw. spiegelt die Unternehmenskultur sowie die Wertvorstellungen der Hiwis und ihre Rollenempfinden als Kümmerer wider.

### *Karriere*

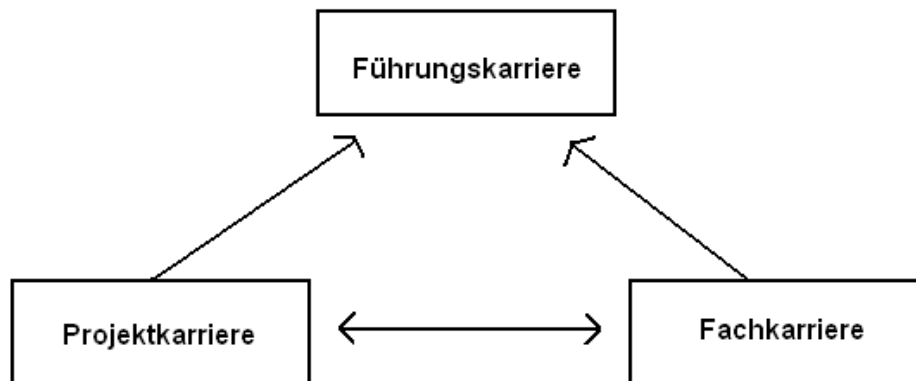
Der klassische Begriff von Karriere, der einen gradlinigen Weg von Ausbildung oder Studium zu einer Führungsposition im oberen Managementbereich umschreibt (auch Linien- oder Kaminkarriere) scheint zu erodieren. Es gibt heute in einem Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, sich als Mitarbeiter einzubringen und weiter zu entwickeln. So wird sowohl strukturell als auch von der individuellen Entwicklungsbiographie ausgehend zwischen Fach-, Projekt- und Führungskarriere unterschieden<sup>18</sup>. Diese Formen der Karriere sind in keinem Fall statisch, sondern oft miteinander verbunden, in dem Mitarbeiter auch zwischen diesen Formen der Karriere wechseln können.

Diese Entwicklung scheint auch von den Befragten Hiwis dieser Untersuchung wahrgenommen worden zu sein. Der Karrierebegriff wird von dem Gros der Studenten differenziert betrachtet. Die Fragen „Wer führt offiziell?“ und „Wer führt inoffiziell?“ lassen, da die offizielle Führung den Organisations- und Gruppenleiter, und die inoffizielle Führung den Projektleitern zugesprochen wird, vermuten, dass am untersuchten Institut Projektkarrierewege bestehen.

Von etwas mehr als der Hälfte der Befragten (52% zu 44%) werden Projekt-, Fach- und Führungskarrieren als verschiedene Karrieren angesehen. Anhand der Antworten auf die Frage wo Wechsel möglich seien ergibt sich folgende Gewichtung der verschiedenen Karrieren aus Sicht der studentischen Hilfskräfte.(siehe Abbildung 3).

---

<sup>18</sup> Vgl. verschiedene Beiträge in Mayer/ Wald/ Gleich/ Wagner, 2008 und Groß, 2008



**Abbildung 3 Darstellung des Verhältnisses verschiedener Karrieretypen nach Meinung der Befragten**

Demnach scheint ein Wechsel zwischen Fach- und Projektkarriere nach der mehrheitlichen Meinung der Befragten möglich zu sein, während die Führungskarriere eine übergeordnete Rolle spielt. Den Wechsel von einer Führungskarriere zu einer Fach- oder Projektkarriere hält die Überzahl der Befragten nicht für denkbar (oder vorteilhaft und erstrebenswert). Das weist auf eine Hierarchie der jeweiligen Karriereformen hin. Dem entsprechend fällt auch die Antwort auf die Frage nach den Karrierepräferenzen der Befragten aus. Die gegenwärtigen Präferenzen liegen mehrheitlich bei Projekt und Fachkarrieren, während die meisten Befragten langfristig eine Führungskarriere anstreben (64% zu jeweils 16% bei Fach- und Projektkarrieren). Insofern haben sie offensichtlich klare Lebens(stil)planungen für sich durchdacht. Bei lediglich fünf der Befragten sind die gegenwärtigen Präferenzen und die langfristigen Bestrebungen identisch. Ein Drittel der Befragten scheint ein traditionelles Verständnis einer so genannten Linien- oder Kaminkarriere zu haben, die über eine Fach- zu einer Führungskarriere läuft.

## *Forschen und Karriere*

Die Arbeitsmotivation der studentischen wissenschaftlichen Hilfskräfte des untersuchten Forschungsentwicklungsinstituts speist sich fast ausschließlich über den Arbeitsinhalt. Dazu gehört in einem allgemeinen Verständnis die berufliche Zukunftsorientierung Forschung. Die Tätigkeit Forschen wird jedoch abgelehnt, was verwundert, handelt es sich doch bei der untersuchten Organisation um einen Forschungs- und Entwicklungsdienstleister<sup>19</sup>.

Dies betreffend ist anzumerken, dass die Befragten Hilfskräfte keinen Zusammenhang zwischen Forschung und Karriere im Sinne einer Forschungskarriere sehen. Diese beiden Felder werden eher als konträr als zusammengehörig oder einander ergänzend angesehen. Die bivariate Verknüpfung von der Kategorie Forschen und der Kategorie Karriere ist zwar nicht signifikant, die Zusammenhänge sind aber stets negativ.

Im Punkt Forschen gibt es einige sehr signifikante Korrelationen. So besteht zum einen ein starker Zusammenhang zwischen dem Wunsch zu Forschen, mit dem Wunsch für eine Sache einzutreten und sie weiter zu entwickeln (.560), welche auch in etwas geringerem Ausmaß mit dem Wunsch nach Karriere zusammenhängt (.433). So wie auch eine starke bivariate Verknüpfung zwischen dem Wunsch zu Forschen und der Bereitschaft auf Freizeit zu verzichten auf Freizeit besteht (.529).

Des Weiteren korreliert der Wille zum Forschen auf signifikante Weise mit der Bewertung des Punktes „Verausgabebereitschaft/ Selbstaussbeutung“ als sehr leicht(.600). Der Wunsch, Forschen zu können, ist ambivalent. Es lässt sich feststellen, dass bei den wenigen Befragten, die Forschen möchten, ihnen eine Verausgabebereitschaft und Selbstaussbeutung leicht fallen. Das wird nicht mit Karriere in Verbindung gebracht, sondern Karriere und Networking zeigen Korrelationen (.520). Das ‚Forschen können‘ hängt in der Selbstwahrnehmung offenbar stark zusammen mit dem

---

<sup>19</sup> Diese Ergebnisse sind sehr überraschend, gleichwohl wird auf eine Untersuchung zur Elite-Universitäten verwiesen. Innerhalb dieser Untersuchung wurden auch jeweils die Studenten der ausgewiesenen Elite-Universitäten befragt. Sie zeigen laut Untersuchung eine hohe Distanz zu dem Etikett Elite-Universität und grenzen sich von den Veränderungen und neuen Entwicklungschancen deutlich ab. Sie verstehen sich nicht als Teil der durch Elite gekennzeichneten Veränderungen, sie sehen sich ausgegrenzt, d.h., Studenten haben nicht Teil an Veränderungen, sehen sich außerhalb dieser Kommunikationsprozesse (Haas/ Laube/ Rechmann, 2009, 7ff). Vielleicht ist das eine grundlegende Einschätzung, da sie als Studenten nicht kommunikativ in Entwicklungen und Veränderungen eingebunden sind, stehen sie diesen Prozessen distanziert gegenüber.

Stellenwert und der gelebten Einbindung in Netzwerken. Der Wunsch zu Forschen korreliert zu dem positiv mit der Bereitschaft, auf Kinder zu verzichten und negativ mit der Bereitschaft auf den Partner zu verzichten. Kinder werden geopfert, der Partner jedoch nicht – so die gegenwärtige Einschätzung als Hiwi. Des Weiteren korreliert erwartungsgemäß die Bereitschaft auf den Verzicht von Kindern mit der Bereitschaft, auf Freizeit zu verzichten. Bei den Korrelationen von der Kategorie Karriere mit dem Verzicht auf Privates wie Kinder, Partner und Freizeit sind keine Signifikanten Zusammenhänge zu verzeichnen. Ebenso konnten bei der Befragung keine Zusammenhänge zwischen den Kategorien Alter oder Studienrichtung und den Karriereambitionen der befragten Hiwis festgestellt werden.

*Zwischenfazit: Es besteht Handlungsbedarf am untersuchten Forschungs- und Entwicklungsdienstleister. Forschen wird als solches nicht positiv besetzt. Können Anreize und/oder Kontakte hier hilfreich sein, fehlende Identifikationen mit den zentralen Tätigkeiten der Organisation aufzugreifen?*

### 3.5 WISSENSPROZESSE UND WISSENSMANAGEMENT IN DER ORGANISATION

Die Frage, wie die Hiwis in ihrem Job in den Wissensbedarf und die Verfügbarkeit von Wissen eingebunden sind, wird dahingehend beantwortet, dass sich die Befragten tendenziell eher in die Verfügbarkeit von Wissen über die Partner, Freunde, Netzwerke, also Stakeholder und Wissen über Methoden eingebunden sehen, als in die Verfügbarkeit von Wissen über die Organisation und verschiedene Fachwissensbereiche. Die Wissensteilung als Besonderheit der Tätigkeit in dem Forschungsentwicklungsinstitut wird als sehr groß wahrgenommen, wächst allerdings desto niedriger die Hierarchiestufe aller Beteiligten wird (Beteiligung aller 68%, Hiwis und Mitarbeiter 80%, Hiwis untereinander 84%). Projektwissen wird in der Wahrnehmung der Befragten sowohl vor als auch nach Abschluss eines Projektes in strukturierter Form weiter gegeben.

## 4. FAZIT

Die befragten wissenschaftlichen Hilfskräfte fügen sich, umgangssprachlich formuliert, gut in die untersuchte Organisation ein, arbeiten fleißig und genau und sehen, welche Anforderungen auf sie zukommen. Das weist darauf hin, dass sie von Mitarbeitern des Forschungs- und Entwicklungsdienstleisters offensichtlich gut in ihre Themenfelder eingearbeitet werden, so dass sie diesen Tätigkeiten qualifiziert nachgehen können.

Allerdings bestehen andererseits Unsicherheiten darüber, welchen Stellenwert ihre Arbeit über die spezifischen Arbeitsinhalte hinaus für den untersuchten Forschungs- und Entwicklungsdienstleister hat. Diesbezügliche Erwartungen und Anforderungsprofile sind den Studenten nicht bekannt und für sie intransparent. Dies bedingt, dass Studenten kaum Möglichkeiten haben, sich zu profilieren oder zu erproben. Die Möglichkeit sich zu profilieren besteht nur in einzelnen Aufgaben und ein Über- bzw. ein Einblick in die Gesamtstruktur eines Projektes oder der Organisation bleiben ihnen verwehrt.

Aus unserer Perspektive dürfte dies eine Identifikation mit der Organisation erschweren und die sekundäre Motivation der Institution, mit der Einstellung von wissenschaftlichen Hilfskräften gleichermaßen den potentiellen Nachwuchs für die Organisation zu interessieren und für sich zu gewinnen, bleibt aus.

Insofern wird die Chance des Forschungs- und Entwicklungsdienstleisters, Individualisierungsprozesse während der Übergangsphase von der Universität in den Beruf institutionell zu unterstützen, und somit Unsicherheiten des potentiellen Nachwuchses zu verringern, nicht effektiv genutzt.

Wissensintensive Dienstleister sind daher aufgefordert, Personalpolitik für „morgen“ zu fokussieren und die potentiellen Erwartungen der jeweiligen Studierenden in ihren spezifischen Ausprägungen wahrzunehmen und in einem angemessenen Rahmen in Projekt- und Entwicklungsstrukturen einzubinden.

## LITERATURVERZEICHNIS:

- Allmendinger, J.(2006): Karriere ohne Vorlage: junge Akademiker zwischen Studium und Beruf; Hamburg
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. 1. Auflage; Frankfurt am Main
- Franken, S. (2004): Verhaltensorientierte Führung; Wiesbaden
- Groß, S. (2008): Die Fachkarriere - Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis? Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Heft 59/08; Magdeburg
- Grothe: <http://www.complexium.de/index.php?id=7> am 05.04.08
- Haas, J./ Laube, St./ Reichmann, W. (2009): Was ist Elite? In: Soziologie H 1, 7- 23
- Hurrelmann (2008): Shell- Jugend- Studie
- Mayer, Th./ Wald, A./ Gleich, R./Wagner, R. (Hrsg) (2008): Advanced Projekt Management; Berlin
- Peters, S. (2008): Führung- und Fachkräftenachwuchs: Wissensmanagement in Zeiten des demographischen Wandels und der Globalisierung, in:
- Mayer, Th./ Wald, A./ Gleich, R./ Wagner, R. (Hrsg): Advanced Projekt Management; Berlin, 177- 193
- Peters, S. (2005): Studieren und jobben – das Hochschulstudium und sein sozialer Sinn im Wandel – ein bildungssoziologischer Blick auf die regionale Bevölkerungsentwicklung. In: Dienel, Ch. (Hrsg) (2005): Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung: Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Ostdeutschland; Wiesbaden
- Rump, J./ Volker, R. (2007): Employability in der Unternehmenspraxis: Eine empirische Analyse zur Situation in Deutschland und ihre Implikation; Berlin
- Schnauffer, H.-G./ Stieler- Lorenz, B./ Peters, S. (2004): Wissen vernetzen: Wissensmanagement in der Produktentwicklung; Berlin
- Steckel, M./ Peters, S. (2008): Perspektiven auf das Moratorium Studium – Teilstudie 1: Alumni-Befragung, Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Heft 60/08; Magdeburg
- Steckel, M./ Peters, S. (2008): Perspektiven auf das Moratorium Studium – Teilstudie 2: Studiensituation und Studienzufriedenheit, Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Heft 61/08; Magdeburg



- Steckel, M./ Peters, S. (2008): Perspektiven auf das Moratorium Studium – Teilstudie 3: Studiengang-/ Studienfachwechsel und Studienabbruch, Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Heft 61/08; Magdeburg
- Voß, G. G. (1998): Lebensführung als Arbeit. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 31 (3), S. 473-487

## ANHANG

## Themenfelder des Fragebogens:

### **Bereich A:**

#### **Individualisierung und Optionen Ihrer Persönlichkeitskarriere**

Fragen über:

Zukunftsvorstellungen, Prioritäten, Einschätzungen zu Qualifikationen, Stellenwert der Arbeit

### **Bereich B:**

#### **Gegenwärtige Arbeitssituation und Organisationseinbindung für Ihre Arbeitsinhalte und Arbeitstätigkeiten**

Fragen über: Informationsabläufe, Arbeitsinhalte, Einschätzung der Wertschätzung, Organisationskultur, Arbeitsprofile, Ambitionen, Rollen

### **Bereich C:**

#### **Führung - Führungsentwicklung - Führungsinstrumente:**

##### **Einschätzungen dazu**

Fragen über: Führung, Führungsverhalten, Karrieren, Einschätzungen zu Macht

### **Bereich D:**

#### **Wissensprozesse und Wissensmanagement in der Organisation**

Fragen über: Eingebundenheit in Wissensprozesse, Verteilung von Wissen, Partizipation

### **Bereich E:**

#### **Allgemeine Angaben**

Fragen über: Studium, Alter, Geschlecht, etc.

**Die Reihe Arbeitsberichte des IBBP –  
Herausgegeben vom Institut für Berufs- und Betriebspädagogik**  
<http://www.uni-magdeburg.de/ibbp>

ISSN 1437-8493

**2008**

- Heft 64/08  
Peters, S. Professionalisierung und Projektmanagement
- Heft 63/08  
Rauner, F. Bildungsforschung in der Wissensgesellschaft: Grundlagen,  
Widersprüche und Perspektiven. Zur Berufsform der Arbeit als Dreh-  
und Angelpunkt beruflicher Bildung und der Berufsbildungsforschung.
- Heft 62/08  
Steckel, M.  
Peters, S. Perspektiven auf das Moratorium Studium – Teilstudie 3:  
Studiengang-/ Studienfachwechsel und Studienabbruch
- Heft 61/08  
Steckel, M.  
Peters, S. Perspektiven auf das Moratorium Studium – Teilstudie 2:  
Studiensituation und Studienzufriedenheit
- Heft 60/08  
Steckel, M.  
Peters, S. Perspektiven auf das Moratorium Studium – Teilstudie 1:  
Alumni-Befragung
- Heft 59/08  
Groß, S. Die Fachkarriere – Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis?  
- *Eine qualitative Untersuchung der Implementierungsmodalitäten  
ausgewählter Unternehmen* -
- Heft 58/08  
Voß, A. Implementierung von Mentoringprozessen - Eine Chance für  
Absolventen der dualen Berufsbildung in der Metallindustrie Sachsen-  
Anhalts
- 2007**
- Heft 57/07  
Peters, S./  
Frosch, U. "Richtig studieren" Infos, Wissenswertes, Anregungen, Regularien
- 2006**
- Heft 56/06  
Frosch, U. Wissensmanagement und Expertise – Analyse eines  
Personalentwicklungsinstruments auf operative Unternehmensebene.  
*Wissenslandkarten als Instrument der Personalentwicklung sowie als  
Werkzeug des Wissensmanagements*
- Heft 55/06  
Peters, S.  
Schmicker, S.  
Weinert, S. Mentoring als Leitfaden zur Förderung von Fach- und Führungskräfte-  
nachwuchs  
- *Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen und  
Organisationen* -

- Heft 54/06  
Herud, K.                      Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen – Handeln auf der Basis von Metakompetenzen am Fallbeispiel einer IT-basierten Firma
- 2005**
- Heft 53/05  
Genge, F./  
Willenius, Y./  
Peters, S                      Was Sie seit längerem über regiostart wissen wollen...  
- *Diskussionspapier I* -
- 2004**
- Heft 52/04  
Peters, S./  
Dengler, S.                      Wissensträger erkennen und vernetzen  
- *Wissensmanagement IV* –
- Heft 51/04  
Daniela Riedel                      Mentoring als Strategie von Gender Mainstreaming unter dem Blickwinkel von Theorie und Praxis am Fallbeispiel des Mentoring-Projektes „Frauen ins/im Management in Sachsen-Anhalt
- 2003**
- Heft 50/03  
Peters, S.  
Dengler, S.                      Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation  
- *Wissensmanagement III* -
- Heft 49/03  
Glomb, B.                      Kompetenzen von Wissensmanagern – Managerprofile im Wandel
- Heft 48/03  
Peters, S.  
Schmicker, S.  
Weinert, S.                      Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt IX  
Mentoring-Programm für Frauen in Führungspositionen – ein win-win-Spiel in Sachsen-Anhalt?  
- *Diskussionspapier IX* -
- Heft 47/03  
König, S.                      Chancengleichheit zur Rekrutierung von Führungskräften -  
Frauenförderung in Strategien und Umsetzung von Personalpolitik
- Heft 46/03  
Noack, G.                      Anforderungen an das Aufgabenprofil eines Wissenspromotors zur Überwindung von Wissensbarrieren lose gekoppelter Teams in der Hypertextorganisation  
- *Wissensmanagement II* -
- Heft 45/03  
Poppeck, A.  
Peters, S.                      Internetbasiertes Projektmanagement-Tutoring (IT-Proto).  
Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung.  
in Sachsen-Anhalt  
– *Diskussionspapier II* –
- Heft 44/03  
Lesske, L.  
Peters, S.                      Auf dem Sprungbrett ins Beschäftigungssystem -  
Chancen(-un-)gleichheit von Studentinnen und Studenten in Sachsen-Anhalt – *Fallstudie* –

## 2002

Heft 43/02

Peters, Sibylle: Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung  
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –  
(Fortsetzung von Heft 35, Oktober 2001)

Heft 42/02

Weinert, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt VIII  
Peters, S. *Modellprojekt und Ringvorlesung*  
Schmicker, S. *Querschnittsergebnisse aus Shadow- und Top-Sequenzen im*  
*Überblick – Diskussionspapier VIII –*

Heft 41/02

Peters, Sibylle Mentoring – ein flankierendes Personalentwicklungsinstrument für  
Führungsnachwuchskräfte  
– *Diskussionspapier VII –*

Heft 40/02

Riedel, Daniela Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt VI  
Peters, Sibylle *Erfahrungen mit der eigenen Power:*  
*Projektergebnisse der 1. Mentoring-Gruppe*  
– *Diskussionspapier VI –*

Heft 39/02

Peters, Sibylle Qualifikations- und Kompetenzentwicklung – zum Wandel und Wechsel  
ihrer Bedarfe infolge steigender Dienstleistungsanforderungen

Heft 38/02

Klein, Rosemarie Realisierte Konzepte von beruflicher Lern- und  
Reutter, Gerhard Weiterbildungsberatung  
Dengler, Sandra – Studie mit Fallbeschreibungen –  
Poppeck, Anja

Heft 37/02

Peters, S. Frauen im Management. *Chancen des Diskurses über*  
*Geschlechterdifferenz und –arrangements*  
*Eine theoretische Skizze*  
– *Diskussionspapier V –*

## 2001

Heft 36/01

Weinert, S. Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt IV  
Peters, S. *Modellprojekt und Ringvorlesung*  
Schmicker, S. *Ansporn zum Aufstieg – für Shadows und Tops*  
– *Diskussionspapier IV –*

Heft 35/01

Peters, S.: Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung  
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –  
(Fortsetzung von Heft 27, Oktober 2000)

Heft 34/01

Ringshausen, H.: Die Theorie des Situierten Lernens von Lave/Wenger (1991)  
im Kontext organisationstheoretischer Ansätze der  
Erwachsenenbildung  
– *Wissensmanagement I –*

Heft 33/01 Peters, S. Schmicker, S: Weinert, S.	Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt III <i>Modellprojekt und Ringvorlesung</i> <i>Start der Shadow-Mentees</i> – <i>Diskussionspapier III</i> –
Heft 32/01 Klein, R. Kemper, M.	„Best-practice“ beruflicher Weiterbildung in der Qualifizierung und Beratung mit KMU
Heft 31/01 Büchter, K.	Selbstgesteuertes und institutionelles Lernen in der Weiterbildung <i>Argumente, Kritiken, offene Fragen</i>
Heft 30/01 Peters, S. Dengler, S. Krause, A.	Internetbasiertes Projektmanagement Tutoring (IT-PROTO) <i>Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung</i> – <i>Diskussionspapier I</i> –
Heft 29/01 Dengler, S.	Professionalität in der Weiterbildung im Wandel. <i>Wandel des Lernens im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse und Auswirkungen auf die Professionalität</i> - <i>Professionalisierungsdiskussion V-</i>
Heft 28/01 Peters, S. Schmicker, S. Weinert, S.	Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt II <i>Modellprojekt und Ringvorlesung</i> <i>Programm- Werbung- Kooperation- und Netzwerkpartner- Presseresonanz</i> – <i>Diskussionspapier II</i> –

---

Arbeitsberichte aus früheren Jahrgängen sind bereits vergriffen. Anfragen zu einzelnen Arbeitsberichten richten Sie bitte an die im Impressum angegebene Anschrift bzw. E-Mail.