

# Lehramtsabsolventen und Geisteswissenschaftler in Unternehmen

Von Andreas Gmelch

**D**er Anstieg von Lehramtsabsolventen und von Akademikern aus geisteswissenschaftlichen Studiengängen bringt den eingeschränkten Segmenten des hierfür zur Verfügung stehenden akademischen Arbeitsmarktes Absorptionsprobleme angesichts begrenzter adäquater Beschäftigungsmöglichkeiten auf staatlichen Planstellen und/oder in der Wirtschaft. Somit wiederholen sich Arbeitsmarktprobleme, zu deren Lösung eine empirische Studie einen Beitrag leisten möchte. Exemplarisch wird die Lehrerpoptation herausgegriffen.

Lehrerschwemme und Lehrerarbeitslosigkeit in den 80er Jahren wurden mit unterschiedlichen gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Vorschlägen, Instrumenten und Modellversuchen zu bewältigen versucht:

- Bildungsplanung erwies sich als unwirksames Instrumentarium gesellschaftlicher Bedarfssteuerung, insofern die von staatlichen Finanzressourcen abhängigen Variablen wie Schulorganisation, Klassenfrequenzen, Ausbildungsreformen, Stundentafeln etc. sowie verändertes Aspirationsniveau im Bildungsbereich, Übertrittsverhalten an weiterführende Schulen, Studierquote etc. eine längerfristige schulart- und fächerspezifische Berechnung des Lehrbedarfs nicht exakt eruieren ließen.
- Qualifikationsforschung und Bildungsökonomik lenkten das Interesse auf den gesamtgesellschaftlichen Bildungskapitalbestand in unserem rohstoffarmen Industriestaat. Trotz des vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung prognostizierten zunehmenden Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften enthält die Humankapitalgröße spekulative Unschärfen in mikroökonomischen Modellrechnungen und Trendextrapolationen.
- "Polyvalente Lehrerausbildung" war ein Schlagwort und "Reforminstrument" zur Bewältigung der Probleme von weit über den Bedarf hinaus "produzierten" Lehrern, um diesen alternative Einmündungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu eröffnen, da ihre Qualifikationen für eine "verstopfte Einbahnstraße" im Schulsystem keine Perspektiven außer Wartelisten oder Umschulung boten. Lehrerverbände sträubten sich gegen eine solche "Verwässerung" der Lehrerqualifikationen zu Lasten der pädagogischen und didaktischen Professionalität. Sie erhielten z.T. Schützen-

hilfe gegen die Entprofessionalisierungsstrategie von der Berufsforschung, die Lehramtsabsolventen attestierte, daß sie außerhalb des Schuldienstes primär als Fachleute für pädagogische und didaktische Fragen zum Zuge kämen.

- Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen (F/U) - von der Bundesanstalt entsprechend unterstützt -

sollten "Verwertbarkeit" sowie Integrationsfähigkeit von arbeitslosen Lehrern in der Wirtschaft "testen". Entsprechend dem Bedarf und erwarteter potentieller Einsatzmöglichkeit zielten diese ab auf expandierende Betriebsbereiche wie z. B. EDV sowie Marketing/Vertrieb. Neben den jeweils fachspezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten wurde betriebswirtschaftliches Grundwissen vermittelt.

In den F/U tauchten auf seiten der Betroffenen vielfach Probleme der beruflichen Umorientierung, eventuelle mangelnde Verwertung der Berufsqualifikationen und damit eine häufig korrelierende Arbeitsunzufriedenheit auf, sowie für Unternehmungen/Betriebe entsprechende Friktionen bei der Personalentwicklung.

Diesem Problembereich gilt das Forschungsinteresse mit der primären Zielsetzung praktischer Beratungshilfe für in Bälde zu erwartende arbeitslose Lehramtsabsolventen einerseits und für Betriebe im Rahmen des Human Resource Managements (HRM).

Erkenntnisinteressen und Ziele dieses Forschungsansatzes sprechen also für seine aktuelle und zukünftige Relevanz:

- Die Personalrekrutierung auf dem Lehrerarbeitsmarkt erfolgt nicht kontinuierlich, sondern zyklisch, in Abhängigkeit der angegebenen Variablen zur Bildungsplanung ("Zyklushypothese"). Zur erfolgreichen und schnellstmöglichen Eingliederung von zukünftigem arbeitslosen Lehrernachwuchs bzw. in manchen Bundesländern noch vorhandenen, nicht in den Staatsdienst übernommenen Lehrern in der Wirtschaft ist es notwendig, auf praktikables Beratungskonzept zurückgreifen zu können, welches entsprechende Handlungshilfen auf der Basis empirischer Ergebnisse bei bereits erfolgten Integrationen bietet.
- Geisteswissenschaftler besitzen auf dem akademischen Arbeitsmarkt die schlechtesten Vermittlungschancen (vgl. iwd 1992, Nr.39, S.7). Da bei den arbeitslosen Lehrern diejenigen mit geisteswissenschaftlichem Fächerprofil dominieren, lassen sich aus der Lehrerpoptation Schlußfolgerungen für die Zielgruppe Geisteswissenschaftler vornehmen/ableiten.
- Arbeitslose Lehramtsabsolventen und Geisteswissenschaftler haben ein Beratungsinteresse und benötigen Bewer-

tungskriterien für ihre betriebliche Arbeitsplatzsuche. Die Unternehmenskultur spielt hierfür eine zentrale Rolle, was sich u.a. in unterschiedlichen Formen der Personalentwicklung niederschlägt. Diese zu eruieren galt ebenfalls unser Forschungsinteresse.

- Rezession und Wettbewerbsfähigkeit verlangen Personalentwicklungsstrategien, die einen optimalen Einsatz vorhandener Human Ressourcen gewährleisten. Sowohl bei Rekrutierung und Integration o.g. akademischer Problemgruppen als auch beim Einsatz vorhandener Akademiker im Betrieb können entsprechende empirische Befunde als Hinweise für ein strategisches HRM sinnvoll verwertet werden.

## 1. Forschungskonzept

Individuelle Bedürfnisse und Organisationsziele sind nach dem Human Resource Management keine sich ausschließenden, sondern miteinander vereinbare und effektiv verknüpfbare Faktoren. Humanität und Wirtschaftlichkeit in Organisationen bedingen sich langfristig. Diesem Forschungsansatz zur Integration von Lehrern in der Privatwirtschaft werden bisherige Publikationen nicht gerecht. Außerdem beziehen sich diese meist auf eine schmale Basis empirischer Fallstudien.

Eine zielgruppenorientierte Unternehmens-/Trainings- und Lehrer-/Geisteswissenschaftlerberatung in der Privatwirtschaft benötigt empirische Evaluationsdaten von verschiedenen Populationen. Diese wurden erhoben durch Befragung von

- Unternehmen in den Branchen Elektrotechnik, Kreditwesen, Werbung/Marktforschung sowie der Sportartikelindustrie im Wirtschaftsraum Mittelfranken (N=99/Rücklaufquote 75% = n=74) zur Analyse der Integration;
- Bildungs- und Trainingsexperten (N=9) aus der Erwachsenenbildung, dem inner- und außerbetrieblichen Managementtraining und der Unternehmensberatung zur Optimierung der betrieblichen Integration;
- Lehramtsabsolventen in unterschiedlichen Betrieben mit und ohne Fortbildungs-/Umschulungsmaßnahmen (N = 193/Rücklaufquote n=70) zur Analyse ihres beruflichen Werdegangs, der betrieblichen Integration, des Qualifikationspotentials und der jeweiligen beruflichen Tätigkeit und Position sowie deren Bewertung;
- Personalleiter aus Unternehmen mit Lehramtsabsolventen (N=13, n=10) zur Bewertung momentaner und zukünftiger Integrationschancen von arbeitslosen Lehramtsabsolventen.

Der Großteil dieser Daten wurde in Kooperation mit der Siemens AG Erlangen, dem Beruflichen Fortbildungszentrum Nürnberg e.V. (BFZ) und dem Fachvermittlungsdienst Nürnberg 1988-1990 erhoben.

## 2. Forschungsergebnisse

### Beschäftigungschancen

Für über drei Viertel der Untersuchungspopulationen boten Großbetriebe berufliche Integrationsmöglichkeiten. Als erfolgreichste Vermittlungswege fungierten Fortbildungsmaßnahmen und Eigeninitiative in Form direkter Bewerbung bei einem Arbeitgeber. Dabei standen die Personalleiter in ihrer Mehrzahl zunächst negativ bis reserviert der betrieblichen Eingliederung gegenüber, wobei vor allem die Argumente bzw. Vorurteile "fehlendes wirtschaftliches Denken", "Beamtenmentalität" und "mangelnde Eigeninitiative" genannt worden sind. Ein solchermaßen schlechtes Lehrermage verringert bereits im Vorfeld einer Bewerbung die Einstellungschancen. Bezeichnend jedoch ist die Tatsache, daß mit einer einzigen Ausnahme alle Personalleiter nach der Integration ehemaliger Lehramtsabsolventen im Unternehmen eine positive Einstellungsänderung bekunden.

Inwieweit betriebliche Tätigkeitsfelder mit dem Qualifikationsprofil (z.B. Studienfächer) korrelieren, war von besonderem Interesse. Ein eindeutiger "Verwertungszusammenhang" zeigte sich bei sieben in der Sportartikelindustrie eingestellten Lehrern mit dem Studienfach Sport. Zusatzqualifikationen, die vor (z.B. Lehre), während (z.B. Betriebspraktikum) und/oder nach dem Studium (z.B. F/U) erworben wurden, erhöhten die beruflichen Integrationschancen in der freien Wirtschaft. Dabei waren von Relevanz erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten in den Bereichen Marketing/Vertrieb, allgemeine Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, EDV, Fremdsprachen, Bürofertigkeiten. Die Tätigkeit in zwölf unterschiedlichen Arbeitsbereichen deutet auf eine breite Palette innerhalb der Personalentwicklung der ehemaligen Lehramtsabsolventen hin. Sie erstreckt sich von Marketing, EDV/Organisation, über Rechnungswesen, Dokumentation, Personalwesen bis zur Weiterbildung. Während Falk (1989) aufgrund des Modellversuches des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft betriebsinterne Integrationsmaßnahmen favorisiert und Umschulungs- und Fortbildungskurse sowie den Erwerb von Zusatzqualifikationen schon aus Gründen der weiteren Erhöhung des Berufseintrittsalters ablehnt, ermöglichen betriebspezifisch benötigte (z.B. EDV-Bereich) und zusätzlich erworbene Fertigkeiten und Kenntnisse eine eher reibungslose Eingliederung in bereits vorhandene Personalstrukturen.

### Aufgabengebiete, Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß drei Viertel (BFZ-Gruppe) bzw. die Hälfte (WM = Wirtschaftsraum Mit-

telfranken-Gruppe) der in der Privatwirtschaft beschäftigten Lehrer einen großen Tätigkeitsspielraum besitzen, d.h. 5 bis 11 Aufgabengebiete pro Arbeitsplatz. Das deutet eher auf einen Einatz als "Generalist" (versus "Spezialist") hin, wobei die Arbeitsanalyse keinen hohen dispositiven Spielraum ergab. Von den verwertbaren Kenntnissen sind die (durch Einarbeitung) im Betrieb erworbenen absolut dominant (über 90%), während die im Lehramtsstudium erworbenen nur eine rudimentäre Rolle spielen.

In 10 Fallbeispielen zeichnet sich ein job-enlargement in Verknüpfung mit Bildungsaufgaben ab. "Maßgeschneiderte" Arbeitsplätze nutzen die vorhandenen Ressourcen aus der Lehrerbildung für innerbetriebliche Weiterbildungsaufgaben, führen zu einer Arbeitsfeldvergrößerung mit höheren Prozentpunkten bei der Arbeitszufriedenheit. Letztere korreliert freilich auch mit der Entlohnung und der Einstellung zu einem Arbeitsplatz in der Privatwirtschaft, wobei der Verzicht der beruflichen Identität als Lehrer die Grundvoraussetzung darstellt. In einer Bewertungsmatrix schlagen die Faktoren Persönlichkeitsentwicklung, Arbeitsinhalt (z.B. Lehrerberuf ist weniger abwechslungsreich), Arbeitsbedingungen (!), Anerkennung der Arbeitsleistung, Aufstiegsmöglichkeiten, Berufsbildung zugunsten der Wirtschaft gegenüber dem Schuldienst positiv zu Buche.

### **Lehramtsabsolventen als Personalpotential im Unternehmen**

Das Personalpotential "Lehrer" birgt aus der Sicht der befragten Personalleiter eine breite Integrationsmöglichkeit in fast allen Tätigkeitsbereichen, wobei letztlich das individuelle Persönlichkeits- und Qualifikationsprofil in Verbindung mit vorhandenen/erworbenen bzw. erwarteten Schlüsselqualifikationen den Ausschlag für die jeweilige Personalrekrutierung gibt und über Chancen und Risiken für Unternehmen und Lehrer mitentscheidet. Die Integration von variablem Personal bei betrieblichen Arbeitsumstrukturierungsmaßnahmen sowie die Entwicklung und Erhaltung von Humankapital könnten die pädagogisch-psychologischen Qualifikationen für Aufgaben ausschöpfen, die der Team- und Organisationsentwicklung dienen.

Aus dem detaillierten Datenmaterial werden Konsequenzen, entsprechende Ratschläge und Checklisten für die unterschiedlichen Zielgruppen (privatwirtschaftlich-orientierte arbeitslose Lehrer/Geisteswissenschaftler, Personalleiter, Unternehmensberater) entwickelt.