

**Studie**  
**„Lernformen in innovativen Branchen“**

**Kurzbericht**  
über die Ergebnisse einer Repräsentativbefragung  
von Personalverantwortlichen in mittelständischen  
Unternehmen der

**MULTIMEDIA-Branche**

Durchgeführt im Auftrag des  
Bundesministeriums für Bildung und Forschung

von  
TfP (Trainingszentrum für Personalentwicklung),  
MMB und Psephos

Regensburg, Essen, Bonn im Oktober 2001

# Studie „Lernformen in innovativen Branchen“

## Kurzbericht über die Ergebnisse einer Repräsentativbefragung von Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen der MULTIMEDIA-BRANCHE

### Hintergrund, Zielsetzung und methodische Anlage der Repräsentativbefragung „Lernformen in innovativen Branchen“

Die Unverzichtbarkeit kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört inzwischen zu den Selbstverständlichkeiten jedes Wirtschaftszweiges, jedes Unternehmens, das am Markt bestehen will. Das gilt in besonderer Weise für innovative Branchen, in denen die rasche Anpassung an den Wandel – der Technologien und Produkte, der Märkte und Kompetenzen – unbestritten den Erfolgsfaktor No. 1 darstellt.

Zahlreiche Untersuchungen haben in den letzten Jahren die große und teilweise unbewältigte Herausforderung des „livelong learning“ für den Wirtschaftsstandort Deutschland beschrieben. Im Mittelpunkt standen dabei in der Regel ganze Wirtschaftszweige (etwa die Dienstleistungsbranche), einzelne Branchen und Standorte oder eine Auswahl von „best practice“ Unternehmen.

Die Studie „Lernformen in innovativen Branchen“ ergänzt diese Sichtweise um die dringend erforderliche Perspektive der Berufe bzw. beruflichen Tätigkeiten. Berufliche Lern- und Kompetenzanforderungen werden hier erstmals daraufhin untersucht, wie weit sie von Tätigkeit zu Tätigkeit, von Beruf zu Beruf variieren.

Dass fachliche Qualifikationsanforderungen – etwa an einen Programmierer oder einen Marketingfachmann – sich von Beruf zu Beruf unterscheiden, wird niemanden überraschen. Wie aber steht es um die Kompetenzen im umfassenden Sinne, also die personalen, aktivitätsbezogenen und sozial-kommunikativen Voraussetzungen, über die Fachkräfte aus unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen verfügen sollten? Welche Unterschiede, welche Übereinstimmungen lassen sich hier finden?

Weiter ist zu fragen, wie die Beschäftigten in den unterschiedlichen Berufsgruppen einer Branche das erforderliche Wissen erwerben und um welchen Wissenstypus – eher explizit-dokumentiertes oder eher implizit-personengebundenes Wissen – es sich jeweils handelt.

Unmittelbar mit der Frage nach den Kompetenzen, den Wissens- und Lernformen hängt schließlich das Thema der Rekrutierungswege zusammen, über die ein Unternehmen seine Mitarbeiter gewinnt. Auch diesem Thema wird in der vorliegenden Studie aus der Perspektive beruflicher Tätigkeiten und ihrer spezifischen Anforderungen nachgegangen.

Die Ergebnisse eines Teilprojekts der Studie „Lernformen“ – einer repräsentativen Befragung von Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen der Mul-

timediabranche – werden im folgenden in Kurzform vorgestellt. Eine Langfassung der Studie, die sich zusätzlich auf umfangreiche persönliche Experteninterviews mit Führungskräften sowie auf telefonische Befragungen von Personalverantwortlichen in IT-/Software-, Biotechnologie- sowie Elektrotechnik-Unternehmen stützt, wird Ende 2001 veröffentlicht.

Die hier vorgelegten Ergebnisse beruhen auf 196 computergestützten telefonischen Interviews (CATI) mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen der Multimedia-  
branche in der Größenklasse von 5 bis 500 Beschäftigten. Die Durchführung der Interviews erfolgte durch das PSEPHOS-Telefonstudio im Zeitraum 7. Februar bis 15. März 2001.

Den Zielpersonen waren im Vorfeld der Interviews per Fax oder E-Mail Unterlagen zugesandt worden, die über das Ziel der Studie Aufschluss gaben sowie einige wichtige Begriffserläuterungen und für das Interview relevante Listen enthielten. Die befragten Personen waren zu insgesamt 41 Prozent Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands oder Inhaber, zu 27 Prozent Personalleiter bzw. -referenten, zu 16 Prozent Abteilungsleiter, zu 7 Prozent Assistenten/innen der Geschäftsführung. (9 Prozent hatten „sonstige“ Positionen inne, wie z.B. Prokurist etc.). Die durchschnittliche Interviewdauer belief sich auf 25 Minuten.

**Allen Teilnehmern an der umfangreichen telefonischen Befragung sei an dieser Stelle noch einmal herzlich für ihr Engagement und ihre sachliche Unterstützung des Projekts gedankt.**

## Summary

### 1. Die wichtigsten Tätigkeitsgruppen im Arbeitsmarkt Multimedia

Wie in allen modernen Wirtschaftszweigen ist auch in der Multimediabranche die Zahl der Berufs- oder Jobbezeichnungen nahezu unbegrenzt. Fast mit jeder neuen Anforderung, jedem neuen Produkt oder Marktsegment entstehen neue Berufsbezeichnungen, neue „Joblabels“. Ein Blick in einschlägige Stellenausschreibungen im Internet oder in der Presse zeigt, dass bei der Namensgebung für neue Multimedia-Jobs der Phantasie keine Grenzen gesetzt sind.

Eine Untersuchung, die sich mit berufsspezifischen Kompetenzen und Rekrutierungsverfahren in einer innovativen Branche befasst, kann sich deshalb nicht auf der Ebene von Berufsbezeichnungen oder Jobs bewegen. Die Ergebnisse wären singular und flüchtig, eine Vergleichbarkeit nicht gegeben. Als einzig gangbarer Weg bietet sich deshalb die Orientierung an Berufs- oder Tätigkeitsgruppen an.

Dieser Ansatz geht davon aus, dass in jeder Branche „Berufsfamilien“ existieren, deren Mitglieder – unabhängig von ihrer Berufsbezeichnung – weitgehend übereinstimmende fachliche Tätigkeiten ausüben und dementsprechend eine große gemeinsame Schnittmenge von Kompetenzen aufweisen. Dieser Ansatz liegt auch der vorliegenden Studie zugrunde.

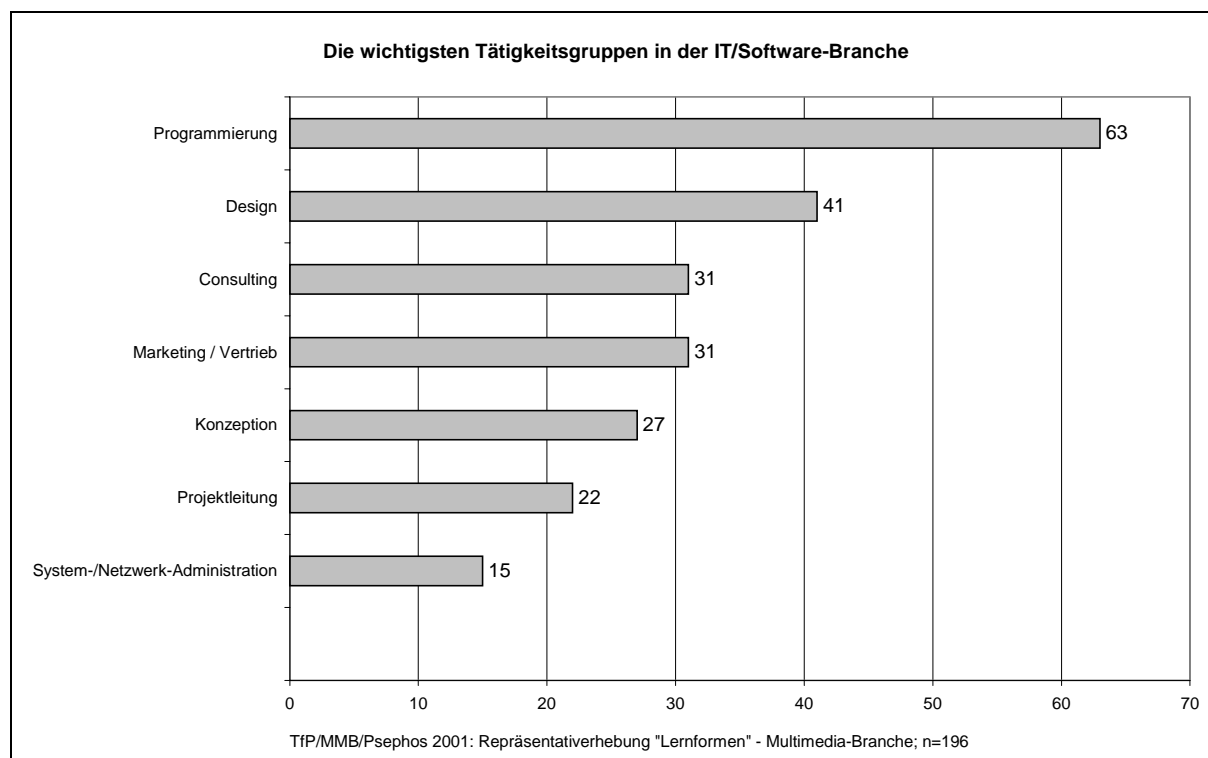
Um die wichtigsten Tätigkeitsgruppen in der Multimediabranche zu ermitteln, wurde den Befragten eine Liste mit insgesamt neun Tätigkeitsgruppen bzw. Berufsbezeichnungen vorgelesen. Diese Liste konnte von ihnen um weitere Tätigkeitsgruppen ergänzt werden, die im jeweiligen Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Mit dieser Vorgehensweise wird die Befragung der Tatsache gerecht, dass sich die Erhebung ausschließlich mit Tätigkeitsgruppen befasst, die mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in einem engen Zusammenhang stehen.

Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass die vorgelegte Liste weitgehend die aktuelle Berufsstruktur in der Multimediabranche widerspiegelt. Ergänzungen um weitere „wichtige Berufe/Tätigkeitsgruppen“ wurden von maximal drei Prozent der Befragten vorgenommen.

Die sieben wichtigsten Tätigkeitsgruppen in der Branche sind: Programmierung / Design / Consulting / Marketing & Vertrieb / Konzeption / Projektleitung / System-Netzwerkadministration (vgl. Abb. 1).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die weibliche Form der Berufs- und Tätigkeitsbezeichnungen durchgängig verzichtet.

Abbildung 1



Weitere, von mehr als einem Prozent der Befragten genannte Profile sind: *Online-Redaktion*, *Mediaplanung* und *Entwicklung* (Anwendungs-/ System-/ Softwareentwicklung). Bei einigen Tätigkeitsgruppen ist die Bedeutung abhängig von der Unternehmensgröße, andere unterscheiden sich hier kaum. In größeren Unternehmen (mit mehr als 50 Mitarbeitern) ist der *Consultant* besonders wichtig (er rangiert hier, mit 43%, hinter dem *Programmierer* auf dem zweiten Platz). Dagegen ist der Tätigkeitsbereich *Konzeption* in größeren Agenturen weniger wichtig als in kleineren. Dort übernehmen Konzeptioner häufig auch die Aufgaben des *Projektmanagers*, der in kleinen Agenturen (mit bis zu 20 Mitarbeitern) eine deutlich geringere Rolle spielt als in größeren Betrieben.

Diese Befunde zeigen, dass Tätigkeitsgruppen in der Multimediabranche eine hohe Flexibilität und Variabilität besitzen. Eine eindeutige Zuordnung von Berufsbezeichnung zu Aufgabenfeldern und Funktionen ist in dieser Branche nicht anzutreffen und auch für die Zukunft nicht zu erwarten.

Ein Unternehmen, das systematische Personalentwicklung betreiben will, ist auf Informationen über das Anforderungsprofil an seine Mitarbeiter angewiesen. In der Regel erfolgt dies auf Basis von Tätigkeitsbeschreibungen, in denen die wesentlichen Aufgaben und Kompetenzen formuliert werden, die mit einer betrieblichen Funktion verbunden sind.

Auf eine entsprechende Frage („Existieren in Ihrem Unternehmen explizite Tätigkeitsbeschreibungen für die wichtigsten Tätigkeitsgruppen“), gaben 42 Prozent der befragten Personalverantwortlichen an, über ein solches Instrument der Person-

lenzwicklung zu verfügen. Die Mehrheit musste bei dieser Frage passen. In den Unternehmen, in denen Tätigkeitsbeschreibungen formuliert wurden, trifft dies in erster Linie auf die folgenden Jobgruppen zu:

- *Programmierung* (33% aller befragten Unternehmen),
- *Design* (29%)
- *System-/Netzwerkadministration* (26%),
- *Marketing/Vertrieb* (26%).

### **Zwischenfazit 1:**

***In der Multimediabranche haben sich mehrere, deutlich voneinander abgegrenzte Tätigkeitsgruppen herausgebildet. Am häufigsten vertreten sind die Gruppen Programmierung, Design, Marketing/Vertrieb, Consulting, Konzeption und Projektleitung.***

***Explizite Tätigkeitsbeschreibungen für eine oder mehrere dieser Tätigkeitsgruppen liegen lediglich in 42 Prozent der befragten Unternehmen vor.***

## **2. Ausbildung und Rekrutierung in der Multimediabranche**

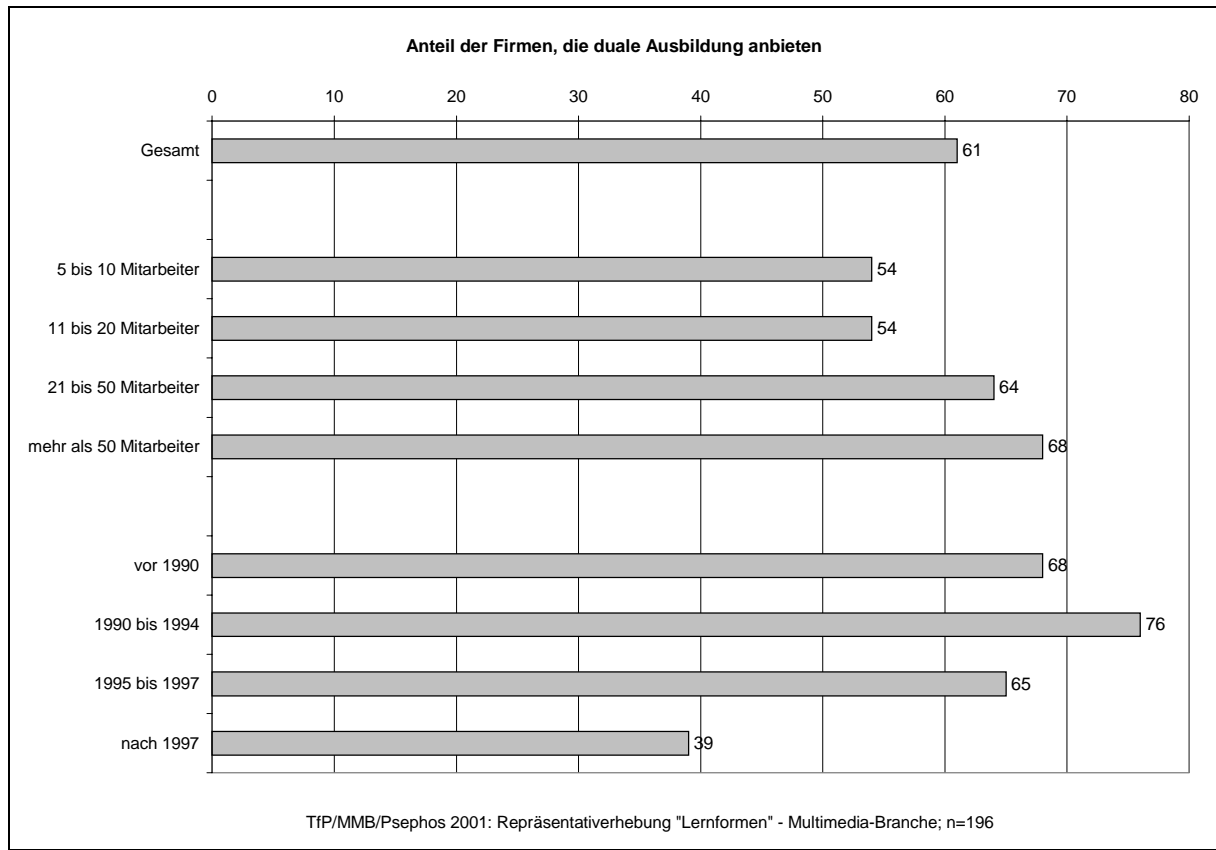
In einem jungen Wirtschaftszweig wie der Multimediabranche ist nicht zu erwarten, dass sich das Ausbildungsverhalten an den Traditionen der deutschen Wirtschaft – etwa auf dem Gebiet der gesetzlich geregelten dualen Berufsausbildung – orientiert. Welche Wege gehen die Multimediaunternehmen konkret bei der Ausbildung ihrer Mitarbeiter sowie bei der Rekrutierung ihres Nachwuchses? Welche Rolle spielt die Erstausbildung im dualen System, wie stehen die Unternehmen zu individuellen, unregulierten Ausbildungsformen, und wie groß ist der Anteil der Hochschulabsolventen unter ihren Fachkräften? Diese und verwandte Themen wurden in der telefonischen Repräsentativbefragung ausführlich erörtert.

Zum Thema Erstausbildung wurde den Personalexperten zunächst die Frage gestellt: „Bilden Sie selbst in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter im Rahmen einer geregelten Berufsausbildung im dualen System aus?“

Insgesamt 61 Prozent der befragten Multimediaunternehmen geben an, mindestens einen Ausbildungsvertrag im Rahmen des dualen Systems abgeschlossen zu haben. Unter den großen Unternehmen ist die Bereitschaft zur geregelten betrieblichen Ausbildung erwartungsgemäß noch deutlich stärker ausgeprägt. So nehmen von den Multimediaunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern bereits 68 Prozent an der dualen Ausbildung teil.

Auch das Alter des Unternehmens scheint eine Rolle zu spielen. Allerdings gilt das nur für die jüngste Kohorte der ganz jungen, nach 1997 gegründeten Multimediafirmen: In dieser Gruppe ist die Ausbildungsbereitschaft (mit 39%) noch nicht so stark ausgeprägt.

Abbildung 2



Zusätzlich zur geregelten dualen Ausbildung – oder als Ersatz bzw. Gegenmodell – wird nach Angaben der befragten Personalverantwortlichen in nahezu allen Multimediaunternehmen ein breites Spektrum an unregelter Ausbildung durchgeführt. 93 Prozent geben an, gesetzlich nicht geregelte Ausbildung, z.B. Praktika oder Volontariate, im Unternehmen durchzuführen.

Am häufigsten wird eine solche informelle Qualifizierung für die Tätigkeitsgruppe *Design* angeboten. Für die Bereiche *Programmierung*, *Online-Redaktion* sowie *Marketing* kommt diese informelle Form der Qualifizierung jedoch ebenfalls häufig in Frage. (Vgl. Tab. 1).

<b>Nicht geregelt Ausbildung wird angeboten für...*</b>	<b>Anteil der Unternehmen (%)</b>
Design, Mediendesign, Screendesign, Mediengestaltung	39
Programmierung	20
Redaktion, Online-Redaktion, Text	13
Marketing, PR	13
Informatik	10
Entwicklung, Anwendungsentwicklung	10
Vertrieb, Kaufmännischer Bereich	7
Projektmanagement, Projektleitung, Projektplanung	6

Quelle: TfP/MMB/Psephos 2001; Repräsentativerhebung „Lernformen“ – Multimediabranche; n=196  
(\*aufgelistet werden Tätigkeiten, auf die mehr als 5 Prozent der Nennungen entfallen)

### **Zwischenfazit 2:**

***Etwas mehr als die Hälfte der Multimediaunternehmen bietet eine geregelte Ausbildung im Rahmen des dualen Systems der Berufsausbildung an. In größeren Unternehmen ist die Bereitschaft zur geregelten Berufsausbildung noch etwas höher.***

***In nahezu jedem Unternehmen der Multimediabranche werden selbst organisierte, nicht geregelte Ausbildungsformen genutzt; 93 Prozent der befragten Unternehmen geben an, ihren Nachwuchs in eigener Regie auszubilden.***

Welche Rolle derzeit die geregelte duale (ebenso wie die ungeregelte) Ausbildung für die Qualifizierung von IT-Fachkräften tatsächlich spielt, verdeutlichen die Angaben der Personalverantwortlichen zum Qualifizierungsweg, den die Mitarbeiter in den wichtigsten Tätigkeitsgruppen absolviert haben.

Die repräsentative Befragung zeigt, dass in der Multimediabranche der akademische Weg dominiert. Gefragt nach den Qualifizierungswegen („... also den Aus- und Weiterbildungswegen“), die ein Mitarbeiter der einzelnen Berufsgruppen vor dem Eintritt in das Unternehmen absolviert hat, wird für alle sieben wichtigsten Tätigkeitsgruppen der Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluss am häufigsten genannt (vgl. Abb. 3). Besonders „akademisch“ – mit 93 resp. 90 Prozent der Befragten – fällt die Vorbildung der *Projektleiter* und *Consultants* aus. Hohe Akademikeranteile weisen daneben die Tätigkeitsgruppen *Marketing/Vertrieb* (75%), *Programmierung* (74%) und *Konzeption* (72%) auf. Nach dem *Design* (68%) weist die Tätigkeitsgruppe *System- und Netzwerkadministration* (53%) nach Auskunft der Personalverantwortlichen den geringsten Bedarf an akademischer Vorbildung aus.

Relativ groß ist in der Multimediabranche der Anteil der Unternehmen, die Bewerber ohne formalen Berufsabschluss – allerdings mit guter Vorbildung einstellen. Das gilt vor allem für die Tätigkeitsgruppen *System-/Netzwerkadministration* und *Design*, bei



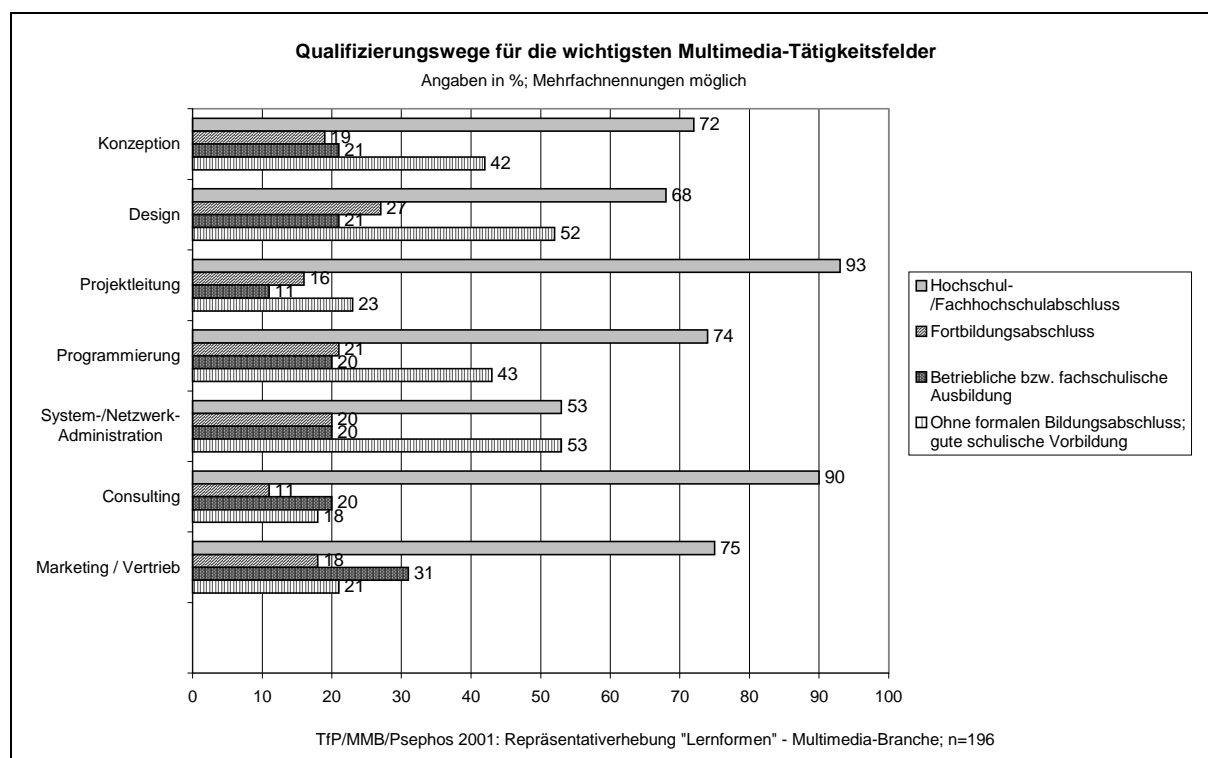
denen mehr als die Hälfte der Unternehmen (53% bzw. 52%) angeben, Mitarbeiter mit einem solchen Qualifikationsprofil zu beschäftigen. Auch unter den *Programmierern* und *Konzeptionern* findet sich eine große Anzahl von Quereinsteigern ohne formalen Berufsabschluss (43% bzw. 42%).

Wer über geringe schulische Vorbildung verfügt und keinen formalen Berufsabschluss nachweisen kann, hat dagegen in den großen Multimedia-Berufen keine Chance auf eine Beschäftigung.

Fachkräfte mit einer betrieblichen oder fachschulischen Ausbildung sind in der Multimediabranche in der Minderheit. Die geregelte Berufsausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz spielt nach den Angaben der befragten Personalverantwortlichen am ehesten bei Fachkräften für den Bereich *Marketing / Vertrieb* (31%) eine größere Rolle.

Fortbildungsabschlüsse (etwa aus Umschulungsmaßnahmen der Arbeitsverwaltung) spielen vor allem bei *Designern* eine größere Rolle (27%). Etwa jedes fünfte Unternehmen beschäftigt Fortbildungsabsolventen in den Bereichen *Programmierung* (21%), *System-/Netzwerkadministration* (20%), *Konzeption* (19%) sowie *Marketing / Vertrieb* (18%).

**Abbildung 3**



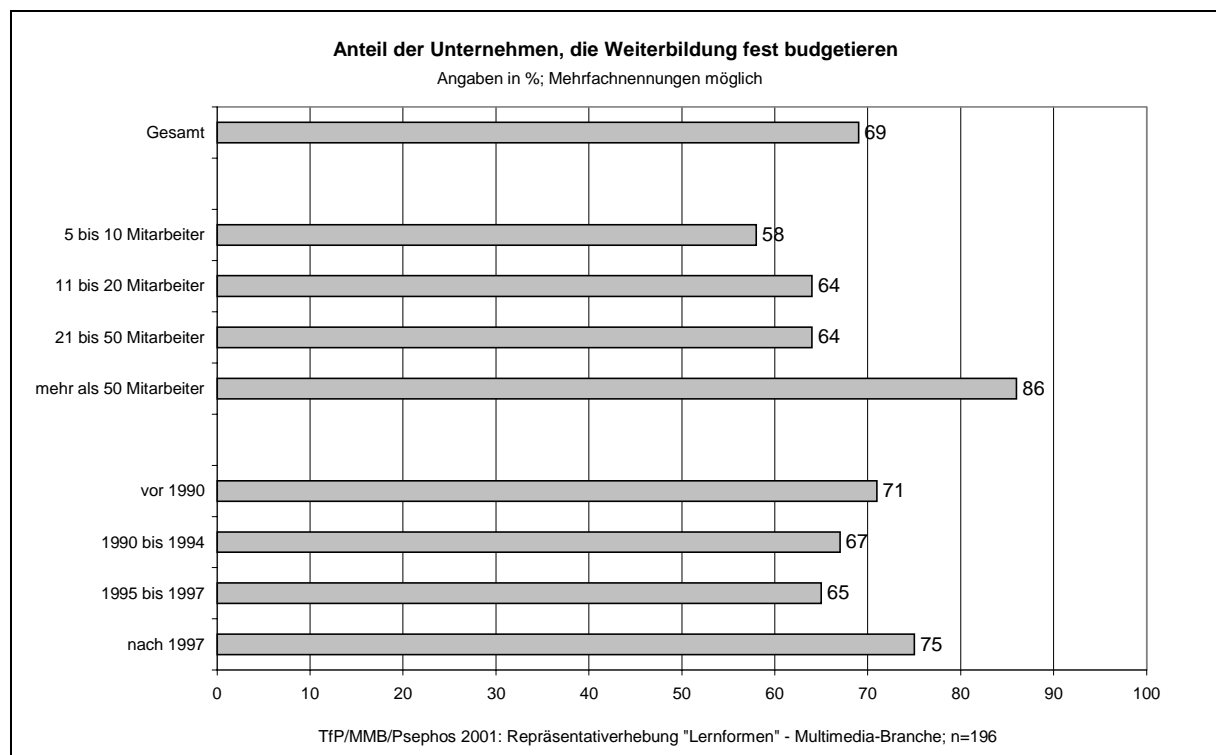
**Zwischenfazit 3:**

**Für alle sieben wichtigen Tätigkeitsgruppen in der Multimediabranche ist das Studium an einer Universität oder Fachhochschule der vorherrschende Weg in den Beruf.**

**Auf dem zweiten Rang folgt die Rekrutierung von Quereinsteigern mit guter Vorbildung, die keinen formalen Berufsabschluss vorweisen können.**

Ein wichtiger Indikator für die Bedeutung betrieblicher Kompetenzentwicklung ist die Einplanung eines festen Weiterbildungsbudgets durch ein Unternehmen. Mehr als zwei Drittel der Befragten (69%) geben an, bei ihrer Budgetplanung Mittel für die Weiterbildung fest einzustellen.

Auch hier zeigen sich wieder deutliche Unterschiede zwischen kleinen und großen Firmen. Je höher die Zahl der Beschäftigten, um so häufiger ist ein festes Budget für die Weiterbildung vorgesehen (von 58% bei den kleinsten Betrieben bis auf 86% bei Firmen über 50 Mitarbeitern). Anders als die Größe eines Unternehmens gibt es allerdings keinen systematischen Zusammenhang zwischen dem Firmenalter und der Bereitschaft zu Weiterbildungsplanung.

**Abbildung 4**

**Zwischenfazit 4:**

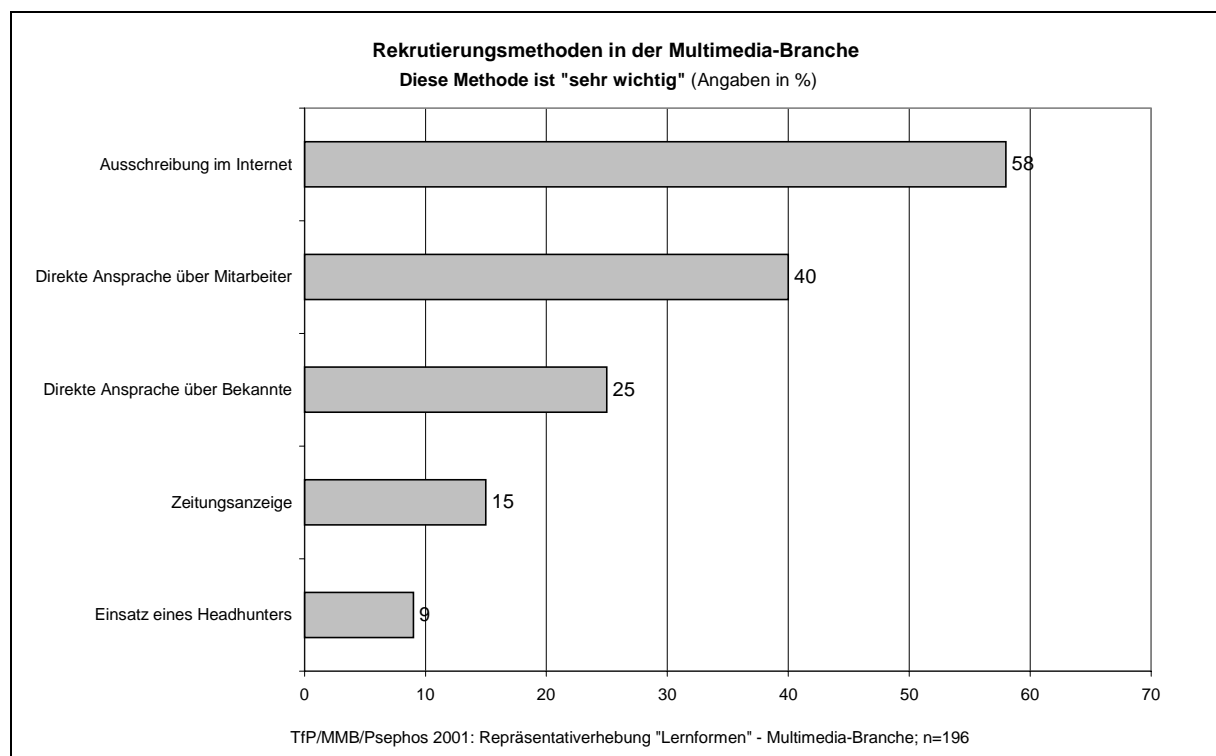
**Betriebliche Weiterbildung wird in den meisten Multimediaunternehmen durch Einplanung eines festen Bildungsbudgets abgesichert.**

**In größeren Unternehmen ist das Fehlen eines festen Weiterbildungsbudgets eher die Ausnahme.**

Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern nutzen Multimediaunternehmen traditionelle und neue Formen der Rekrutierung gleichermaßen. Die Stellenausschreibung im Internet – meist auf der eigenen Homepage platziert – wird von 58 Prozent der befragten Agenturen als „sehr wichtig“ eingestuft (vgl. Abb. 5). 40 Prozent messen der informellen Ansprache über Mitarbeiter herausragende Bedeutung zu, gefolgt von der direkten Ansprache über Bekannte (25%).

Geringer ist die Bedeutung von Stellenausschreibungen in einer Fachzeitschrift oder in anderen Printmedien (15%). Der Einsatz eines Headhunters schließlich wird nur von 9 Prozent der Befragten als „sehr wichtig“ eingestuft. Da dieses Verfahren ausschließlich für die Rekrutierung von Führungskräften eingesetzt wird, kann seine nachgeordnete Bedeutung jedoch nicht überraschen.

**Abbildung 5**



Während informelle Rekrutierungsmethoden in kleinen und großen Unternehmen die gleiche Rolle spielen, zeigen sich bei formellen Verfahren deutliche Unterschiede. Das gilt sowohl für die Ausschreibung im Internet („sehr wichtig“: 44% der kleinen, 64% der großen) als auch für die Stellenausschreibung in einem Printmedium (6%

vs. 20%). Auch die Suche über einen Headhunter spielt in großen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern eine wichtigere Rolle als in kleinen.

#### **Zwischenfazit 5:**

**Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern spielt das Internet in Multimediaunternehmen eine entscheidende Rolle.**

**Noch vor dem klassischen Rekrutierungsmedium Zeitungsannonce rangiert die direkte Ansprache von Interessenten über Bekannte oder Mitarbeiter des Unternehmens.**

### **3. Kompetenzanforderungen und ihre berufsspezifischen Ausprägungen**

Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Anforderungen, die in der Multimediabranche an eine Fachkraft gestellt werden, und der spezifischen Berufs- oder Tätigkeitsgruppe, der diese Fachkraft angehört? Um eine erste empirisch fundierte Antwort auf diese Frage zu geben, wurden die befragten Personalverantwortlichen gebeten, für jede der ausgewählten wichtigen Tätigkeitsgruppen die Bedeutung der vier, vom Interviewer kurz erläuterten Kompetenzdimensionen zu bewerten. Wie wichtig sind, aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen, für eine Fachkraft in der Multimediabranche die einzelnen Kompetenzen, also:

- ◆ Persönlichkeitsbezogene Kompetenzen, z.B. Glaubwürdigkeit, Eigenverantwortung, Kreativität;
- ◆ Aktivitätsbezogene Kompetenzen, z.B. Tatkraft, Mobilität;
- ◆ Fachlich-methodische Kompetenzen, z.B. Fachwissen, Konzeptionsstärke;
- ◆ Sozial-kommunikative Kompetenzen, z.B. Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit.

Die Bewertung wurde anhand einer vierstufigen Skala vorgenommen (Stufe 1: sehr wichtig; Stufe 4: völlig unwichtig; die Werte dazwischen dienten der Abstufung).

Eine erste, zusammenfassende Auswertung der Antworten zeigt, dass alle vier Kompetenzen durchweg sehr hoch bis hoch bewertet werden. Die Durchschnittswerte liegen zwischen 1,1 und 1,9 (der theoretische Maximalwert lag bei 1,0; der Minimalwert bei 4,0). Unwichtig ist somit keine der Kompetenzen. Eine umso größere Rolle spielen die Nuancierungen in der vorgenommenen Bewertung.

Wie nicht anders zu erwarten, wird die Wichtigkeit jeder Kompetenz für die ausgewählten sieben wichtigsten Multimedia-Tätigkeitsgruppen jeweils sehr unterschiedlich eingeschätzt. Im folgenden werden die Werte für die stärkste Ausprägung ("sehr wichtig") näher betrachtet, da diese deutlichere Unterscheidungen ausweisen als der Durchschnittswert. Die Frage lautet also: Für welche Tätigkeitsgruppe ist der Anteil der Personalverantwortlichen, die eine der vier Kompetenzen mit „sehr wichtig“ bewerten, besonders groß? Die folgende Tabelle zeigt dies für alle vier Kompetenzen im Überblick.

	<b>Persönlichkeitsbezogen</b>	<b>Aktivitätsbezogen</b>	<b>Fachlich-methodisch</b>	<b>Sozial-kommunikativ</b>
<b>Programmierung</b>	36	30	<b>89</b>	24
<b>Design</b>	64	30	59	38
<b>Marketing/Vertrieb</b>	<b>72</b>	61	33	<b>79</b>
<b>Consulting</b>	<b>85</b>	62	49	<b>74</b>
<b>Konzeption</b>	<b>70</b>	34	53	57
<b>Projektleitung</b>	<b>68</b>	48	59	<b>70</b>
<b>System-/ Netzwerkadministration</b>	43	57	<b>83</b>	27

Quelle: TfP/MMB/Psephos 2001; Repräsentativerhebung „Lernformen“ – Multimediabranche; N=196 (Angaben in %)

Betrachtet man zunächst die stärksten Ausprägungen, so wird deutlich, dass sechs Tätigkeitsprofile bei jeweils mindestens einer Kompetenz einen Wert über 65 Prozent erreichen. Das heißt, dass hierin eine deutliche Mehrheit der Personalverantwortlichen – etwa zwei von drei Befragten – eine unverzichtbare Voraussetzung für die qualifizierte Berufsausübung sieht.

Das gilt für die fachlich-methodische Kompetenz von *Programmierern* (89% „sehr wichtig“) und *System-/Netzwerkadministratoren* (83%) ebenso wie für die persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen von *Consultants* (85%) oder *Marketing-/Vertriebsfachleuten* (72%). Für diese beiden Tätigkeitsgruppen spielen auch die sozial-kommunikativen Kompetenzen eine sehr wichtige Rolle (74% bzw. 79%).

Lenkt man den Blick auf die einzelnen Tätigkeitsgruppen und die Werte, die hier jeweils vergeben wurden, so kann zwischen „einseitig kompetenten“, „doppelt kompetenten“ und „unauffälligen“ Profilen unterschieden werden.

Als „einseitig kompetent“ erweisen sich die Tätigkeitsgruppen *Programmierung* und *System-/Netzwerkadministration*, die ihr qualifikatorisches Fundament in erster Linie in den fachlich-methodischen Kompetenzen haben, sowie der Bereich *Konzeption*, der die persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen besonders hoch bewertet.

„Doppelt kompetent“ zeigen sich die Tätigkeitsgruppen *Consulting*, *Projektleitung* und *Marketing / Vertrieb*. Für diese Berufe werden persönlichkeitsbezogene und sozial-kommunikative Kompetenzen mit (etwa) gleicher Bedeutung als besonders wichtig erachtet.

„Unauffällig“ präsentiert sich schließlich die Tätigkeitsgruppe *Design*, das bei keinem der vier Kompetenzbereiche auf höhere Werte kommt.

Betrachtet man die Bewertungen für alle vier Kompetenzen zusammen, so ergibt sich für die einzelnen Multimediaberufe das folgende Kompetenzprofil:

<b>Tätigkeitsgruppe</b>	<b>Kompetenzprofil</b>
<b>Programmierung</b>	<b>„Einseitig kompetent“</b> Fachlich-methodische Kompetenzen sehr stark; der Rest nachgeordnet
<b>System-/Netzwerk-administration</b>	<b>„Einseitig kompetent“</b> Fachlich-methodische Kompetenzen stark; der Rest nachgeordnet
<b>Konzeption</b>	<b>„Einseitig kompetent“</b> Fachlich-methodische Kompetenzen sehr stark; der Rest nachgeordnet
<b>Consulting</b>	<b>„Doppelt kompetent“</b> Persönlichkeitsbezogene Kompetenzen sehr stark; sozial-kommunikative stark
<b>Marketing/Vertrieb</b>	<b>„Doppelt kompetent“</b> Persönlichkeitsbezogene und sozial-kommunikative Kompetenzen stark
<b>Projektleitung</b>	<b>„Doppelt kompetent“</b> Persönlichkeitsbezogene und sozial-kommunikative Kompetenzen stark
<b>Design</b>	<b>„Unauffällig“</b> Keiner der vier Kompetenzbereiche stark ausgeprägt

#### **Zwischenfazit 6:**

**Die Kompetenzanforderungen an Fachkräfte in der Multimediabranche weisen von Beruf zu Beruf deutliche Unterschiede auf. Wer schwerpunktmäßig im IT-Bereich tätig ist, sollte vor allem über fachlich-methodische Kompetenzen verfügen. Das gilt auch für das Kreativ-Berufsfeld Konzeption.**

**Sehr vielseitig sind die Kompetenzanforderungen an Multimediafachkräfte, die besonders kundennah operieren. Ohne ausgeprägte sozialkommunikative und personenbezogene Kompetenzen helfen ihnen auch die besten Fachkenntnisse nicht weiter.**

Um das Bild der Kompetenzanforderungen an Fachkräfte in der Multimediabranche abzurunden, wurden die Personalverantwortlichen zusätzlich gefragt, welches für sie die wichtigsten Kriterien bei der Entscheidung für einen Bewerber sind. Insgesamt wurden vom Interviewer acht Entscheidungskriterien genannt, von denen – für jede Tätigkeitsgruppe getrennt – bis zu vier Kriterien genannt werden durften, die für die Entscheidungsfindung jeweils besonders wichtig sind. Als Entscheidungskriterien wurden genannt:

- Nachgewiesene Abschlüsse, Qualifikationen
- Zeugnisse, Beurteilungen
- Kommt aus der Branche, Branchenkenntnisse

- Gesamteindruck, Auftreten
- Selbständigkeit, Kreativität, Offenheit für Neues
- Willensstärke, „Biss“
- Spezialkenntnisse und Erfahrungen, Lernfähigkeit
- Soziale Anpassungsfähigkeit, Teamfähigkeit

Es kann nicht überraschen, dass sich auch bei dieser Frage sehr deutliche Unterschiede zwischen den Tätigkeitsgruppen ergeben (vgl. Tab. 3). Es finden sich aber auch deutliche Übereinstimmungen. So zählen etwa Zeugnisse und Beurteilungen bei keiner einzigen Tätigkeitsgruppe zu den drei wichtigsten Auswahlkriterien. Das zweite formale Auswahlkriterium „nachgewiesene Abschlüsse, Qualifikationen“ spielt lediglich für die Tätigkeitsgruppen *System-/Netzwerkadministration* (53%) eine größere Rolle.

Auch die aktivitätsbezogene Kompetenz „Willensstärke, Biss“ findet sich in keiner Berufsgruppe unter den drei wichtigsten Auswahlkriterien. Hier erreichen die Tätigkeitsgruppen *Consulting* und *Marketing/Vertrieb* die höchsten Werte (jeweils 43% „wichtigstes Kriterium“).

Den größten Einfluss bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter haben die Kriterien „Selbständigkeit, Kreativität“ (besonders wichtig für *Designer*; wichtig auch für *Konzeptioner*); Branchenkenntnisse (besonders wichtig für *Projektleiter*) sowie „Gesamteindruck, Auftreten“ (besonders wichtig für *Consultants*). Auch der Nachweis von „Spezialkenntnissen und Erfahrungen“ (bei *Programmierern* und *Systemadministratoren* auf Rang 1) wird für mehrere Tätigkeitsgruppen als ein entscheidendes Auswahlkriterium genannt.

**Tabelle 3: Entscheidungskriterien bei der Bewerberauswahl**

<b>Tätigkeitsgruppe</b>	<b>1. Priorität</b>	<b>2. Priorität</b>	<b>3. Priorität</b>
<b>Programmierung</b>	Spezialkenntnisse 72%	Selbständigkeit, Kreativität 63%	Branchenkenntnisse 60%
<b>Design</b>	Selbständigkeit, Kreativität <b>93%</b>	Branchenkenntnisse 58%	Teamfähigkeit 57%
<b>Marketing/Vertrieb</b>	Gesamteindruck, Auftreten 70%	Branchenkenntnisse 69%	Selbständigkeit, Kreati- vität 69%
<b>Consulting</b>	Gesamteindruck, Auftreten 75%	Branchenkenntnisse 69%	Selbständigkeit, Kreati- vität 64%
<b>Konzeption</b>	Selbständigkeit, Kreativität 79%	Branchenkenntnisse 70%	Gesamteindruck, Auftre- ten 60%
<b>Projektleitung</b>	Branchenkenntnisse 75%	Gesamteindruck, Auftreten 68%	Selbständigkeit, Kreati- vität 59% / Teamfähigkeit 59%
<b>System-/ Netzwerkadmi- nistrationsk</b>	Spezialkenntnisse 67% / Selbständig- keit, Kreativität 67%	Branchenkenntnisse 57%	Abschlüsse 53% / Ge- samteindruck, Auftreten 53%

Quelle: TfP/MMB/Psephos 2001; Repräsentativerhebung „Lernformen“ – Multimediabranche; n=196

**Zwischenfazit 7:**

**Die Kriterien, nach denen Multimediaunternehmen neue Mitarbeiter auswählen, sind von Beruf zu Beruf unterschiedlich.**

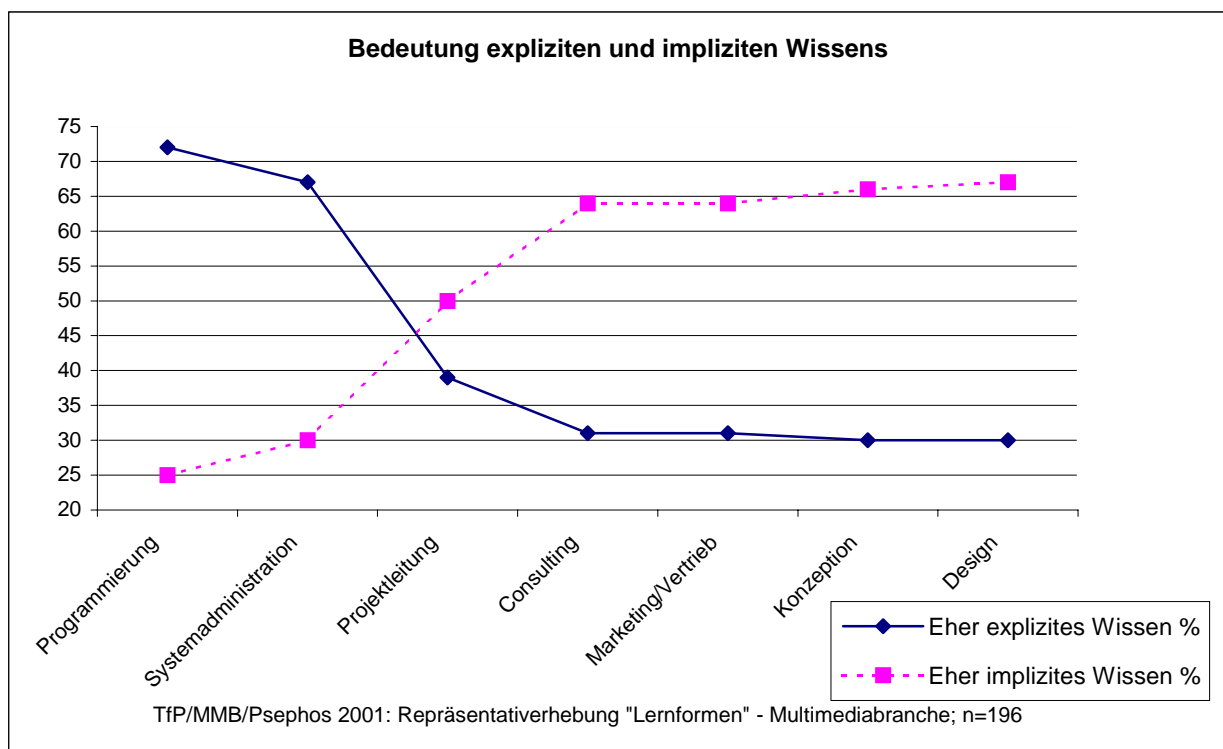
**Während bei technikorientierten Tätigkeitsgruppen spezielle Fachkenntnisse sowie Selbständigkeit und Kreativität den Ausschlag geben, zählen bei kundennahen Tätigkeiten in erster Linie das Auftreten sowie die spezifischen Branchenkenntnisse eines Bewerbers.**

**Bei primär kreativen Berufen hat erwartungsgemäß der Nachweis von Selbständigkeit und Kreativität oberste Priorität.**

Produkt eines jeden Lernprozesses, also auch des beruflichen Lernens, ist Wissen. Dabei sind zwei Formen des beruflichen Wissens zu unterscheiden: explizites Wissen, also klar zu fassendes und dokumentiert weiter zu gebendes Wissen, und implizites Wissen, also ein Wissen, das an die Person in Form von Kompetenzen, Werten, Motivationen, Expertise usw. gebunden ist. Die befragten Personalverantwortlichen wurden gebeten, für jedes Tätigkeitsgebiet, das in ihrem Unternehmen vorkommt, anzugeben, ob für die Berufsausübung eher explizites oder eher implizites Wissen gebraucht wird.

Auch bei dieser Frage ergeben sich für die sieben Multimedia-Tätigkeitsgruppen deutlich unterschiedliche Kompetenzprofile (vgl. Abb. 6).

**Abbildung 6**





Für das Gros der Multimediaberufe, fünf der sieben wichtigsten Tätigkeitsgruppen, setzt die Mehrheit der befragten Personalexperten auf implizites Wissen. Das gilt sowohl für die kreativen Tätigkeitsgruppe *Design* (67%) und *Konzeption* (66%), als auch für die besonders kundennahen Tätigkeitsgruppen *Marketing/Vertrieb* und *Consulting* (jeweils 64%).

Weniger eindeutig sind die Anforderungen an *Projektleiter*. Auch hier spielt zwar das personengebundene, implizite Wissen die größte Rolle, die Differenz zum expliziten Wissen ist mit 11 Prozentpunkten jedoch die mit Abstand geringste von allen Tätigkeitsgruppen. Aus der Wissensperspektive betrachtet, präsentiert sich der *Projektleiter* somit als „Zwitterberuf“.

Für die primär technischen und operativen Tätigkeitsgruppen *Programmierung* und *System-/Netzwerkadministration* spielt kodifiziertes, explizites Wissen eindeutig die entscheidende Rolle (72 bzw. 67%). Implizites Wissen steht hier nur für etwa ein Drittel der Befragten an erster Stelle.

#### **Zwischenfazit 8:**

***Das Verfügen über explizites, „personenunabhängig gespeichertes“ Wissen spielt für den beruflichen Erfolg in den primär techniknahen Tätigkeitsgruppen in der Multimediabranche die entscheidende Rolle.***

***Von den besonders kundenorientierten sowie den kreativen Fachkräften wird dagegen überwiegend implizites, personengebundenes Wissen gefordert.***

***Lediglich der Projektleiter ist keinem Wissenstyp eindeutig zuzuordnen; hier wird offenbar eine gute Mischung aus beiden erwartet.***

#### **4. Lernformen und ihre Berufsspezifik**

Da betriebliches Lernen in sehr unterschiedlicher Form absolviert werden kann, wurden die Personalverantwortlichen aller befragten Unternehmen gebeten, nähere Angaben zu den in der Weiterbildung genutzten Lernformen zu machen. Auch hier erfolgte die Abfrage wieder für jede der in einem Unternehmen vorkommenden Tätigkeitsgruppen getrennt, um einer denkbaren „berufsspezifischen“ Weiterbildungskonzeption auf die Spur zu kommen.

Zunächst wurden die Befragten gebeten, für jede Tätigkeitsgruppe anzugeben, welche Bedeutung im Rahmen der Weiterbildung dem primär formellen Lernen bzw. dem primär informellen Lernen zukommt. Um ein einheitliches Verständnis der benutzten Begriffe zu gewährleisten, wurden diese im Interview kurz definiert: „Mit formell sind die traditionellen Lernformen über Weiterbildungsveranstaltungen und Schulungen gemeint. Informell meint hingegen das vielfältige Lernen außerhalb offizieller Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen.“

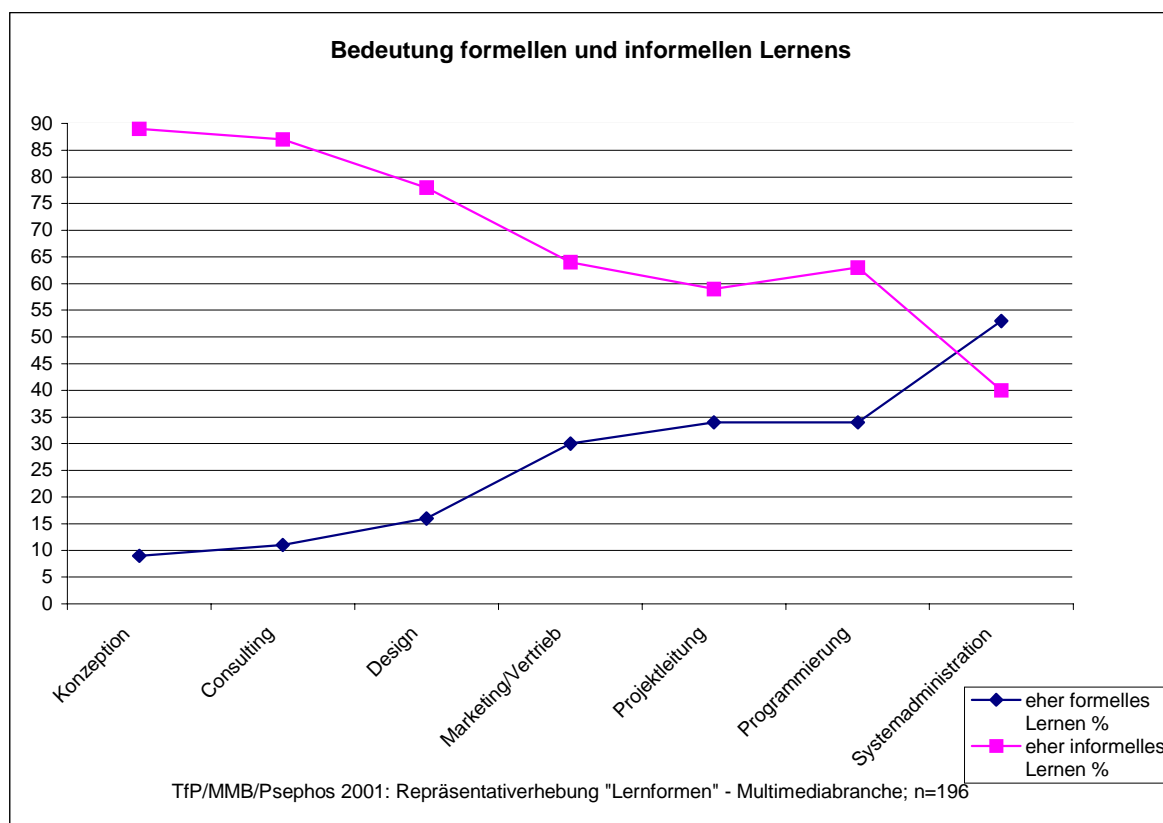
Die Auswertung der Antworten zeigt zunächst, dass die befragten Unternehmen für das Gros der Multimediaberufe eindeutig das informelle Lernen bevorzugen. Die einzige Ausnahme bildet die Tätigkeitsgruppe *Netzwerk-/Systemadministration*, für die eine knappe Mehrheit der Personalverantwortlichen dem formellen Lernen den Vorrang geben.

Eine genauere Betrachtung zeigt jedoch zugleich, dass sich nicht nur die Kompetenzanforderungen, sondern auch die Lernformen in der Multimediabranche von Beruf zu Beruf deutlich unterscheiden (vgl. Abb. 7).

Besonders hohe Werte erhält die Befürwortung des informellen Lernens bei den Tätigkeitsgruppen *Konzeption*, *Consulting* und *Design*. Traditionelle Schulungsmaßnahmen gelten hier nur für eine kleine Minderheit der Personalverantwortlichen als wichtigste Methode der Kompetenzvermittlung.

Weniger stark ist die Dominanz des informellen Lernens bei den Tätigkeitsgruppen Marketing/Vertrieb, Projektleitung und Programmierung. Hier weist immerhin etwa ein Drittel der Befragten (zwischen 30 und 34%) dem formellen Lernen die größte Bedeutung zu.

**Abbildung 7**



### **Zwischenfazit 9:**

**Wie beim beruflichen Wissen ist auch bei den Formen des beruflichen Lernens eine deutliche Polarisierung zu festzustellen: Sechs von sieben wichtigen Tätigkeitsgruppen in der Multimediabranche stimmen in ihrer deutlichen Bevorzugung informeller Lernformen überein, wenn auch mit sehr unterschiedlicher Ausprägung.**

**Formelles, systematisiertes Lernen spielt bei den kreativen Berufen Konzeption und Design sowie bei Multimedia-Consulting eine besonders geringe Rolle.**

**Eine Bevorzugung des formellen betrieblichen Lernens geben die befragten Personalverantwortlichen lediglich beim „Technikerberuf“ System-/Netzwerkadministration zu Protokoll.**

Welches sind nun die wichtigsten Formen, in denen betriebliches Lernen in einem Multimediaunternehmen erfolgt? Auch diese Frage wurde den Personalverantwortlichen wieder für jeden Multimediaberuf getrennt gestellt. Aus insgesamt zehn Formen des betrieblichen Lernens konnten die Befragten für jede Tätigkeitsgruppe maximal fünf Formen auswählen, die ihnen besonders wichtig erscheinen (vgl. Tab. 4).

Wie nach den oben dargestellten Befunden nicht anders zu erwarten, besitzen insgesamt betrachtet selbstorganisierte Lernformen in der Multimediabranche eine größere Bedeutung als fremdorganisierte.

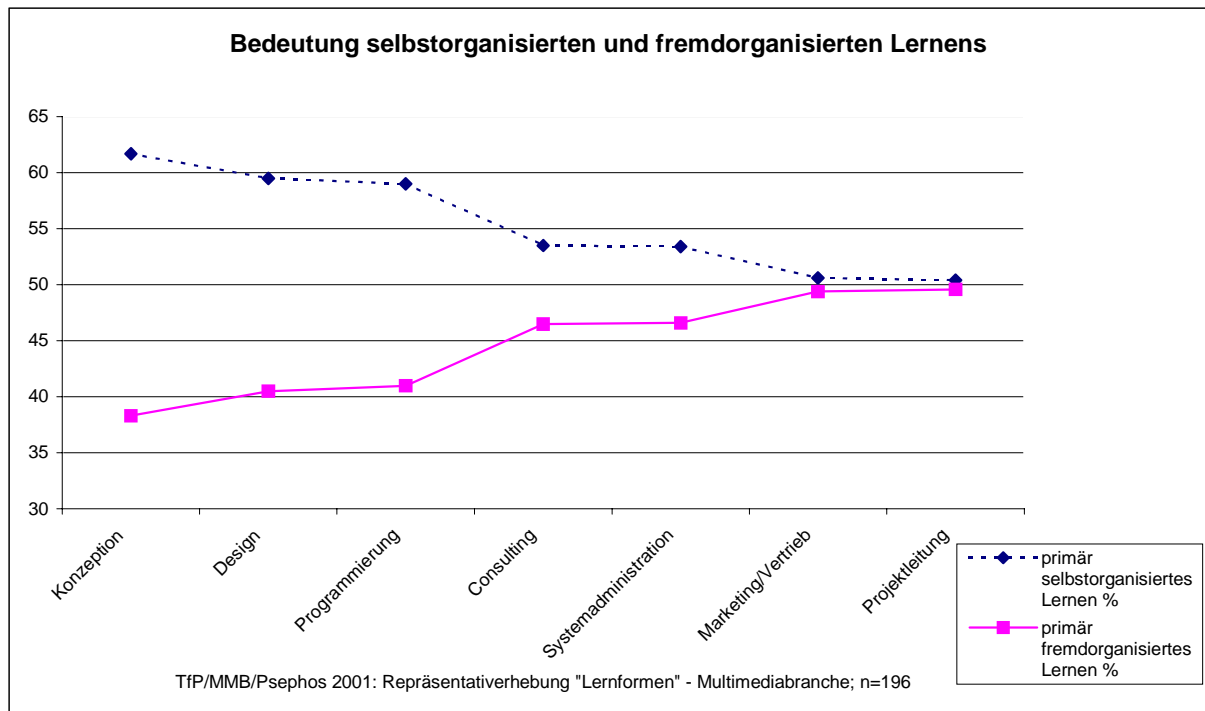
Dominante selbstorganisierte Lernform ist der freiwillige Erfahrungsaustausch mit Kollegen. Über alle Tätigkeitsgruppen hinweg nennen annähernd drei Viertel der Befragten (73%) dies als wichtigste Form des betrieblichen Lernens. Mit einigem Abstand folgt die Übernahme von Sonderaufgaben; Mitwirkung an Projekten; Qualitätszirkeln (59%). Erst an dritter Stelle rangiert eine primär fremdorganisierte Lernform: unternehmensweite Workshops / zielgruppenspezifische Workshops (54%).

Die geringste Bedeutung messen die Befragten dem Lernen auf Basis von Verhaltensregelungen (14%) sowie der ausgeprägt selbstorganisierten Form des nicht intentionalen, beiläufigen Lernens im Alltag (26%) bei.

<b>Tabelle 4 Bedeutung ausgewählter Lernformen</b>	
<i>Lernform</i>	<b>Durchschnitt (%)</b>
<b>Primär fremdgesteuertes Lernen</b>	
<b>Verhaltensregelungen</b> (Grundsätze, Vorschriften):	14
Informationsveranstaltungen, unternehmensweite <b>Schulungsveranstaltungen</b>	34
<b>Unternehmensweite Workshops</b> , zielgruppenspezifische Workshops	<b>54</b>
<b>Individuelle Informationsseminare</b> , Verhaltenstraining, inkl. Einsatz von Lernmedien	41
<b>Teamtraining</b> , handlungsbegleitendes Training	49
<b>Primär selbstorganisiertes Lernen</b>	
Übernahme von <b>Sonderaufgaben</b> , Mitwirkung an Projekten, Task Forces, Qualitätszirkeln	<b>59</b>
Nutzung von <b>Lernmedien</b> in der <b>Freizeit</b>	39
<b>Individuelles Selbststudium</b> , selbstgewählte Fernkurse, Abendschule, Bildungsurlaub	42
Freiwilliger <b>Erfahrungsaustausch</b> mit Kollegen innerhalb und außerhalb des Unternehmens	<b>73</b>
Nicht intentionales, also quasi beiläufiges <b>Lernen im Alltag</b> , außerhalb der Berufsarbeit	26
Quelle: TfP/MMB/Psephos 2001; Repräsentativerhebung „Lernformen“ – IT-/Softwarebranche; n=210	

Um die Bedeutung der beiden grundlegenden „Lernkulturtypen“ (fremdorganisiert vs. selbstorganisiert) für jede Tätigkeitsgruppe zu ermitteln, wurden für die folgende Darstellung die Durchschnittswerte für jeden Typus ermittelt. Zu diesem Zweck wurden die Werte für die jeweils fünf Lernformen eines Lerntyps (vgl. Tab. 4) zusammengefasst und das arithmetische Mittel gebildet (vgl. Abb. 8).

**Abbildung 8**



Kein Multimediaberuf lernt wie der andere, das kann als erstes Ergebnis dieser vergleichenden lerntypologischen Analyse festgehalten werden. Während die kreativen Tätigkeitsgruppen Konzeption und Design sowie die Multimedia-Programmierung eine klare Bevorzugung selbstorganisierter Lernformen zeigen, ergibt sich für Consultants und System-/Netzwerkadministratoren lediglich eine leichte Priorität für die Selbstorganisation des betrieblichen Lernens.

Für die kaufmännisch-organisatorischen Tätigkeitsgruppen Marketing/Vertrieb und Projektleitung bieten sich beide Formen der Lernorganisation in gleichem Maße an. Fremdorganisiertes Lernen, etwa in Seminaren oder Workshops, hat hier die gleiche Bedeutung wie selbstorganisiertes Lernen im Prozess der Arbeit oder in der Freizeit.

Bei näherer Betrachtung der insgesamt zehn für jede Tätigkeitsgruppe bewerteten Lernformen (vgl. Tab. 4) ergibt sich für die einzelnen Tätigkeitsgruppen das folgende Bild:

- *Programmierung*: Größeres Gewicht auf individuelle Nutzung von Lernmedien sowie Formen des individuellen Selbststudiums; geringere Bedeutung individueller Informationsseminare; → Lerntyp: primär selbstorganisiert;

- *Design*: Größere Bedeutung individuell genutzter Lernmedien freiwilligen Erfahrungsaustauschs; geringere Bedeutung des Teamtrainings; → Lerntyp: primär selbstorganisiert;
- *Marketing/Vertrieb*: Größere Bedeutung des Lernens in Informationsveranstaltungen; geringeres Gewicht auf die meisten selbstorganisierten Lernformen (Nutzung von Lernmedien; individuelles Selbststudium; freiwilliger Erfahrungsaustausch; → Lerntyp: unspezifisch;
- *Consulting*: Größeres Gewicht auf Verhaltensregelungen; selbstorganisiertes Lernen spielt geringere Rolle (Nutzung von Lernmedien; Selbststudium); → Lerntyp: eher selbstorganisiert;
- *Konzeption*: Größere Bedeutung des selbstorganisierten Lernens in Projekten oder Qualitätszirkeln; geringeres Gewicht auf organisierte Schulungen oder Informationsseminare; → Lerntyp: primär selbstorganisiert;
- *Projektleitung*: Größere Bedeutung des Lernens in Workshops sowie des Teamtrainings; geringere Bedeutung der Nutzung von Lernmedien → Lerntyp: unspezifisch;
- *System-/Netzwerktechnik*: Größere Bedeutung betrieblich organisierter Workshops und Informationsseminare; stark überdurchschnittliches Lernen in der Freizeit (mit Lernmedien oder über Fernkurse/Abendkurse); → Lerntyp: eher selbstorganisiert.

#### **Zwischenfazit 10:**

**Berufliches Lernen erfolgt in der Multimediabranche primär selbstorganisiert. Damit ist zugleich eine wichtige Anforderung an jede Multimediafachkraft formuliert: Die Fähigkeit zum selbstorganisierten, von äußeren Rahmenseetzungen unabhängigen Lernen wird in dieser Branche vorausgesetzt.**

**Allerdings zeigen sich auch hier klare Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsgruppen. Kein Beruf lernt wie der andere. So stehen z.B. einem ausgeprägt selbstorganisierten Lerntyp (repräsentiert v.a. durch die Tätigkeitsgruppe Konzeption) eher „gemischte“ Lerntypen gegenüber, für die betrieblich organisiertes Lernen eine gleich wichtige Rolle spielt.**

**Dieser Unterschiede muss sich jeder bewusst sein, der für die Entwicklung einer einheitlichen „Lernkultur“ innerhalb eines Multimediaunternehmens Verantwortung trägt.**