

Neue berufliche Wege und Qualifikationen  
zur Professionalisierung der Second Hand Branche



**Europäischer Good-Practice-Bericht**  
Eine Untersuchung möglicher  
Qualifizierungsbedarfe, -ansätze und -strategien  
im Second Hand Sektors in Europa  
Heike Arold, Claudia Koring, Dr. Lars Windelband

ITB - Institut Technik und Bildung  
Universität Bremen  
Am Fallturm 1  
28359 Bremen  
Tel.: +49 (0)421-218 4640  
Fax +49 (0)421 218 4643  
Mail: arold@uni-bremen  
www.itb.uni-bremen.de

Dieses Projekt wurde mit der Unterstützung der  
Europäischen Kommission finanziert

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>AUSBILDUNG SOWIE TRAININGS-/QUALIFIKATIONSSTRUKTUREN IM EUROPÄISCHEN SECOND HAND-SEKTOR .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Bildungsniveaus der Beschäftigten des Second Hand Sektors .....</b>	<b>8</b>
2.1.1	Das Bildungsniveau Beschäftigter in Profit-Unternehmen .....	8
2.1.2	Das Bildungsniveau Beschäftigten in Not-for-profit (sozial) Unternehmen .....	11
<b>2.2</b>	<b>Allgemeine Qualifizierungsansätze, -strategien und –konzepte in Europa .....</b>	<b>13</b>
2.2.1	Kriterien für Qualifizierungsansätze im Second Hand Sektor .....	13
2.2.2	Betriebsübergreifende, neue Qualifizierungsansätze im europäischen Second Hand Sektor .....	15
<b>2.3</b>	<b>Betriebliche Qualifizierungsansätze, -strategien und -konzepte .....</b>	<b>17</b>
2.3.1	Art, Ort und Inhalte von Qualifizierungen .....	17
2.3.2	Beweggründe für und Organisation von Qualifizierungen .....	20
2.3.3	Beispiele für betriebliche Anforderungen, Qualifizierungsbedarfe und -strategien in Profit-Unternehmen .....	21
2.3.4	Beispiele für betriebliche Anforderungen, Qualifizierungsbedarfe und -strategien in Not-for-profit (sozial) Unternehmen .....	32
<b>2.4</b>	<b>Zusammenarbeit von Unternehmen und Bildungseinrichtungen .....</b>	<b>44</b>
<b>3</b>	<b>ARBEITSPROZESSE UND -AUFGABEN IM SECOND HAND SEKTOR .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1</b>	<b>Kernarbeitsprozesse und –aufgaben im Geschäftsfeld „Möbel“ .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>Kernarbeitsprozesse und -aufgaben im Geschäftsfeld „Bücher und CDs“ .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3</b>	<b>Kernarbeitsprozesse und –aufgaben im Geschäftsfeld „Elektrische und elektronische Geräte“ .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4</b>	<b>Kernarbeitsprozesse und –aufgaben im Geschäftsfeld „Textilien“ .....</b>	<b>61</b>
<b>3.5</b>	<b>Geschäftsfeldübergreifende Arbeitsprozesse und -aufgaben .....</b>	<b>64</b>
<b>3.6</b>	<b>Geschäftsfeldspezifische Arbeitsprozesse und –aufgaben .....</b>	<b>66</b>
<b>4</b>	<b>KONSEQUENZEN FÜR DIE QUALIFIZIERUNG IM SECOND HAND SEKTOR .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>Notwendigkeit einer sektorspezifischen Kompetenzentwicklung .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2</b>	<b>Die Bedeutung einheitlicher Qualitätsstandards in der Qualifizierung .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3</b>	<b>Die Gestaltung einer sektorspezifischen Qualifizierung .....</b>	<b>71</b>
<b>4.4</b>	<b>Mögliche Auswirkungen einer Entwicklung und Einführung von sektorspezifischen Qualifizierungen auf den Sektor .....</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>75</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Übersicht über die Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld "Möbel" im Second Hand Sektor .....	48
Abbildung 2: Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld „Bücher/CD“ im Second Hand Sektor.....	53
Abbildung 3: Übersicht über die Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld "Elektrische und elektronische Geräte" im Second Hand Sektor .....	57
Abbildung 4: Übersicht über die Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld "Textilien" im Second Hand Sektor.....	61
Abbildung 5: Übersicht über die identifizierten Arbeitsprozesse und -aufgaben im Second Hand Sektor anhand der durchgeführten Fallstudien .....	65
Abbildung 6: Überblick über Inhalte und Aufbau einer sektorspezifischen Qualifizierung .....	73

Der vorliegende Bericht wurde erstellt vom Institut Technik und Bildung (IT+ B) der Universität Bremen.

Die, dem Bericht zu Grunde gelegten Ergebnisse basieren auf den nationalen Untersuchungen und Analysen der am Leonardo Projekt QualiProSecondHand beteiligten Partner:

- |  |                              |                                      |
|--|------------------------------|--------------------------------------|
| ▪ die umweltberatung   | Wien<br>Österreich           | Johanna Leutgöb<br>Angelika Hackel   |
| ▪ RREUSE   | Brüssel<br>Belgien           | Paolo Ferraresi                      |
| ▪ Jordanka Andreeva - Smoljan  | Madan<br>Bulgarien           | Jordanka Andreeva<br>Ivanka zur Oven |
| ▪ Tervatulli Ltd   | Oulu<br>Finnland             | Annukka Jarva<br>Saila Lampela       |
| ▪ Center RS za poklicno izobraževanje – CPI<br>(Centre of the Republic<br>of Slovenia for VET) | Ljubljana<br>Slowenien       | Darja Starkl                         |
| ▪ Coleg Morgannwg  | Pontypridd<br>Großbritannien | Tony Hitchins<br>Mark Gorman         |
| ▪ Bundesarbeitsgemeinschaft e.V. (BAG)   | Berlin<br>Deutschland        | Martin Koch                          |
| ▪ Qualifizierungs- und<br>Arbeitsförderungsgesellschaft<br>Dresden mbH (QAD)                   | Dresden<br>Deutschland       | Ulrike Markmann<br>Christiane Buhle  |

## 1 Einleitung

Wie sich deutlich zeigt besteht in dem europäischen Second Hand Sektor die Notwendigkeit der Entwicklung sektorspezifischer Qualifizierungen. Diese Aussage wird vor allem durch die mittels berufswissenschaftlicher Forschungsinstrumente durchgeführte Untersuchung und Analyse des europäischen Second Hand Sektors in ausgewählten europäischen Ländern (hierzu zählen Deutschland, Österreich, Finnland, Belgien, Großbritannien, Slowenien und Bulgarien) und die daraus resultierenden Ergebnisse untermauert. Vor allem vor dem Hintergrund, nicht nur eines zu erwartenden zukünftigen Wachstums des europäischen Second Hand Sektors, sondern auch aufgrund eines veränderten Konsum- und Umweltverhaltens in der Gesellschaft hin zum Kauf von mehr gebrauchten Waren, ist es erforderlich, den Sektor durch mehr Professionalisierung zu stärken. Wie die Ergebnisse der auf nationaler Ebene durchgeführten Sektoranalysen sowie der in ausgewählten Second Hand Unternehmen durchgeführten Fallstudien deutlich gemacht haben, spielt hinsichtlich der Professionalisierung vor allem eine verbesserte Qualität sowohl für die Unternehmen selbst, als auch für Außenstehende (z.B. Kunden) bei der Förderung der Etablierung des Gebrauchtwarenhandels als eigenständiger Sektor eine bedeutende Rolle. So kann sich der Second Hand Sektor in Europa zukünftig nur dann als eigenständiger Sektor weiter etablieren, wenn die Professionalisierung in der Gebrauchtwarenbranche durch eine Qualitätssteigerung (z.B. Qualitätssteigerung der angebotenen Waren, der Dienstleistungen, der betrieblichen Abläufe, der Unternehmenspräsentation usw.) in den Unternehmen vorangetrieben wird. Um bestimmte und vor allem einheitliche Qualitätsstandards in dem europäischen Second Hand Sektor zu erreichen, erfordert es gut ausgebildetes, qualifiziertes Personal sowohl in den unterschiedlichen Geschäftsebenen, als auch den verschiedenen Geschäftsfeldern. Durch eine bessere und vor allem sektorspezifische und europaweit orientierte Qualifizierung der im Second Hand Sektor Beschäftigten, können Arbeitsprozesse weiter vereinheitlicht und vergleichbarer gemacht sowie bessere betriebliche Resultate (z.B. größerer Warendurchsatz, höhere Absatz- und Umsatzzahlen, bessere Unternehmenspräsenz) erzielt werden.

Das Projekt steht aber auch in einem engen Zusammenhang mit der von der Europäischen Union langfristig angelegten Strategie zur Wirkung von Umwelt und Ausbildung. Der Schwerpunkt des Projekts ist daher darauf ausgerichtet, die Professionalisierung des Second Hand Sektors im Hinblick auf die Rahmenbedingungen, die in der 2005 überarbeiteten Lissabon-Strategie für nachhaltiges Wachstum und Arbeitsplätze festgelegt wurden, zu fördern. In diesem Zusammenhang ist vor allem auf die Bedeutung einer Qualifizierung bzw. Ausbildung in dem Second Hand Sektor hervorzuheben, da sie einen Beitrag zu einem wichtigen strategischen Tätigkeitsfeld der Europäischen Union leistet. Diesbezüglich versucht das Projekt Ansätze für neue Qualifizierungskonzepte zu entwickeln, die in einem engen Zusammenhang mit ökologisch bedeutenden Bereichen stehen und die dazu beitragen, dass Möglichkeiten für neue Arbeitsplätze in diesem Bereich geschaffen werden.

Erste Ansätze für Qualifizierungen liefern einige Beispiele, die in den Partnerländern des Projektes „QualiProSecondHand“ eruiert wurden. Bereits bestehende und erfolgreich praktizierte Qualifizierungsansätze im europäischen Second Hand Sektor sind allerdings nur relativ begrenzt und beziehen sich vornehmlich auf einzelne Initiativen (z.B. Netzwerk in Belgien). Es handelt sich bei den eruierten Ansätzen einerseits um betriebsübergreifende Ansätze und andererseits um netzwerkinterne Qualifizierungsstrategien, die individuell auf die Bedürfnisse der (zum Netzwerk gehörenden) Unternehmen zugeschnitten sind, um diese weiter zu professionalisieren. Aus diesem Grund wurden entsprechende Ansätze im Rahmen der Analyse nicht detailliert durch die Unternehmen bzw. Netzwerke offen gelegt und können nicht in andere Netzwerke transferiert werden. Entsprechende Ansätze sind daher auch nur ansatzweise im folgenden Good-Practice-Bericht dargestellt. Um die Notwendigkeit einer sektorspezifischen Qualifizierung zu verdeutlichen, umfasst der Good-Practice-Bericht im

Kapitel 2 neben der Darstellung des gegenwärtigen Bildungsniveaus in dem europäischen Second Hand Sektor und bereits vorhandener betriebsübergreifender bzw. netzwerkinterner Qualifizierungsansätze, –strategien und –konzepte, vor allem unterschiedliche und für das jeweilige Partnerland exemplarische, betriebliche Fallbeispiele. Die Ergebnisse der durchgeführten Fallstudien geben einen Überblick sowohl über die betrieblichen Anforderungen und Qualifizierungsbedarfe, als auch über eventuelle Ansätze von betriebsinternen Qualifizierungsstrategien.

Weiterhin soll der Qualifizierungsbedarf in Kapitel 3 durch eine detaillierte Darstellung der Kernarbeitsprozesse und –aufgaben in Second Hand Unternehmen untermauert werden. Dabei wurde aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsanforderungen eine Unterscheidung zwischen vier Hauptgeschäftsfeldern, Textilien, Bücher und CDs, Möbel sowie elektronische und elektrische Geräte, vorgenommen. Damit soll verdeutlicht werden, dass zahlreiche unterschiedliche sektorspezifische Arbeitsaufgaben und –prozesse im Sektor existieren, die Ansatzpunkte für sektorspezifische Qualifizierungen geben. Abschließend werden in Kapitel 4, basierend auf den Ergebnissen der Sektoranalyse und den Fallstudien, die daraus resultierenden Konsequenzen für die Entwicklung einheitlicher sektorspezifischer Qualifizierungen erläutert. Da keine transferierbare Best-Practice-Lösungen im Zuge der Untersuchung des europäischen Second Hand Sektors analysiert werden konnten, kann dieser Bericht nur „Good-Practice“-Ansätze und Anregungen umfassen.

## **2 Ausbildung sowie Trainings-/Qualifikationsstrukturen im europäischen Second Hand Sektor**

Die Sektoranalysen der an dem Projekt beteiligten Partnerländer haben gezeigt, dass es im europäischen Second Hand Sektor weder eine einheitliche Ausbildung noch ein einheitliches Qualifizierungssystem gibt. Die Untersuchung hat deutlich gemacht, dass es allerdings in den einzelnen Partnerländern und abhängig von den jeweiligen Strukturen des nationalen Sektors unterschiedliche Qualifizierungsansätze gibt. Außerdem hat sich weiter gezeigt, dass es selbst auf nationaler Ebene keine einheitlichen Qualifizierungen gibt. Die Qualifizierungsansätze bzw. -modelle, die im Rahmen der Untersuchung identifiziert werden konnten, sind teilweise von den jeweiligen Betriebsstrukturen der Second Hand Unternehmen abhängig und zumeist auf deren Bedürfnisse individuell zugeschnitten. Dennoch konnten in einigen Partnerländern auch Ansätze identifiziert werden, die überbetrieblich angesiedelt und allgemein im Second Hand Sektor Beschäftigten zugänglich sind. Die Analyse des Second Hand Sektors in Europa verdeutlicht, dass dieser mit seiner Vielschichtigkeit und seinen zahlreichen Beschäftigungsfeldern reichlich Potenzial bietet, um sinnvolle und notwendige Qualifizierungen zu entwickeln und zu etablieren. Vor dem Hintergrund, dass der Sektor zukünftig bestehen und weiter wachsen wird, kann zudem davon ausgegangen werden, dass der Bedarf nach mehr Professionalisierung, die u.a. auch mit einer guten Qualifizierung der Beschäftigten einhergeht, wächst.

So bieten die Unterteilung des Second Hand Sektors in Not-for-profit-Unternehmen (bzw. Sozialunternehmen) und Profit-Unternehmen, die zahlreichen unterschiedlichen Betriebsformen und -strukturen und die große Bandbreite an Produkten zahlreiche unterschiedliche Beschäftigungsmöglichkeiten in verschiedenen Tätigkeitsfeldern wie Warenbeschaffung, Warenaufbereitung, Logistik, Vertrieb, Verkauf, Marketing usw. und somit auch unterschiedliche Möglichkeiten an Qualifizierungen. Vor allem bietet sich die Entwicklung und Einführung von einheitlichen Qualifizierungen in den Bereichen an, in denen trotz der unterschiedlichen betrieblichen Strukturen gleiche Tätigkeitsfelder sowie Arbeitsprozesse identifiziert werden konnten. Das muss allerdings nicht ausschließen, dass dort, wo teilweise entscheidende und betriebsstrukturbedingte Unterschiede vorliegen, keine Qualifizierungen notwendig sind. Die Notwendigkeit einer Qualifizierung ergibt sich neben dem Wunsch nach mehr Professionalisierung auch aus dem gestiegenen Qualitätsanspruch sowohl von Seiten der Kunden, als auch von Seiten der Unternehmen. So hat die

Sektoranalyse deutlich gemacht, dass vor allem größere Unternehmen bzw. Unternehmen, die in Netzwerken organisiert sind, und Unternehmen, die auf bestimmte Produktgruppen spezialisiert sind, großen Wert auf eine gute Qualität ihrer Waren legen. Um diese zu gewährleisten, findet man vor allem in solchen Unternehmen teilweise Qualitätsmanagementsysteme, die die Qualifizierung der Beschäftigten bzw. andere Formen von Qualifizierungsansätzen mit berücksichtigen.

Dass es bis dato noch keine einheitliche und vor allem europaweit offiziell anerkannte Qualifizierung oder eine Erstausbildung speziell für den Second Hand Sektor gibt, ist aber nicht nur mit dessen heterogenen Aufstellung zu begründen. Vielfach weisen die verschiedenen Arbeitsbereiche im Second Hand Sektor durchaus Berührungspunkte zu Fachbereichen auf, die üblicherweise in anderen Sektoren ausgebildet werden. Dennoch gibt es auch zahlreiche spezielle Anforderungen, die ausschließlich der Second Hand Sektor mit sich bringt. Aufgrund der Zuordnung des Second Hand Sektors zum Handel bestehen hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen vor allem Schnittstellen zu kaufmännischen Berufen. Allerdings gibt es in entsprechenden Ausbildungsberufen keine Spezialisierung auf den Bereich Gebrauchsgüter. So beinhaltet z. B. in Deutschland der Rahmenlehrplan des Ausbildungsberufes Verkäufer bzw. Einzelhandelskaufmann keine branchenspezifischen Themen des Gebrauchsgüterhandels. Neben den reinen im Handel üblichen Arbeitsfeldern und Arbeitsprozessen umfasst der Second Hand Sektor außerdem auch eine Vielzahl an Tätigkeiten, die in anderen Bereichen, wie z. B. dem Handwerk (hier ist z. B. die Warenaufbereitung zu nennen) oder dem Marketing angesiedelt sind. Auch der Transport sowie die Lagerlogistik stellen einen eigenständigen Bereich dar. Die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder, die sich durchaus auch in anderen Branchen wiederfinden, umfassen aber auch zahlreiche spezielle Anforderungen, die nur der Second Hand Sektor aufweist. Allein schon aufgrund der Besonderheit, dass es sich eben nicht um den Handel mit Neuwaren, sondern mit gebrauchten Waren handelt, werden den Beschäftigten in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern verschiedene und spezielle Fachkompetenzen abverlangt. Und eben an diesem Punkt setzen die im Rahmen der Analyse identifizierten Qualifizierungsansätze sowie die zukünftig zu entwickelnden Qualifizierungskonzepte an.

In den folgenden Kapiteln soll ein Überblick über die bereits vorhandenen und identifizierten betriebsübergreifenden sowie betrieblichen Qualifizierungsansätze gegeben werden. Darüber hinaus sollen die damit einher gehenden Aspekte wie Bildungsniveau, mögliche Qualifizierungskonzepte und –strategien, Organisation und Inhalte von möglichen Qualifizierungen und Vernetzung von Betrieben mit Bildungseinrichtungen dargestellt werden. Es sei allerdings darauf verwiesen, dass nur wenige Best-Practice-Ansätze von den am Projekt beteiligten Partnern in deren Ländern identifiziert werden konnten bzw. teilweise betriebsinterne Qualifizierungssysteme von entsprechenden Betrieben für eine näherer Untersuchung nicht zugänglich gemacht wurden. Dennoch tragen die eruierten Fakten dazu bei, das Gesamtbild der Struktur des Second Hand Sektors zu komplettieren. Weiterhin bieten sie eine gute Grundlage für die zukünftige und notwendige Entwicklung von einheitlichen Qualifizierungen im Second Hand Sektor in Europa, mit dem Ziel, die Professionalisierung weiter voran zu treiben und die Qualität zu verbessern.

## **2.1 Bildungsniveaus der Beschäftigten des Second Hand Sektors**

### **2.1.1 Das Bildungsniveau Beschäftigter in Profit-Unternehmen**

Das Bildungsniveau der im Second Hand Sektor Beschäftigten erweist sich entsprechend der Differenzierung zwischen Privatwirtschaft (Profit-Unternehmen) und Sozialwirtschaft (Not-for-profit-Unternehmen) und hier je nach Beschäftigungsebenen unterschiedlich. So konnten bei den Beschäftigten in Profit-Unternehmen alle Bildungsniveaus sowie zahlreiche unterschiedliche berufliche Werdegänge identifiziert werden. Es ist weder ein einheitliches Bild noch eine bestimmte Tendenz hin zu bestimmten Schulabschlüssen oder Berufsgruppen auszumachen. So gibt es in allen europäischen Ländern von Seiten der Gesetzgebung keine

Vorgaben hinsichtlich der beruflichen Vorbildung für Personen, die mit Gebrauchsgütern handeln wollen. Der Second Hand Sektor steht jedem offen, unabhängig von der Qualifizierung oder des beruflichen Werdeganges. Es sind keine gesetzlich vorgeschriebenen Kenntnisse im kaufmännischen oder handwerklichen Bereich (oder einem anderen Fachbereichen) erforderlich, um im Second Hand Sektor tätig zu sein.

Eine Ausnahme stellt allerdings der Handel mit gebrauchten Elektrogeräten dar. Um Gefahren durch defekte Geräte zu vermeiden und die Sicherheit im Umgang mit diesen sicher zu stellen, wurden z.B. in Deutschland die sogenannten VDE-Richtlinien aufgestellt, wonach neben zahlreichen weiteren Vorschriften, auch vorgeschrieben wird, wer elektrische Geräte prüfen darf und wie diese geprüft werden müssen. Um vor allem elektrotechnischen Laien den Zugang zu entsprechenden Tätigkeiten zu ermöglichen, können diese in einer Qualifizierung die „VDE-Prüfberechtigung“ erwerben. Ohne diese ist ein Aufarbeiten bzw. Reparieren von gebrauchten Elektro- und Elektronikgeräten nicht zulässig ist. Entsprechend dem offenen Zugang zu dem Sektor sind im deutschen Second Hand Sektor sowohl Beschäftigte mit keiner bzw. einer niedrigen Schulausbildung als auch Beschäftigte mit einer hohen Schulausbildung, abgeschlossener Berufsausbildung sowie Berufserfahrung auf unterschiedlichen Gebieten bis hin zu Akademikern zu finden. Allerdings ist eine leichte Tendenz dahingehend auszumachen, dass in Second Hand Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Beschäftigten, die relativ gut strukturiert und organisiert sind und die ein eigenes Management haben, in der Leitungsebene vor allem höher gebildete Personen tätig. Teilweise haben Personen dieser Führungsebenen nicht nur eine höhere Schulbildung, sondern auch ein abgeschlossenes Studium. Die Festangestellten in entsprechend großen Unternehmen, die vornehmlich im Verkauf tätig sind, können teilweise eine kaufmännische Ausbildung nachweisen. Personen mit einer handwerklichen Ausbildung finden sich hingegen vornehmlich in den Bereichen, in denen ihre speziellen Fähigkeiten gefordert sind (z.B. Second Hand Möbelhandel, Elektroaltgerätehandel). Neben der Beschäftigungsebene des Managements sowie den Festangestellten ist der deutsche Second Hand Sektor aber auch von zahlreichen Teilzeitarbeitskräften geprägt. Deren Bildungsniveau ist nicht erfasst, so dass man davon ausgehen kann, dass hier sowohl un- und angeleitete Beschäftigte mit und/oder ohne Schulabschluss als auch Akademiker tätig sind.

Ähnlich wie in Deutschland verhält es sich auch in Österreich. Hier ist der Altwarenhandel ein sogenanntes „freies“ Gewerbe, an dessen Ausübung keine Ausbildung und Berechtigung geknüpft ist. Laut Landesgremium Wien gibt es in diesem Bereich keine standardisierte Ausbildung und das Bildungsniveau der Altwarenhändler reicht von ehemaligen Entrümpelern ohne Ausbildung bis hin zu Akademikern, wie Absolventen der Wirtschaftsuniversität. So haben laut einer Statistik des Landesgremiums Wien für den Handel mit Altwaren im Jahr 2005 insgesamt 16 der registrierten Altwarenhändler einen akademischen Hintergrund und sieben eine Ingenieursausbildung. Eine Aussage über den beruflichen Hintergrund der übrigen Altwarenhändler konnte nicht getroffen werden. Insgesamt kann man aber davon ausgehen, dass auch in Österreich die Beschäftigten im Bereich der Profit-Unternehmen durch alle Bildungsniveaus vertreten sind.

In Finnland wiederum ist laut der dort durchgeführten Interviews mit Second Hand Experten das Bildungsniveau in dem Sektor insgesamt nicht sehr hoch. Im Allgemeinen hat sich gezeigt, dass die Arbeitgeber im finnischen Second Hand Sektor gerne Leute beschäftigen, die eine kaufmännische oder technische Ausbildung haben (explizit im Hinblick auf die Reparatur von gebrauchten elektronischen und elektrischen Geräten). Das Gros der Beschäftigten, die in dem finnischen Second Hand Sektor anfangen zu arbeiten, kommt jedoch aus unterschiedlichen Branchen und weist sehr unterschiedliche berufliche Hintergründe auf.

Und auch in Großbritannien findet man im Second Hand Sektor eine Vielzahl an Beschäftigten mit unterschiedlichem Bildungsniveau. Vor allem in kleinen Unternehmen werden hier, wie auch in Deutschland und in Österreich, keine speziellen Qualifizierungen gefordert. Dieses wird damit begründet, dass in kleinen Profit-Unternehmen sehr häufig

Teilzeitarbeitskräfte beschäftigt werden. Es ist nicht erforderlich, dass die dort Beschäftigten eine formale Ausbildung oder berufliche Qualifikationen nachweisen können. Auf der anderen Seite sind größere Organisationen mit festangestellten Beschäftigten wesentlich strukturierter in ihrem Denkansatz, was die Ausbildung und auch die Qualifikationen, die die Beschäftigten haben müssen, angeht. So halten sie vor allem nach Beschäftigten mit speziellen Qualifikationen Ausschau, die vor allem für ihre Arbeit relevant sind. So werden Personen mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau beschäftigt, vor allem aber dem Bedarf des Unternehmens entsprechend wie z.B. Diplom-Chemiker und Diplom-Ingenieure.

In Belgien findet man ebenfalls unterschiedliche Bildungsniveaus in den Profit-Unternehmen. Allerdings gibt es keine speziellen Anforderungen an die Beschäftigten. So werden die Beschäftigten rekrutiert, ohne großen Wert auf deren Ausbildungshintergrund zu legen. So beschäftigt z.B. ein mittelgroßes Profit-Unternehmen, das mit Büchern, Musik und Spielen handelt, häufig Personen mit Diplom in Geschichte, Psychologie oder Kunst ebenso wie Personen mit einem sehr niedrigen Bildungsniveau. Außerdem spielt es keine Rolle, ob die Kandidaten einen guten oder schlechten Lebenslauf haben. Alles in allem kommt es nur darauf an, dass die Beschäftigten eine gute Allgemeinbildung und einen gesunden Menschenverstand haben sowie in der Lage sind, schnell Verantwortung zu übernehmen und dass sie das Unternehmerische besser begreifen als die Gegenstände an sich. Auch auf der Managementebene findet man in Belgien Beschäftigte mit verschiedenen Erfahrungen. Für diese Gruppe erweist es sich als besonders schwierig, ein spezielles Profil zu definieren.

Neben den kleineren und mittelgroßen Profit-Unternehmen gibt es auch in den in Belgien sehr stark vertretenen Franchising-Unternehmen keine speziellen Anforderungen an die Geschäftsführer oder die Beschäftigten. Wie ein im Rahmen der Sektoranalyse untersuchtes Beispiel zeigt, ist der Geschäftsführer normalerweise jemand, der bereits Erfahrung im Bereich des Verkaufs und des Handels hat. Aufgrund der hohen Investitionen, die in solchen Franchising-Unternehmen getätigt werden, ist es notwendig, dass die Geschäftsführer häufig einen starken betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben sollten (vor allem, weil einige von ihnen tatsächlich sogar für zwei oder mehr Geschäfte verantwortlich sind). Auf der anderen Seite brauchen die Beschäftigten in den Geschäften kein spezielles Profil. Sie müssen lediglich kundenorientiert, teamfähig und gut erzogen sein sowie sich präsentieren können und in der Lage sein, zuzuhören und die Kunden zu unterstützen. Es wird kein besondere Bildungshintergrund verlangt. Die Beschäftigten müssen lediglich in der Lage sein, unterschiedliche Dinge zu lernen, wie z.B. die Auszeichnung der Waren mit einem guten Preis, wie der Warenwert gesteigert werden kann, wann es an der Zeit ist, die Ware aus den Regalen zu nehmen, wie man spezielle Veranstaltungen organisiert, um Warenbestände loszuwerden, usw.

In Slowenien wiederum, wo der Second Hand Sektor generell noch schwach ausgeprägt ist und vornehmlich von kleinen Profit-Unternehmen (mit bis zu maximal 3 Mitarbeitern) bestimmt wird, haben die Geschäftsinhaber und die Beschäftigten überwiegend eine Ausbildung entweder im kaufmännischen oder im handwerklichen Bereich. Die Sektoranalyse hat aber auch deutlich gemacht, dass die in dem Sektor Beschäftigten recht unterschiedliche berufliche Hintergründe haben. Ähnlich verhält es sich mit den Beschäftigten im Second Hand Sektor in Bulgarien. Auch hier finden sich vor allem Beschäftigte mit entsprechend kaufmännischem oder handwerklichem Hintergrund, insofern diese eine Ausbildung haben. Generell wird von den untersuchten Second-Hand-Unternehmen jedoch angemerkt, dass es sich als äußerst schwierig erweist, gut qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass das Bildungsniveau nicht extrem hoch ist.

Die Darstellung der unterschiedlichen Ergebnisse der Partnerländer zeigt deutlich, dass das Bildungsniveau der Beschäftigten sowohl niedrig als auch sehr hoch sein kann. Es kann teilweise ein Zusammenhang zwischen dem Aufgabenbereich bzw. dem Geschäftsfeld und

dem Bildungsniveau festgestellt werden. So findet man in der Managementebene eher Beschäftigte mit einem höheren Bildungsniveau als z.B. auf der Verkaufsebene. Da der Second Hand Sektor jedermann in Europa offen steht und es keine Beschränkungen oder Auflagen für den Handel mit gebrauchten Waren gibt (mit Ausnahme von Elektroaltgeräten), ist es nachvollziehbar, dass sämtliche Bildungsschichten bei den Beschäftigten des Sektors anzutreffen sind. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben. So sind viele Second-Hand-Unternehmen aus der Sammelleidenschaft einzelner Personen entstanden, die ursprünglich anderen Berufen nachgegangen sind. Teilweise wurden sie aber auch von Personen gegründet, die aufgrund von Arbeitslosigkeit in der Gründung eines Second-Hand-Unternehmens eine gute wirtschaftliche Chance für eine eigene Existenz gesehen haben. Abschließend sei noch darauf verwiesen, dass der Handel mit gebrauchten Elektrogeräten in ganz Europa mit Auflagen versehen ist. So kann davon ausgegangen werden, dass nicht nur in Deutschland der Umgang mit diesen eine besondere Qualifizierung erfordert.

### **2.1.2 Das Bildungsniveau Beschäftigten in Not-for-profit (sozial) Unternehmen**

Im Vergleich zum privatwirtschaftlich geführten Second-Hand-Handel, gibt es in den am Projekt beteiligten Partnerländern, in denen Not-for-profit-Unternehmen bzw. karitative Organisationen eine größere Rolle spielen (wie in Deutschland, Belgien, Finnland, Österreich und Großbritannien), ein relativ eindeutiges Bild bezogen auf das Bildungsniveau der dort Beschäftigten. Da der Second-Hand-Handel nur eines von zahlreichen anderen Beschäftigungsfeldern in den Not-for-profit-Unternehmen darstellt und ihr Fokus vor allem auf der Beschäftigung von am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen liegt, findet man in diesen Unternehmen teilweise klare Hierarchien, in denen entsprechend unterschiedliche Bildungsniveaus vertreten sind. So ist z.B. in Deutschland die Führungs- bzw. Managementebene vornehmlich von Akademikern besetzt ist, während man auf der Ebene der Anleiter sowohl Beschäftigte, die einen akademischen Werdegang nachzuweisen haben (besonders aus dem sozialpädagogischen Bereich), als auch Beschäftigte, die eine kaufmännische, handwerkliche oder gewerblich-technische Ausbildung absolviert haben, vorfindet. Der Grad des Bildungsniveaus auf der Anleiter-Ebene steht teilweise in Bezug zum Einsatzgebiet bzw. den Aufgaben innerhalb des Betriebes.

Bezogen auf die Ebene der zeitlich befristet angestellten Beschäftigten, die in ihrer Tätigkeit vorrangig eine Arbeitsgelegenheit sehen, ist eine eindeutige Tendenz hin zu gering Qualifizierten auszumachen. Neben Menschen mit psychischen und/oder physischen Behinderungen sind dort vornehmlich arbeitsmarktbenachteiligte Personen tätig. Die Ursache für deren Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt liegt häufig in einem niedrigen Bildungsniveau begründet. Viele der Beschäftigten verfügen über keine oder nur eine niedrige Schulausbildung (Förderschul- zw. Hauptschulabschluss) und haben keinen Ausbildungsabschluss. Häufig haben sie im Laufe ihres beruflichen Werdeganges ausschließlich un- und angelernte Tätigkeiten oder Hilfstätigkeiten unterschiedlicher Art ausgeübt. Neben den Beschäftigten, die auf Grund eines niedrigen Bildungsniveaus in die Arbeitslosigkeit geraten sind, gibt es teilweise auch Langzeitarbeitslose, die eine Ausbildung nachweisen können. Diesen Personen mangelt es nicht an beruflichen Fachkompetenzen, sondern häufig an Sozialkompetenzen. Eine weitere Personengruppe, die in den Not-for-profit-Unternehmen in Deutschland teilweise befristet beschäftigt ist, sind Migranten. Hier ist das Bildungsniveau entsprechend ihrer Herkunft und der jeweiligen Bildungssysteme ihrer Herkunftsländer unterschiedlich hoch. Die Problematik hinsichtlich der Qualifizierung liegt hier teilweise nicht in deren Bildungsniveau, sondern in der Transferierbarkeit ihres Know-hows und dessen Anwendbarkeit aufgrund von sprachlichen Barrieren. Die Analyse des Second Hand Sektors in Deutschland hat weiterhin hervorgebracht, dass es hinsichtlich des Bildungsniveaus der zeitlich befristet Beschäftigten regionale Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Not-for-profit-Unternehmen gibt. So können die Beschäftigten in ostdeutschen Not-for-profit-Unternehmen vornehmlich eine Ausbildung nachweisen, was auf die Ausbildungssicherung in der ehemaligen DDR zurückzuführen ist. In Westdeutschland hingegen überwiegt der Anteil der niedrig bis gar nicht Qualifizierten. Außerdem stammt der

Anteil an beschäftigten Migranten in Ostdeutschland vornehmlich aus Osteuropa. Diese Personengruppe weist häufig ein recht hohes Bildungsniveau auf. In Westdeutschland hingegen werden zahlreiche unterschiedliche Nationalitäten beschäftigt, so dass diese Personen betreffend unterschiedliche Bildungsniveaus auszumachen sind.

In Österreich verhält es sich nahezu ähnlich wie in Deutschland. Auch hier liegt der Hauptfokus der Not-for-profit-Unternehmen auf der sozialen Ausbildung und Integration von am Arbeitsmarkt Benachteiligten. Diese, gemäß der neueren Richtlinien des Arbeitsmarktservices (AMS) sogenannten Transitarbeitskräfte (z.B. zählen zu diesen Behinderte, Jugendliche und Langzeitarbeitslose), die maximal ein halbes Jahr in den Unternehmen beschäftigt werden, können größtenteils keine Qualifikationen bzw. teilweise sogar keinen Schulabschluss vorweisen. Ihr Bildungsniveau ist insgesamt sehr niedrig. Neben den Transitarbeitskräften finden sich in den Not-for-profit-Unternehmen aber auch festangestellte Beschäftigte. Diese bekleiden zumeist Positionen in der Geschäftsleitung bzw. dem Management und/oder haben Anleiterfunktionen. Weiterhin gibt es in jedem Betrieb zumindest einen Sozialarbeiter. Entsprechend ihrer unterschiedlichen Aufgaben bzw. Einsatzgebiete innerhalb des Unternehmens weisen diese Beschäftigten eine abgeschlossene kaufmännische, handwerkliche oder gewerblich-technische Ausbildung bzw. ein Studium auf.

Weitere Beispiele, die das relativ einheitliche Bildungsprofil in Not-for-profit-Unternehmen in Europa unterstreichen, finden sich auch in Finnland und in Belgien. So spiegelt eines der in Finnland durchgeführten Interviews mit einem Not-for-profit-Unternehmen nicht nur deren Beschäftigungsstruktur wider, sondern auch das Bildungsniveau der dort Beschäftigten. So sind die Beschäftigten, die durch die Arbeitsverwaltung in Kooperation mit einem Sozialarbeiter rekrutiert werden, fast immer Langzeitarbeitslose. Neben diesen findet man aber auch viele Einwanderer unter den Beschäftigten, die kein Finnisch sprechen. Weiterhin haben die Beschäftigten teilweise auch psychische Probleme oder keine Ausbildung, so dass es für sie schwierig ist, einen Arbeitsplatz im ersten Arbeitsmarkt zu finden. Da die Anforderungen an die Arbeit in den Not-for-profit-Unternehmen generell keine berufliche Ausbildung oder umfangreiche Arbeitserfahrungen erfordert, haben die rekrutierten Arbeitskräfte häufig ein niedriges Bildungsniveau. Das Wichtigste bei einer Einstellung ist, dass die Beschäftigten motiviert sind und den Wunsch haben zu arbeiten. Neben diesen, maximal für ein Jahr, Beschäftigten gibt es in finnischen Not-for-profit-Unternehmen zahlreiche weitere Beschäftigungsfelder, die durch festangestellte Beschäftigte besetzt sind. Darunter fallen die Manager der Unternehmen (oder Organisationen), ein paar Projektentwickler in der Verwaltung, zuständige Personen für das Marketing, die Qualitätskontrolle, das Personalwesen, usw. sowie unterschiedliche Arten von Ausbildern (jeweils abhängig von dem Arbeitsbereich). Darüber hinaus gibt es einen Vorarbeiter, der für alle Aktivitäten in der Werkstatt verantwortlich ist. All diese aufgezählten Personen haben professionelle Fähigkeiten und sie sind in der Lage die eigentliche Arbeit zu leiten, genauso wie sie die Verantwortung für das Geschäftliche mit tragen. Sie haben alle entweder eine Ausbildung oder sie haben studiert (z.B. Management).

Und auch in Belgien bieten die Not-for-profit-Unternehmen und -Netzwerke benachteiligten Personengruppen eine zeitlich befristete Beschäftigung (sie machen den größten Anteil an Beschäftigten in den Not-for-profit-Unternehmen und -Netzwerken aus). Von den temporär Beschäftigten werden keinerlei Kompetenzen gefordert, da ihnen zahlreiche Schulungen im Rahmen der Arbeit angeboten werden. Somit ist es nicht erforderlich, dass sie bereits eine Ausbildung haben oder hochqualifiziert sind. Die Anleiter wiederum überwachen und unterstützen täglich individuell jeden einzelnen Mitarbeiter. Diese Personen wiederum (z.B. Anleiter im Geschäft) bedürfen unterschiedlicher Qualifikationen. Sie müssen imstande sein, den gesamten Prozess vom Sammeln über die Auswahl bis hin zum Verkauf zu verstehen. Zwar ist es nicht unbedingt erforderlich, dass sie einen bestimmten Bildungshintergrund haben; dennoch sollten sie auf allen Ebenen des Unternehmens Erfahrungen in

Führungspositionen aufgebaut haben. Generell haben die Anleiter die Möglichkeit, bis zum Manager eines Geschäftes aufzusteigen. Weiterhin gibt es noch die Beschäftigten in der Verwaltung und dem Management (die den geringeren Anteil an den insgesamt Beschäftigten ausmachen). Sie haben sehr oft eine höhere Ausbildung, da ihre Arbeitsaufgaben und -felder in den Schlüsselpositionen des Unternehmens liegen. Sie sind schlussendlich dafür verantwortlich, dass die Geschäftsprozesse reibungslos laufen.

Abschließend gilt es noch das Bildungsniveau in Großbritannien darzustellen, wo der Anteil an Not-for-profit-Unternehmen im Second Hand Sektor relativ groß ist. Hier konnte eine leicht abweichende Beschäftigungsstruktur und somit auch ein anderes Bildungsprofil der Beschäftigten im Vergleich zu den anderen Partnerländern identifiziert werden. So haben die Befragungen im Rahmen der Sektoranalyse in Not-for-profit-Unternehmen deutlich gemacht, dass in diesen Unternehmen normalerweise nur wenige Festangestellte im Vergleich zu einer sehr großen Anzahl an ehrenamtlichen unbezahlten Freiwilligen beschäftigt ist. Der Status der Freiwilligen ist, dass sie im Allgemeinen Personen der Altersgruppe 60+ angehören, was wiederum Konsequenzen für die Bildungs- und Ausbildungsangebote nach sich zieht. Die Organisationen beschäftigen aber auch jüngere Freiwillige wie junge Mütter und teilweise Jugendliche als Praktikanten. Generell brauchen die Freiwilligen keine spezielle Ausbildung, so dass das Bildungsniveau auch nicht sehr hoch sein muss. Die wichtigsten Fähigkeiten, die sie brauchen, sind praktischer Natur, im Bereich des Kundenservice sowie Sozialkompetenzen. Andererseits gibt es die Vollzeitbeschäftigten, die größtenteils z.B. Kenntnisse bzw. Fähigkeiten im Verkauf haben. Aber auch ihr Bildungsniveau muss nicht höher sein, als das der Freiwilligen. Weiterhin gibt es in einigen Unternehmen eine Art Entwicklungsverantwortlichen, der für die Verwaltung und organisatorische Aufgaben zuständig ist. Entsprechende Beschäftigte, die befragt wurden, studieren derzeit Betriebswirtschaftslehre. Und zuletzt gibt es noch die Manager mit einem breiten Spektrum an Qualifikationen. Oftmals haben sie einen Master-Studiengang absolviert.

Wie die einzelnen Darstellungen der Partnerländer zeigen, gibt es im Not-for-profit-Bereich des Second Hand Sektors ein ziemlich einheitliches Bild hinsichtlich der Bildungsprofile der Beschäftigten in Europa. Da der Fokus dieser Unternehmen auf der sozialen Ausbildung und Integration von zeitlich befristeten Arbeitskräften liegt, die während ihrer Beschäftigungszeit größtenteils zu einfachen Hilfskräften weitergebildet werden, spielt die fachliche Kompetenz zunächst eine untergeordnete Rolle. In allen Ländern weist das Gros der in den Unternehmen zeitlich befristet Beschäftigten ein relativ niedriges Bildungsniveau auf. Im Vergleich zu den befristet Beschäftigten haben die festangestellten Beschäftigten entsprechend ihren Aufgaben und Beschäftigungsfeldern zumeist ein höheres Bildungsniveau. Anleiter und Vorarbeiter können vornehmlich abgeschlossene Ausbildungen nachweisen. Das höchste Bildungsniveau findet man in der Geschäftsführer- und Management-Ebene sowie im Bereich der sozialpädagogischen Betreuung der zeitlich befristet Beschäftigten. Die hier tätigen Personen haben vielfach einen Studienabschluss oder zumindest eine höhere Berufsausbildung.

## **2.2 Allgemeine Qualifizierungsansätze, -strategien und -konzepte in Europa**

### **2.2.1 Kriterien für Qualifizierungsansätze im Second Hand Sektor**

Während es in einigen europäischen Ländern offenbar kaum Qualifizierungs- oder Personalentwicklungsansätze für den Second Hand Sektor gibt (z. B. in Slowenien), gibt es in anderen Ländern eine Vielzahl von unterschiedlichen Strategien, die oft eng mit dem jeweiligen Unternehmen verknüpft sind (siehe Kapitel 2.3). Ob und wenn welche Qualifizierungsansätze in den unterschiedlichen Second-Hand-Unternehmen umgesetzt werden, hängt von einer Vielzahl unterschiedlicher Kriterien ab. Es scheint diesbezüglich sinnvoll, zwischen den Profit- und Not-for-profit-Unternehmen zu differenzieren, da diese

grundlegend andere Geschäftsziele verfolgen. Während die Profit-Unternehmen darauf abzielen, Umsätze zu schreiben und Gewinne zu erzielen, steht bei den Not-for-profit-Unternehmen der soziale Aspekt im Fokus der Geschäftsphilosophie. Entsprechend der spezifischen Ausrichtung, aber auch der unterschiedlichen Geschäftsphilosophien, spielen die unterschiedlichen Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten sowie ein möglicher vorhandener Qualifizierungsbedarf eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, ob und wie ein Unternehmen seine Beschäftigten qualifiziert. Dies hat außerdem zur Folge, dass ansatzweise vorhandene Qualifizierungsansätze individuell auf die verschiedenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Unternehmensarten ausgerichtet sind. So werden Qualifizierungen vornehmlich bedarfsorientiert und betriebsspezifisch durchgeführt. Ein weiteres Kriterium, das die Entscheidung für einen bestimmten Qualifizierungsansatz im Unternehmen beeinflussen kann, sind die Qualifizierungsmöglichkeiten als solche. Die Unternehmen unterliegen nach Feststellung eines möglichen Qualifizierungsbedarfs generell der Überlegung, wer Weiterbildung mit welchem Ziel in die Wege leiten soll, wer diese durchführen kann und zu was die einzelnen Qualifizierungen an Inhalten vermittelt werden sollen (also welche Art der Qualifizierung sinnvoll ist). Weiterhin sind die Qualifizierungsansätze sehr stark von dem qualifizierenden Personal und dessen betrieblichen Aufgaben abhängig.

Aufgrund der zahlreichen Anforderungen an die Beschäftigten in den Profit-Unternehmen, die aus der Vielzahl an Unternehmensformen sowie der zahlreichen unterschiedlichen Warenspezialisierungen resultieren, gibt es hier, insofern vorhanden, recht unterschiedliche Qualifizierungsansätze. Aber auch vor dem Hintergrund, dass der Quereinstieg in den Second Hand Sektor allen Personen (unabhängig von ihren beruflichen Vorkenntnissen) offen steht und dementsprechend jedes Bildungsniveau im Sektor zu finden ist, gestalten sich die Qualifizierungsbedarfe der Unternehmen recht individuell. Das wiederum hat auch zur Folge, dass unterschiedliche Qualifizierungsansätze vorhanden sind. Gespräche mit Sektorexperten, aber auch mit Bildungsträgern haben deutlich gemacht, dass es in den meisten am Projekt beteiligten Ländern so gut wie keine speziellen und vor allem betriebsexternen Schulungen für Profit-Unternehmen im Second Hand Sektor gibt (mit wenigen Ausnahmen in Belgien, Deutschland und Österreich, auf die in Kapitel 2.2.2 näher eingegangen wird).

Im Vergleich zu den Profit-Unternehmen (mit Ausnahme größerer Unternehmen wie z.B. in Belgien die Franchising-Unternehmen), gibt es hinsichtlich der Not-for-profit-Unternehmen neben den bereits oben dargestellten Kriterien weitere Aspekte, die bei der Entscheidung für eine bestimmte Qualifizierungsstrategie eine Rolle spielen. So bestimmen die vielfach in diesen Unternehmen vorhandenen Hierarchien die Art bzw. die Inhalte möglicher Qualifizierungen. Entsprechend der betrieblichen Aufgaben sowie der Position im Unternehmen werden unterschiedliche Anforderungen an die dort Beschäftigten gestellt. Daraus resultiert jeweils ein komplett unterschiedlicher Qualifizierungsbedarf, den es durch geeignete Qualifizierungsansätze zu decken gilt. Weiterhin hat sich gezeigt, dass sich die unterste Ebene der Beschäftigten (die temporär Beschäftigten) in den Unternehmen unterschiedlich gestaltet. Zum einen ist die Entscheidung für eine bestimmte Qualifizierungsstrategie von dem Bildungsniveau, den vorhandenen Kompetenzen und dem sozialen Hintergrund der jeweiligen Beschäftigten abhängig und zum anderen von deren Verweildauer im Betrieb bzw. der Subventionierung ihrer Arbeitsplätze.

Insgesamt betrachtet kann man feststellen, dass die Art der Qualifizierung sowohl strukturell und organisatorisch als auch inhaltlich von einer Vielzahl unterschiedlicher betriebinterner Kriterien sowie äußerer Einflüsse abhängig ist. Aus diesem Grund gibt es bis dato sowohl bei Profit-Unternehmen als auch bei Not-for-profit-Unternehmen keine einheitlichen Qualifizierungsstrukturen. Aber auch fehlende gesetzliche bzw. rechtliche Rahmenbedingungen oder fehlende Qualitätsstandards haben dazu beigetragen, dass es kaum und vor allem keine einheitlichen Qualifizierungsansätze gibt.

## 2.2.2 Betriebsübergreifende, neue Qualifizierungsansätze im europäischen Second Hand Sektor

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 detailliert dargestellt, gibt es derzeit im europäischen Second Hand Sektor weder einheitliche sektorspezifischen Qualifizierungen, geschweige denn eine berufliche Ausbildung oder ein anerkanntes Berufsbild. Dennoch konnten im Rahmen der nationalen Sektoranalysen in einigen wenigen Partnerländern (wie Deutschland, Österreich und Belgien) betriebsübergreifende Qualifizierungsansätze identifiziert werden, die nicht allein auf die Spezifika eines einzelnen Unternehmens und dessen Bedarfe ausgerichtet sind. Entsprechend identifizierte Ansätze wurden entweder im Rahmen von Projekten entwickelt und erprobt oder resultieren teilweise aus dem Bedarf mehrerer Unternehmen, die in einem Netzwerk zusammen agieren. Bei den im Folgenden dargestellten Ansätzen an Qualifizierungsstrategien bzw. –konzepten handelt es sich um Qualifizierungen, die nicht nur auf ein Unternehmen ausgerichtet sind, sondern die betriebsübergreifend angeboten werden. Somit können die Erfahrungen, die bei der Entwicklung und Erprobung entsprechender Qualifizierungskonzepte gemacht wurden, in das Projekt QualiProSecondHand transferiert werden. Außerdem geben sie mögliche Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung hin zu einer europaweit einheitlichen Qualifizierung im Second Hand Sektor.

So wurde in Deutschland im Rahmen des EQUAL-Programms in der Entwicklungspartnerschaft „Second Chance“ durch das Teilprojekt „Second Chance Brücke“ ein Qualifizierungskonzept für den Gebrauchtgütermarkt und hier insbesondere für Profit-Unternehmen entwickelt und erprobt. In enger Zusammenarbeit mit Second-Hand vernetzt e.V. (ein Verein zur Förderung des Gebrauchtgüterhandels) wurde in dem Bundesland Nordrhein-Westfalen der Versuch unternommen, eine modulare Qualifizierung „Verkaufshelfer/innenausbildung in der Second-Hand-Branche“ zu entwickeln, durchzuführen und zu etablieren. Die dort entwickelte sektorspezifische Qualifizierung richtete sich an die Zielgruppe des EQUAL-Programms, sowohl an Langzeitarbeitslose, als auch andere Arbeitsmarktbenachteiligte. Die entwickelte Schulung umfassten sieben Module mit einem Gesamtumfang von 96 Stunden. Im Rahmen der Schulungen wurde einerseits branchenspezifisches Fachwissen sowie andererseits Methoden zur beruflichen Alltagsreflexion vermittelt. Im Einzelnen gestalten sich die Inhalte der Module wie folgt:

- Modul „Bewerbertraining“ (Umfang: Acht Unterrichtsstunden), in dessen Rahmen die eigene Situation analysiert sowie ein Profil der persönlichen Fähigkeiten und Defizite erstellt werden soll. Bei Bedarf wird ein Beratungsangebot vorgestellt. Weiterhin werden in dem Modul die Anforderungen des Arbeitsbereichs Verkauf erläutert.
- Modul „Persönlicher Auftritt“ (Umfang: 16 U-Std.) mit den inhaltlichen Schwerpunkten Rhetorik, Kleidung, Kommunikation und Umgang mit Konflikten.
- Modul „Praxis im Verkauf/Warenkunde I“ (Umfang: 20 U-Std.) mit den inhaltlichen Schwerpunkten Verkaufstraining sowie Warenkunde für Textilien und Bekleidung.
- Modul „Warenkunde II“ (Umfang: Acht U-Std.) mit inhaltlichen Schwerpunkten Möbel, Holz und Hausrat, Bücher sowie Flohmarktartikel.
- Modul „Telefontraining/Büroorganisation“ (Umfang: Acht U-Std.), in dessen Rahmen richtiges Telefonieren und der Umgang mit Kunden, aber auch Arbeitsabläufe im Einkauf und im Vertrieb behandelt werden.
- Modul „EDV“ (Umfang: 28 U-Std.) in dessen Mittelpunkt Informations- und Kommunikationstechnologien stehen. Zertifiziert nach der Prüfung für ECDL.
- Modul „Bewerbungstraining II“ (Umfang: Acht U-Std.) in dessen Fokus die Auswertung der Qualifizierung steht. Außerdem umfasst das Modul Themen wie Berufsfelder im Bereich Verkauf, weitergehende Qualifizierungsempfehlungen sowie den Ablauf von Bewerbungsgesprächen.

Eine erfolgreiche Teilnahme an allen Modulen wurde durch ein entsprechendes Zertifikat bestätigt. Allerdings sei an dieser Stelle auch darauf verwiesen, dass die hier dargestellte Qualifizierung lediglich im Projektrahmen erfolgreich erprobt wurde. Es konnte keine

Anerkennung im Rahmen des Berufsbildungsgesetzes erreicht werden. Daher kann die hier entwickelte Qualifizierung lediglich als Fortbildung mit Fokus auf den Second Hand Sektor gesehen werden.

Neben der Entwicklung und erfolgreichen Erprobung der o.g. Qualifizierung wurde im Rahmen des gleichen EQUAL-Projektes in Deutschland ein erster Versuch unternommen, das Curriculum des Berufsbildes „Einzelhandelskauffrau/-mann“ inhaltlich an die Bedürfnisse der Gebrauchtgüterbranche anzupassen. Neben der Entwicklung von Ersatz- und Ergänzungsmodulen mit gezielt auf die Gebrauchtgüterbranche ausgerichteten Lehrinhalten für die Berufsschule, sieht das Konzept auf betrieblicher Ebene Themen wie Warenkunde und -aufbereitung vor. Angedachte Ergänzungen im Rahmenlehrplan waren Bereiche, wie:

- Warenverkaufskunde: Sekundärtugenden und Verkaufstraining
- Warenbeschaffung: Beschaffungsmanagement
- Lagerhaltung: Lager und Logistik
- Warenabsatz: Strategische Planung und Marketing
- Steuern und Versicherungen: Steuer- und Handelsrecht
- Unternehmung im Einzelhandel: Organisation und Führung
- Datenverarbeitung: Büroorganisation und EDV

Die betrieblichen Lerninhalte sollten zunächst auf die Produktgruppen Hausrat und Möbel, Textil und Bekleidung sowie Spielwaren beschränkt werden. Der Fokus sollte diesbezüglich schwerpunktmäßig auf Themen wie Beratung und Verkauf, Warensortiment, Warenlagerung sowie Arbeitsschutz/-sicherheit, Umweltschutz und rationelle Energieverwendung liegen. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung des Projektes sowie zahlreicher Formalitäten, die es im Zuge einer Etablierung eines neuen Berufsbildes bzw. der Anpassung eines Berufsbildes zu berücksichtigen gilt, sowie aufgrund der nicht erteilten Zustimmung von Seiten der verantwortlichen Stellen wie den Kammern, konnte die Anpassung des Berufsbildes „Einzelhandelskauffrau/-mann“ nur theoretisch erfolgen. Mit Ende des Projektes wurde sowohl eine weitere Anpassung des Berufsbildes an die Spezifika der Second Hand Branche, als auch dessen Etablierung verworfen, so dass bis dato kein eigenständiges Berufsbild im Second Hand Sektor identifizierbar ist.

Neben den zwei im Rahmen eines ESF-geförderten Projektes entwickelten Qualifizierungsansätzen im Second Hand Sektor in Deutschland konnte im Zuge der Sektoranalyse ein weiterer Qualifizierungsansatz, der betriebsübergreifend angeboten wird, identifiziert werden. So werden z.B. von der Unternehmensberatung „Daniela Kaminski Marketingberatung/Kommunikation“ neben eintägigen Verkaufsgesprächworkshops für Second Hand Unternehmer, Gründungsworkshops zum Thema „Second Hand“ angeboten, in deren Rahmen innerhalb von zwei Tagen Schwerpunkte wie Marketing, Beschaffung, Sortiment, Zielgruppendefinition, Alleinstellungsmerkmal, Kalkulation usw. behandelt werden.

Wie diese drei Beispiele deutlich machen, gab und gibt es in Deutschland bereits erste Ansätze in Richtung einer branchenspezifischen Qualifizierung bzw. Ausbildung. Von einer festen Etablierung in der Berufswelt ist man jedoch noch weit entfernt. Und auch Qualifizierungen in Form von Fort- und Weiterbildungen mit inhaltlich spezifischen Schwerpunkten der Second-Hand-Branche sind nur ansatzweise zu finden.

In Österreich konnte ein weiteres Beispiel für eine betriebsübergreifende Qualifizierung im Second Hand Sektor identifiziert werden. So bietet das Landesgremium Wien regelmäßig zur Qualifizierung und Fortbildung für Altwarenhändler Veranstaltungen an, wie z.B. Exkursionen zu ausländischen Flohmärkten, um ihnen die Möglichkeit zu eröffnen, Erfahrungen zu sammeln und sich mit anderen Händlern auszutauschen. Außerdem werden Fachgruppentage organisiert.

Weitere Qualifizierungsansätze, die für mehrere Unternehmen gleichsam zum Tragen kommen, findet man in Belgien. Aufgrund der dort sehr ausgeprägten Netzwerkstrukturen sowie der dort weit verbreiteten Franchising Unternehmen, die sich aus mehreren

Mitgliedsunternehmen zusammensetzen, haben sich dort unterschiedliche Qualifizierungsansätze entwickeln können (siehe auch Beispiele in Kapitel 2.3.3 und 2.3.4). Zwar sind entsprechende Ansätze nicht für alle interessierten Second-Hand-Unternehmen zugänglich, sondern nur für die jeweiligen am Netzwerk beteiligten Unternehmen; dennoch bieten sie Qualifizierungsmöglichkeiten, die die Unternehmen als Einzelunternehmen nicht gehabt hätten. Generell lässt sich feststellen, dass sich eine Vernetzung von Second-Hand-Unternehmen scheinbar positiv auf die Entwicklung möglicher Qualifizierungsansätze auswirkt. Durch den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen bietet sich, wie das Beispiel Belgien deutlich macht, die Möglichkeit an, z.B. eine Akademie für die Mitglieder aufzubauen. Diese kann dann die unterschiedlichen Qualifizierungsbedarfe der Mitgliedsunternehmen und ihrer Beschäftigten decken. Da sich die Durchführung von Qualifizierungen generell erst dann finanziell lohnt, wenn sie für mehrere Interessenten durchgeführt wird, stellt der Zusammenschluss von Unternehmen in einem Netzwerk eine gute Basis für entsprechende Maßnahmen dar.

Neben den unterschiedlichen Qualifizierungsansätzen in belgischen Second-Hand-Netzwerken bzw. Franchising-Unternehmen, die durchaus transferierbar sind, gibt es in Belgien auch eine rein betriebsübergreifende Qualifizierung im Second Hand Sektor. So gibt es in Brüssel einen Lehrgang mit dem Titel „Flohmarkthändler“ für Second-Hand-Händler. Organisiert wird der Lehrgang von der Organisation „Bruxelles formation“, die für die Entwicklung von Lehrgängen für Arbeitslose und jüngere Leute mit einer niedrigen Qualifikation verantwortlich ist. Zugänglich ist der Lehrgang für Personen mit einem niedrigen Schulabschluss. Insgesamt umfasst das Programm drei Module:

- Ein Grundlagenelement, das die Analyse unterschiedlicher Stilrichtungen und klassischer Sammlungen, Basiswissen für Restaurationen alter Waren, Materialkunde und grundlegende Elemente der Grafik umfasst.
- Technische Kompetenzen, die das zuvor behandelte Wissen vertiefen und dieses durch einige Elemente der Gesetzgebung sowie praktische Informationen darüber, wie ein Geschäft aufgebaut wird, ergänzen.
- Praktische Aktivitäten

Im Anschluss an den Lehrgang erhalten die Teilnehmer ein Diplom mit dem Titel „promotion sociale“ für Flohmarkthändler. Der Lehrgang ist relativ intensiv, da er ein ganzes Jahr dauert und für vier Tage die Woche mit 15 Wochenstunden angesetzt ist.

## **2.3 Betriebliche Qualifizierungsansätze, -strategien und -konzepte**

### **2.3.1 Art, Ort und Inhalte von Qualifizierungen**

Entsprechend der dargestellten Vielschichtigkeit hinsichtlich der Geschäfts- und Arbeitsfelder im Second Hand Sektor und vor dem Hintergrund, dass es keine anerkannten, einheitlichen Qualifizierungen gibt, gestalten sich die Inhalte sowie die Organisation der Qualifizierungen innerhalb der Unternehmen sowohl in den einzelnen Partnerländern, als auch bezogen auf die europäische Ebene unterschiedlich. Ein Gebrauchsgüterkaufhaus stellt andere Anforderungen an seine Beschäftigten, als ein Second-Hand-Bekleidungsgeschäft, der Second-Hand-Möbelhandel oder der Handel mit Elektroaltgeräten. Und auch zwischen den Profit-Unternehmen und den Not-for-profit-Unternehmen bzw. karitativen Organisationen gibt es nochmals Unterschiede in der Art und Weise der dort vorhandenen Qualifizierungsansätze. Generell hängen die jeweiligen betrieblichen Qualifizierungsansätze, insofern solche überhaupt vorhanden sind, von den betrieblichen Zielen und der jeweiligen betrieblichen Organisation und Struktur ab. Entsprechend der Zielausrichtung (in Profit-Unternehmen die Gewinnmaximierung und in Not-for-profit-Unternehmen soziale Aspekte) gestalten sich auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten in dem Second Hand Sektor teilweise unterschiedlich. Die Heterogenität hat zur Folge, dass die ansatzweise vorhandenen Qualifizierungsstrategien und -konzepte stets auf die

verschiedenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Unternehmensarten ausgerichtet und vornehmlich bedarfsorientiert betriebsspezifisch durchgeführt werden. Wie diese im Einzelnen organisiert werden, hängt neben der betrieblichen Struktur und einem möglichen Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten auch davon ab, wer die Qualifizierungen in die Wege leitet. Und auch das qualifizierende Personal innerhalb des Betriebes nimmt einen wesentlichen Einfluss auf die Art und Weise der Qualifizierung.

So konnten in inhabergeführten Profit-Unternehmen und hier insbesondere Unternehmen mit einer geringen Beschäftigungszahl (2-6 Mitarbeiter) länderübergreifend keine betriebsinternen und speziellen Qualifizierungskonzepte identifiziert werden. Gespräche mit Sektorexperten, aber auch mit Bildungsträgern haben deutlich gemacht, dass es bis auf vereinzelte Ausnahmen keine speziellen Schulungen für den Second Hand Sektor gibt. Insofern eine Qualifizierung des Personals erfolgt, geschieht dieses vornehmlich bedarfsorientiert. Mögliche Qualifizierungen erfolgen zumeist extern bei Bildungsträgern (siehe auch Kapitel 2.4.) und losgelöst aus den betrieblichen Abläufen. Es handelt sich zumeist um angebotsorientierte und zeitlich eng begrenzte (z.B. Wochen-, Wochenend-, Tagesseminare) Qualifizierungen, die das vorhandene Know-how der Beschäftigten ergänzen bzw. vertiefen. Die inhaltliche Reichweite erstreckt sich von kaufmännischen Inhalten, wie z.B. Warenwirtschaft, Rechnungswesen, Marketing, Verkaufsstrategien bis hin zu Themen wie Logistik und Transportwesen, Lagerhaltung, Disposition, Warenaufbereitung usw. Handwerkliche oder technisch-gewerbliche Qualifizierungen werden von Profit-Unternehmen, wenn überhaupt, nur vereinzelt wahrgenommen (z.B. die in Deutschland erforderliche VDE-Prüfberechtigung, siehe auch Kapitel 2.1.1). Die im Rahmen solcher Qualifizierungen erworbenen Zertifikate weisen generell keine Spezialisierung hinsichtlich des Second Hand Sektors auf, so dass das im Rahmen solcher Qualifizierungen erworbene Know-how auch auf andere Branchen und Bereiche der Wirtschaft transferierbar ist (mit Ausnahme der in Belgien angebotenen Qualifizierung „Brocanteur“). Fachspezifische Kenntnisse wiederum basieren größtenteils auf Erfahrungswissen bzw. werden durch „Learning by doing“ im Unternehmen angeeignet. Teilweise wird das erforderliche fachliche Know-how durch andere Mitarbeiter vermittelt, die bereits länger in dem Unternehmen beschäftigt sind oder durch den Unternehmensinhaber durch Anweisen oder Coaching. Diese Strategien des Lernens durch Erfahrung, durch gezielte Einarbeitungsphasen mittels anderer Mitarbeiter und durch ein gezieltes Training-on-the-job konnten aber auch in großen Profit-Unternehmen oder z.B. den Franchising-Netzwerken in Belgien identifiziert werden. Teilweise gibt es in größeren Unternehmen bzw. in Unternehmen, die sich zu Netzwerken zusammen geschlossen haben, zusätzliche betriebseigene Qualifizierungskonzepte. Zwei gute Beispiele für entsprechende Qualifizierungskonzepte finden sich in Belgien. So hat das Netzwerk „Cash Converter“ eine eigene Akademie aufgebaut und umfassende Lehrgänge mit Fokus auf dem Schwerpunkt „Franchising“ entwickelt. Und auch das Unternehmen Troc International hat einen Lehrgang entwickelt, der sich speziell an die Franchisenehmer richtet. Die Sektoranalyse hat gezeigt, dass die Qualifizierung in größeren Unternehmen einerseits innerhalb des Betriebes, z.B. mittels Inhouse-Schulungen und andererseits je nach Bedarf auch extern bei Bildungsträgern erfolgt. Die gewählte Art und Weise der Qualifizierung hängt u.a. auch von den zu schulenden Inhalten ab. So werden der Umgang mit QM-Systemen oder Kassensystemen sowie betriebsinterne Abläufe innerbetrieblich geschult (je nach Anzahl der Mitarbeiter einzeln oder in Gruppen), während allgemeine Kenntnisse (wie oben beschrieben z.B. zur Buchhaltung usw.) auch extern bei Bildungsträgern vermittelt werden.

Betrachtet man die Organisation sowie die Qualifizierungsinhalte und Orte, an denen die Qualifizierungen bei Not-for-profit-Unternehmen bzw. karitativen Organisationen durchgeführt werden, so wird schnell deutlich, dass sich hier im Grunde genommen keine wesentlichen Unterschiede zu den größeren Profit-Unternehmen bzw. -Netzwerken bestehen. Insofern bestimmte Inhalte im Rahmen von Schulungen vermittelt werden sollen, finden diese jeweils abhängig von den einzelnen Unternehmen sowohl in diesen, als auch extern bei Bildungsträgern statt und umfassen nahezu die gleichen Inhalte wie bei den Profit-Unternehmen. Dass es hinsichtlich der Qualifizierungsart und -inhalte kaum Unterschiede

gibt, hängt damit zusammen, dass das zu vermittelnde Know-how sehr stark von den Geschäftsfeldern bzw. dem angebotenen Warensortiment abhängt. Dieses findet man in beiden Unternehmensarten gleichsam wieder. Da in Not-for-profit-Unternehmen zumeist feste Hierarchien bestehen, wie z.B. die Management-, die Anleiter- bzw. Vorarbeiterebene und zeitlich befristete Mitarbeiter, gibt es diesen Ebenen entsprechend unterschiedliche Anforderungen und einen unterschiedlichen Qualifizierungsbedarf. Bezogen auf die Management- bzw. Anleiter-/Vorarbeiterebene konnten zwar Qualifizierungsansätze identifiziert werden; diese sind jedoch nicht branchenspezifisch, sondern bedarfsorientiert und sehr stark auf die unterschiedlichen und speziellen Aufgaben des Einzelnen im Unternehmen ausgerichtet. Dort stattfindende Qualifizierungen umfassen Themen und Schwerpunkte, die sich in anderen Branchen ebenso wieder finden, wie z.B. Personalführung, Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, PC-Schulungen, rechtliche Richtlinien, spezielle Schulungen zu Warenwirtschaftssystemen sowie Kassensystemen. Insofern das fest angestellte Personal Qualifizierungen absolviert, handelt es sich vornehmlich um Schulungen, die sich mit rechtlich formalen Inhalten, betrieblichen Umstrukturierungen bzw. mit zwischenmenschlichen Themen beschäftigen. Im Allgemeinen erfolgt von Seiten des Unternehmens eine Aufforderung zur Qualifizierung. Sie erfolgt auf freiwilliger Basis und findet vornehmlich bei externen Bildungseinrichtungen statt. Konkrete Qualifizierungsstrukturen bezogen auf die festangestellten Beschäftigten noch nicht identifiziert werden. Es hat sich gezeigt, dass Personen, die in Not-for-profit-Unternehmen tätig sind, ihr Know-how größtenteils durch Arbeitserfahrungen in dem Sektor gewonnen haben.

Generell kann man feststellen, dass sich mögliche Qualifizierungen in Not-for-profit-Unternehmen vornehmlich an die dort am stärksten vertretene Gruppe, die temporär Beschäftigten (die Zielgruppe der Benachteiligten), richtet. Der Fokus hinsichtlich der temporär Beschäftigten liegt vor allem auf der sozialen Ausbildung und der Integration der Beschäftigten in den ersten Arbeitsmarkt. Aufgrund der relativ kurzen zeitlichen Befristung des Arbeitsverhältnisses (je nach Land unterschiedlich von einem halben bis zu einem Jahr) sehen sich die Unternehmen besonderen Herausforderungen gegenüber. Da der bürokratische Aufwand sehr groß ist und das Personal ständig wechselt, ist eine fachliche Einarbeitung während des Verweilzeitraums der Beschäftigten kaum möglich. Außerdem wird die Motivation der geförderten Arbeitskräfte auf Grund der Arbeitssituation ebenfalls herabgesetzt. Die Beschäftigten selbst werden in einem Arbeitstraining in Kombination mit einer bestimmten Tätigkeit durch „Training on the Job“ oder „Coaching“ im Unternehmen zumeist zu einer „qualifizierten Hilfskraft“ ausgebildet. Manche können den Schulabschluss nachholen. Neben der Qualifizierung innerhalb des Unternehmens finden aber auch teilweise Schulungen bei externen Bildungseinrichtungen statt. Aber auch Erfahrungswissen spielt hier eine entscheidende Rolle. Im Second-Hand-Bereich der Not-for-profit-Unternehmen werden die Mitarbeiter in den Bereichen Verkauf, Lager, Räumung, Reinigung und Administration geschult. Bei angeschlossenen Reparaturwerkstätten kommen einfache Reparaturen hinzu. Neben Fachkenntnissen werden aber auch weitere Kompetenzen, insbesondere Sozialkompetenzen, vermittelt. Im Vordergrund steht generell das Ziel, die psychosoziale und ökonomische Stabilisierung der Betroffenen, die Stärkung des Selbstbewusstseins, den Abbau schulischer Defizite und die Stärkung des Durchhaltevermögens und der Konfliktfähigkeit<sup>1</sup> zu fördern. Laut Aussage eines Unternehmens in Österreich sind nach Abschluss der geförderten Arbeitszeit ein Drittel der Beschäftigten an den Arbeitsmarkt vermittelt, ein Drittel ist arbeitsbereit und das letzte Drittel ist nicht fit für den Arbeitsmarkt.

Einen Überblick über mögliche unterschiedliche betriebliche Qualifizierungsansätze sowohl in Profit-Unternehmen, als auch in Not-for-profit-Unternehmen bieten die zahlreichen im Zuge der nationalen Sektoranalysen durchgeführten Fallstudien, die auszugsweise in Kapitel 2.3.3 und 2.3.4 dargestellt werden.

---

<sup>1</sup> Eiersebner E. et al.: Job aktiv – Arbeit für Benachteiligte, Land Salzburg, Abteilung für Soziales, 2003, S.20

### 2.3.2 Beweggründe für und Organisation von Qualifizierungen

Die Initiative zur Durchführung von Qualifizierungen erfolgt größtenteils auf Basis eines im Unternehmen identifizierten Bedarfs. In den Profit-Unternehmen geht dies zumeist auf Eigeninitiative zurück, in den Not-for-profit-Unternehmen zumeist auf Empfehlung der Führungs- bzw. Anleiterebene. Aber auch die Eigeninitiative der Beschäftigten in Not-for-profit-Unternehmen ist nicht zu unterschätzen. Die Notwendigkeit zur Durchführung von inhaltlich unterschiedlichen Qualifizierungen kann dabei aus sehr unterschiedlichen Beweggründen erfolgen, wie z.B. eine Verbesserung der Qualität der Arbeit, eine bessere Kundenorientierung oder das Bestreben das Unternehmen weiter zu professionalisieren. Ein entscheidender Beweggrund Qualifizierungen anzuregen und durchzuführen, sind vor allem fachliche Defizite. Hinsichtlich möglicher vorhandener fachlicher Defizite ist festzustellen, dass auch die Unternehmen im Second Hand Sektor mehr und mehr erkennen, dass ein enger Zusammenhang zwischen fachlichen Defiziten und einer guten Qualität ihrer Arbeit bzw. der Professionalisierung ihres Unternehmens besteht. Diese Entwicklung ist vor allem in größeren Unternehmen, vernetzten Unternehmen bzw. Franchising-Netzwerken sowie in Not-for-profit-Unternehmen zu beobachten. Hier findet man verstärkt Qualifizierungsansätze und –maßnahmen, was darauf zurück zu führen ist, dass diese Unternehmensarten einen großen Personalstand haben und es feste Betriebsabläufe und –strukturen gibt. Der Anspruch auf Professionalität ist in diesen Unternehmen derzeit noch ausgeprägter als in den zahlreichen inhabergeführten Second-Hand-Geschäften.

Weiterhin sei darauf verwiesen, dass vor allem in den zahlreichen Not-for-profit-Unternehmen bzw. karitativen Organisationen, die bereits europaweit auf dem Second Hand Sektor agieren und sich fest etablieren konnten, die Qualifizierung eine bedeutende Rolle spielt. Wie die nationalen Sektoranalysen gezeigt haben, herrscht in diesen Unternehmen aufgrund des sehr häufig niedrigen Bildungsniveaus der temporär angestellten Mitarbeiter ein relativ hoher Qualifizierungsbedarf. Da in diesen Unternehmen die Reintegration der Beschäftigten in den ersten Arbeitsmarkt im Vordergrund steht und der Handel mit gebrauchten Waren eine gute Möglichkeit zum Durchlaufen eines Integrationsprozesses bietet, ist die Förderung dieser Beschäftigten mittels Qualifizierung entscheidend.

So werden neben beruflich-fachlichen Defiziten der Beschäftigten auch soziale Defizite gezielt behoben, um sie für den ersten Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Entsprechend steht neben der Vermittlung von berufsspezifischem Know-how in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern bzw. zu den in Kapitel 2.3.1 erläuterten Inhalten auch die Verbesserung berufsübergreifender Qualifikationen im Fokus der Qualifizierungen. Diesbezüglich sind vor allem Handlungsfähigkeit, Selbständigkeit, Eigenverantwortung sowie die Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation zu nennen. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass zwar ein Qualifizierungsbedarf vorliegt, dieser jedoch nicht ausschließlich und speziell auf Spezifika des Second Hand Sektors ausgerichtet ist. Es findet auch hier keine Qualifizierung zu „Second-Hand-Spezialisten“ statt. Themenfelder der zu vermittelten Basisqualifikationen sind u.a.:

- Schlüsselqualifikationen (Teamfähigkeit, Kommunikationstraining usw.), Grundlagen Mathematik, Sprachförderung für Migranten, Bewerbungstraining, EDV-Grundlagen.

Neben den Basisqualifikationen werden außerdem zahlreiche kaufmännische sowie handwerklich bzw. gewerblich-technische Qualifizierungen und Qualifizierungen im Bereich Transport angeboten. Die Themenschwerpunkte umfassen hier:

- Fachkunde Lager/Lagerlogistik, Fachkunde Einzelhandel, bürobezogene Inhalte wie z. B. Kalkulation und Buchhaltung, Transportorganisation, Sicherheitstraining, Hebe-, Trage- und Verpackungstechniken bei Gütertransporten, Warenaufbereitung, Restauration und Reparaturen, Gabelstaplerführerschein, Prüfberechtigung für Elektrogeräte, Verkaufstechniken.

Allen Not-for-profit-Unternehmen ähnlich ist die Organisation der Qualifizierung. So werden generell individuelle Qualifizierungspläne erstellt, die von den Beschäftigten durchlaufen

werden. Diese sind entsprechend deren Stärken und Schwächen angepasst und tragen zu einer Verbesserung ihrer beruflichen Integration bei. Die praktischen Fertigkeiten werden überwiegend innerhalb des Betriebes durch Coaching und Lernen am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess vermittelt. Theoretische Grundlagen wie z. B. PC-Kenntnisse, Verkaufstraining, Warenkunde usw. wiederum werden, je nach Einrichtung, in Form von Seminaren, Schulungen und Workshops innerhalb der Unternehmen oder extern durch Bildungseinrichtungen organisiert.

Qualifizierungen für fest angestellte Beschäftigte in Not-for-profit-Unternehmen wiederum werden vornehmlich bedarfs- und nachfrageorientiert organisiert. Ein Beispiel aus Belgien verdeutlicht die Qualifizierungsaktivitäten eines großen Second-Hand-Netzwerkes für fest angestellte Beschäftigte in Not-for-profit-Unternehmen. So führte das KVK-Netzwerk im Zusammenhang mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems Qualifizierungen für seine Mitgliedsunternehmen durch. Im Rahmen des sogenannten EFQM-K2 Modells bekommen diese Unterstützung bei der Implementierung und der kontinuierlichen Verbesserung des QM-Systems. Dieses erfolgt mittels Workshops, individueller Beratung, Foren zum Erfahrungsaustausch und über Internetplattformen. Soweit es den EFQM-K2-Ansatz betrifft, hat das Netzwerk außerdem ein Angebot für Coachings erstellt:

- Alle zwei Jahre wird ein Projektauftrag an die Mitglieder gestartet, der für einen bestimmten Zeitraum Coachings durch die Berater des KVK Netzwerkes beinhaltet.
- Das Coaching ist eine Kombination aus Gruppen-Workshops und individuellen Workshops. Die Workshops fördern den Austausch von Wissen und Erfahrungen mit dem Ziel die Motivation zu steigern. Das individuelle Coaching verfolgt das Ziel, die Konzepte und Rahmenbedingungen der Workshops in Form von konkreten Anwendungen umzusetzen, wie z.B.
  - einem Workshop für das Management, um die Rahmenbedingungen und Richtlinien bekannt zu machen,
  - einem Workshop für die operativen Mitarbeiter,
  - ein individuelles Personalcoaching im Arbeitsprozess,
  - einem Prozess, der den Lernprozess im Zuge der Umsetzung kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt.

Das Hauptziel dieser Coachings besteht vor allem in der Weitergabe von Know-how und der Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten, um anschließend autonom arbeiten zu können. Das Konzept einer Kombination aus Arbeitsgruppen und individuellem Coaching hat sich als sehr sinnvoll erwiesen. Allerdings erfordert es sowohl von dem Management, als auch von den operativen Mitarbeitern, die stillschweigend in den Prozess einbezogen werden, ein starkes Engagement.

Wie das Beispiel aus Belgien zeigt, ist das Zusammenspiel zwischen dem Unternehmensmanagement und den operativ Beschäftigten hinsichtlich der Durchführung von Qualifizierungen und dem daraus resultierenden Nutzen von großer Bedeutung für das Unternehmen. Dieses bezieht sich nicht nur auf Belgien, sondern auch auf andere Länder. Insgesamt hat die Sektoranalyse gezeigt, dass die Qualifizierungen in den Unternehmen teilweise so angelegt sind, dass ausschließlich bestimmte Schlüsselpersonen (zumeist festangestellte Mitarbeiter, die z.B. Anleiterfunktionen haben) qualifiziert werden und diese ihr erworbenes Know-how als Multiplikator im Betrieb durch entsprechende Coaching am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess an die anderen Beschäftigten weitergeben.

### **2.3.3 Beispiele für betriebliche Anforderungen, Qualifizierungsbedarfe und -strategien in Profit-Unternehmen**

Die im Rahmen der nationalen Sektoranalysen durchgeführten Fallstudien, die lediglich nur einen Auszug aus dem Sektor darstellen können, zeigen, dass es betriebsintern bedingt keine und wenn vorhanden, sehr unterschiedliche Qualifizierungsansätze in den einzelnen Profit-Unternehmen gibt. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die entsprechenden Ergebnisse der Fallstudien gegeben werden, in denen sowohl Manager, als auch Beschäftigte hinsichtlich der Anforderungen an die Beschäftigten, den Qualifikationsbedarf sowie mögliche Qualifizierungsansätze bzw. –strategien befragt wurden. Weiterhin sei darauf verwiesen, dass sich die Ergebnisse nur auf die Aussagen einzelner ausgewählter Personen beziehen, die stellvertretend für alle Beschäftigten befragt wurden.

### Deutschland

In Deutschland wurden insgesamt drei unterschiedliche gewinnorientierte (Profit-) Unternehmen näher untersucht. Hierzu zählten Unternehmen, die auf den Verkauf von unterschiedlichen gebrauchten Textilien, von CDs und Tonträgern oder von elektronischen und elektrischen Geräte spezialisiert sind.

#### Fall 1

In dem untersuchten Second-Hand-Unternehmen für Textilien werden an die dort Beschäftigten (4 bis 20 Mitarbeiter) vornehmlich Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen, wie z.B. Kundenfreundlichkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit, gestellt. Aber auch ein gewisses Maß an Kreativität im Hinblick auf die Dekoration der Waren wird gefordert. Weiterhin stellen neue Kundenstrukturen – so steigt die Zahl an Kunden mit Migrationshintergrund – die Mitarbeiter vor sprachliche Barrieren, die es zu überwinden gilt. Resultierend aus den Anforderungen, aber auch darüber hinaus, ergibt sich sowohl bei den Mitarbeitern, als auch bei der Unternehmensleitung ein Qualifizierungsbedarf. Während auf der Mitarbeiterebene eine bessere Qualifizierung vor allem in der Einarbeitungsphase durch z.B. Coaching erforderlich ist, gibt es auf der Leitungsebene einen Qualifizierungsbedarf hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Grundlagen. Weiterhin bestehen Bedarfe auf dem Gebiet der Kommunikation, der Personalführung, der Arbeitsorganisation sowie im Bereich des Transportes hinsichtlich der Nutzung von PCs. Eine Qualifizierungsplanung als solche gibt es nicht. Es findet lediglich ein Coaching der Mitarbeiter am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess statt. Um mögliche Qualifizierungsbedarfe zu decken, sind allerdings langfristig Qualifizierungsmodule geplant.

#### Fall 2

In dem untersuchten Second-Hand-Unternehmen für CDs, andere Tonträger und Konsolenspiele werden an die dort Beschäftigten (ca. 23 Mitarbeiter) vornehmlich Anforderungen im Bereich des Verkaufs (z.B. Kundenorientierung und –betreuung, Beratung, Serviceorientierung) sowie an die Sozialkompetenzen bzw. die persönliche Disposition (z.B. Motivation, Teamfähigkeit, Pünktlichkeit) gestellt. Hinsichtlich der fachlichen Kenntnisse ist vor allem Know-how im Bereich des An- und Verkaufs gefordert. Hierbei handelt es sich zum einen um allgemein kaufmännisches sowie auch um produktspezifisches Know-how (z.B. Kenntnisse hinsichtlich des Musikmarktes und dessen Entwicklung, Warenkunde, Trends, Preisgestaltung, Verkaufstechniken). Da die Mitarbeiter dieses Unternehmens über ein hohes Bildungsniveau verfügen, gibt es hinsichtlich des Umgangs mit PCs keinen Handlungsbedarf. Und auch in Bezug auf produktspezifische Kenntnisse gibt es kaum Qualifizierungsbedarf, da ausschließlich Mitarbeiter in dem Unternehmen angestellt sind, die sich von vornherein für die Musikbranche interessieren. Diese bringen generell das erforderliche Know-how mit. Der Qualifizierungsbedarf beschränkt sich somit eher auf bestimmte Grundkenntnisse bzw. –fähigkeiten wie Kundenorientierung und –betreuung, Führen von Verkaufsgesprächen, Verhandlungstechniken beim Ankauf der Waren und Präsentationstechniken. Um den Qualifizierungsbedarf zu decken, verfolgt das Unternehmen nur sehr begrenzt eine Qualifizierungsstrategie. So erfolgt die Qualifizierung der Mitarbeiter durch bereits länger angestellte Mitarbeiter bzw. die Filialleiter mittels einer intensiven Einarbeitung in die

Arbeitsprozesse und Abläufe. Weiterhin wird eine Einweisung zum Umgang mit dem Warenwirtschafts- und Kassensystem sowie der Systematik der Wareneinsortierung vorgenommen. Dieses erfolgt einerseits durch ein arbeitsbegleitendes Coaching und mittels einer Checkliste in der Anlernphase neuer Mitarbeiter, um den Qualifizierungsvorgang zu systematisieren sowie andererseits durch ein kontinuierliches Controlling und gegebenenfalls Unterstützung. Zusätzliche Qualifizierungen in Form von Modulen oder Schulungen werden sowohl von der Geschäftsleitung als auch den Mitarbeitern nicht wahrgenommen. Allerdings bildet das Unternehmen Auszubildende zum Einzelhandelskaufmann aus, wobei es im Rahmen der Ausbildung keine Spezialisierung im Hinblick auf den Handel mit gebrauchten Waren gibt.

### Fall 3

In dem untersuchten Second-Hand-Unternehmen für elektrische und elektronische Geräte werden an die dort Beschäftigten (ca. 42 festangestellte und mehr als 100 zeitlich befristet angestellte Mitarbeiter) sowohl Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen gestellt, als auch hohe fachliche Anforderungen. Während die Zerlegung der Geräte nur geringe Anforderungen (z.B. Materialkenntnisse) erfordert, sind im Bereich der Instandsetzung und des Ersatzteilenetzwerkes Fachkenntnisse auf sehr breiter Ebene gefordert, da es die Mitarbeiter mit einer Vielzahl unterschiedlicher Waren und Marken zu tun haben. Vor allem mathematisches Verständnis bzw. technisches Interesse ist erforderlich. Sowohl im Wareneingang, als auch im Verkauf ist eine gute Warenkunde (einschließlich der Bedienung der Geräte) notwendig. Darüber hinaus sind im Verkauf Kenntnisse in der Warenpräsentation, der Kundenberatung, der Preisgestaltung und dem Umgang mit einem softwaregesteuerten Warenwirtschaftssystem unabdingbar. Im Ersatzteilhandel müssen die Mitarbeiter zusätzlich logistische Fähigkeiten mitbringen. Ganz besondere Fertigkeiten und Kenntnisse werden aufgrund der Komplexität, die mit dem Handel von gebrauchten Elektrogeräten einhergeht und vor dem Hintergrund, dass das Unternehmen sehr groß ist, von den Meistern/Anleitern und Vorarbeitern gefordert. Sie müssen neben einem fachlichen Know-how auch pädagogische Fähigkeiten haben sowie Kenntnisse in der Personalführung und -organisation. Sie müssen in der Lage sein, die Mitarbeiter zu qualifizieren und in Arbeitsprozessen anzuweisen. Außerdem erfordert die Position des Anleiters Kenntnisse in der Qualitätssicherung.

Der Qualifizierungsbedarf in dem Unternehmen liegt über die dort stattfindenden dreijährigen Qualifizierungsmaßnahmen einiger Mitarbeiter hinaus vor allem im Bereich der sozialen Kompetenzen (wie z.B. Personalführung, Auszubildereignung). Außerdem besteht teilweise ein Bedarf im Bereich der Instandsetzung, was den Umgang mit neuen Geräten und die Nutzung neuer Technologien angeht. Aufgrund der Größe des Unternehmens bietet dieses unterschiedliche Qualifizierungsmöglichkeiten an und geht dabei sehr strukturiert und professionalisiert vor. Neben regulären Ausbildungen zum Einzelhandelskaufmann oder Fachlagerist im Second-Hand-Warenhaus, werden im Elektrobereich Informationselektroniker und Elektriker in Energie und Gebäudetechnik ausgebildet. Weiterhin gibt es dreijährige Qualifizierungsmaßnahmen, die aus mehreren Modulen (sogenannten Qualifizierungsbausteinen) bestehen und den Erwerb unterschiedlicher Teilqualifikationen sowie eine externe Gesellenprüfung bei der Industrie- und Handelskammer ermöglichen. Die Qualifizierung erfolgt unmittelbar im Betrieb durch arbeitsgebundenes und erfahrungsbezogenes Lernen, wobei die Mitarbeiter durch die Anleiter unterstützt werden. Zusätzlich nutzt das Unternehmen das Instrument der moderierten Lern- und Arbeitsgruppen, wobei in diesen das selbstorganisierte Lernen im Vordergrund steht. Im Hinblick auf weiterbildende Qualifizierungen der Mitarbeiter setzt das Unternehmen auf das Lernen am Arbeitsplatz sowie das Arbeitsprozess begleitende Coaching durch Anleiter. Die Qualifizierung auf der Anleiter- und Vorarbeiterebene insgesamt ist nicht organisiert oder institutionalisiert. Entsprechend müssen Qualifizierungen bei Bedarf von den einzelnen Mitarbeitern eingefordert werden.

### Österreich

In Österreich wurden zwei profitorientierte Unternehmen - eines mit Schwerpunkt gebrauchte Kindermarkenbekleidung und eines mit Schwerpunkt elektronische und elektrische Geräte bzw. ergänzenden Produktgruppen - sowie ein auch für Händler des Second Hand Marktes ausgerichteter und professionell organisierter Flohmarkt näher untersucht.

### Fall 1

In dem untersuchten Second-Hand-Unternehmen für Kinderbekleidung werden an die dort Beschäftigten (2 Mitarbeiter) vornehmlich Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen gestellt wie Kundenfreundlichkeit und ein gepflegtes Auftreten. Fachbezogen werden lediglich Warenkenntnisse, insbesondere Markenkenntnisse der angebotenen Waren, gefordert. Da der Handel mit Second-Hand-Bekleidung in dem untersuchten Fall von der Inhaberin nur als eine zeitlich befristete und berufliche Zwischenstation angesehen wird, liegt kein besonderer Qualifizierungsbedarf vor. Die Kenntnisse der Mitarbeiter zur Führung des Geschäftes sind ausreichend. Dementsprechend finden auch keine speziellen Qualifizierungen statt und es gibt auch keine Qualifizierungsstrategie. Es sei allerdings darauf verwiesen, dass die Inhaberin bei Einstellung ihrer Mitarbeiterin darauf Wert gelegt hat, dass diese bereits Erfahrungen im Umgang mit dem Handel von gebrauchter Bekleidung mitbringt. Darüber hinaus wurde eine Qualifizierung zu Verkaufsstrategien absolviert sowie die Mitarbeiterinnen in die Preisgestaltung der Waren vor Ort im Geschäft anhand von Listen eingearbeitet.

### Fall 2

In dem untersuchten Second-Hand-Unternehmen für elektronische und elektrische Geräte (bzw. ergänzenden Produktgruppen) werden an die Mitarbeiter (6 Mitarbeiter und 2 Auszubildende) sowohl Anforderungen an deren Sozialkompetenzen (vor allem Verkaufstalent, höflicher Kundenumgang, Kompetenz usw.), als auch an deren Fachkenntnisse hinsichtlich der unterschiedlichen Produktmarken gestellt. Außerdem sind Kenntnisse zur Funktionsweise und Bedienung der Elektrogeräte gefordert. Weiterhin werden PC-Kenntnisse benötigt, um die Warenerfassung, Preisgestaltung und das Erstellen von Kaufverträgen sicher zu stellen. Darüber hinaus wird von den Mitarbeitern eine gute körperliche Konstitution verlangt, da es sich teilweise um schwere Waren handelt. Aus Sicht der Geschäftsführung gibt es keinen Qualifizierungsbedarf, solange innerhalb des Unternehmens keine Umstrukturierungen vorgenommen werden. Die Mitarbeiter hingegen sehen einen Bedarf im Bereich Verkauf, Auftreten, Verkaufsgespräche führen und bessere Ausdrucksweisen erlernen. Da von Seiten des Unternehmensinhabers kein Bedarf gesehen wird, gibt es auch keine spezielle Qualifikationsstrategie. Aus diesem Grund eignen sich die Mitarbeiter das erforderliche Know-how zu den Waren in einem Selbstlernprozess, der Bestandteil der Arbeit ist, an bzw. geben dieses als Multiplikator an andere Mitarbeiter weiter. Generell findet eine Qualifizierung nur im Unternehmen und im Arbeitsprozess auf der Basis der gesammelten Erfahrungen statt. Die zwei Auszubildenden wiederum absolvieren eine Ausbildung im allgemeinen Handel. Generell wäre eine Ausbildung für den Elektrofachhandel aufgrund des Warensortiments laut Geschäftsinhaber sinnvoller. Dieses ist jedoch nur bei einem ausschließlichen Handel mit elektronischen und elektrischen Geräten möglich. Somit decken die Ausbildungsinhalte nicht den Bedarf des Unternehmens ab.

### Fall 3

In dem Fall der Untersuchung des Flohmarktes und der dort tätigen profitorientierten Second-Hand-Händler, ist es erforderlich, dass die Verkäufer zum einen Verkaufstalent und zum anderen eine Kommunikationsbereitschaft aufweisen, da ein sehr enger und reger Austausch mit Kunden stattfindet. Da die Kundschaft vielfach aus Ausländern besteht (u.a. Touristen), sind zusätzliche Sprachkenntnisse erforderlich. Außerdem wird eine gute körperliche Konstitution erwartet, da die Händler häufig schwere Waren heben müssen und dem Wetter ausgesetzt sind. Neben Sozialkompetenzen und körperlicher Fitness sind aber auch Fachkenntnisse zu Altwaren (z.B. Warenkunde, Warenwert) und zur Preisgestaltung

sowie PC-Kenntnisse notwendig, wollen sich die Händler gegenüber ihrer Konkurrenz behaupten. Da sich der Flohmarkt aus unterschiedlichen Einzelhändlern zusammensetzt, liegt ein möglicher Qualifikationsbedarf auch individuell bei diesen. Generell gibt es bei den Händlern und Verkäufern reichlich Qualifizierungspotenzial, das allerdings durch fehlende Informationsquellen (vielfach verfügen Einzelhändler nicht einmal über einen Internetzugang) und Qualifizierungsangebote ausgebremst wird. Das erforderliche Know-how eignen sich die einzelnen Händler selbständig und mittels unterschiedlicher Strategien an, da es keine einheitliche Qualifizierungsstrategie gibt. Größtenteils sind diese darauf bedacht, sich kontinuierlich hinsichtlich der angebotenen Waren weiterzubilden und ihre Kenntnisse über Altwaren auszubauen. Dieses erfolgt über den Erfahrungsaustausch und Gespräche zwischen den Händlern bzw. Verkäufern sowie über Fachliteratur und Kataloge zu den unterschiedlichen angebotenen Waren. Und auch das für den Verkauf erforderliche Fachwissen wird durch Beobachtungen und Erfahrungen kontinuierlich angeeignet (so waren vielen Händler früher selbst einmal Kunde von Altwarenhändlern). Neben der Aneignung von Know-how mittels unterschiedlicher Informationsquellen, nehmen viele Händler auch an Besuchen ausländischer Flohmärkte teil, um dortige Verkaufsstrategien auszukundschaften.

### Finnland

In Finnland wurden zwei sehr unterschiedliche profitorientierte Unternehmen näher untersucht. Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein ausschließlich profitorientiertes Unternehmen, das auf den Handel mit gebrauchten Büchern spezialisiert ist. Bei dem zweiten Unternehmen handelt es sich im Prinzip um ein Not-for-profit-Unternehmen, das aber einen profitorientierten Geschäftszweig hat, nämlich den Handel mit gebrauchten Textilien. Dieser wurde im Rahmen der Fallstudie näher untersucht.

### Fall 1

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Bücher werden an Mitarbeiter (6 Mitarbeiter) vor allem Anforderungen an deren Sozialkompetenzen gestellt, wie z.B. ein guter Umgang mit den Kunden. Weiterhin brauchen sie sowohl für den Verkauf als auch für die Anschaffung der Bücher ein gutes Grundlagenwissen, Erfahrungen und Interesse an Literatur und müssen imstande sein, dieses auf die Arbeit zu übertragen. Außerdem müssen sie wissen, wo die Bücher zuzuordnen sind und wie man das Kassensystem bedient. Die Manager (bzw. Geschäftsführer) wiederum brauchen Kompetenzen im Bereich Organisation, Marketing und Finanzplanung. Außerdem sind Verbindungen und Kontakte zu anderen Buchhändlern wichtig, da auch zwischen den Händlern mit Ware gehandelt wird. Aus den Anforderungen an die Mitarbeiter und die Manager heraus ergibt sich ein Qualifizierungsbedarf. Im Allgemeinen besteht ein Qualifizierungsbedarf hinsichtlich kaufmännischer Fähigkeiten wie Marketing- und Verkaufskompetenzen, Unternehmergeist und Kundendienstleistungen. Außerdem besteht die Notwendigkeit einer Qualifizierung in der Bücherbeschaffung und der Preisgestaltung. Aufgrund des relativ geringen Bedarfs an Qualifizierungen gibt es in dem Unternehmen keine spezielle Qualifizierungsstrategie. Daher werden die wichtigsten Fähigkeiten im Unternehmen mittels Training-on-the-job vermittelt. Außerdem lesen sich die Mitarbeiter das erforderliche Wissen an und beobachten die Literaturtrends. Das Unternehmen bietet zunächst nur für neue Mitarbeiter eine Art Anfangsschulung innerhalb des Unternehmens an. Ansonsten basiert die Qualifizierung meistens auf dem Engagement der Mitarbeiter selbst. Sie sind selbst dafür verantwortlich, dass sie sich das erforderliche Fachwissen aneignen, was z.B. durch Lesen von Büchern erfolgt. In anderen Arbeitsbereichen, wie der Zuordnung der Bücher oder der Kassenbedienung werden die Mitarbeiter mittels Learning-on-the-job eingewiesen. Der Lernprozess erfolgt dabei Schritt für Schritt, so dass die Mitarbeiter von Tag zu Tag mehr Verantwortung übertragen bekommen. Alles in allem werden von den Arbeitgebern also keine Kurse oder Schulungen für die Mitarbeiter bereit gestellt.

### Fall 2

In dem profitorientierten Geschäftsfeld des untersuchten Not-for-profit-Unternehmens (bzw. Verbundes) werden an die Mitarbeiter (von denen insgesamt 65 von 130 Mitarbeitern in dem untersuchten Bereich tätig sind) eine Vielzahl unterschiedlicher Arten an Anforderungen gestellt. Diese basieren jeweils auf den verschiedenen Aufgaben. So brauchen die Mitarbeiter für die Sortierungsarbeiten zunächst Wissen über die Materialien, z.B. eine Schulung im Bereich Textilien. In anderen Bereichen wie der Verpackung und dem Versand von Bekleidung sind vor allem eine gute körperliche Verfassung und für die Zusammenarbeit mit Kollegen Sozialkompetenzen gefragt. Die Fahrer in der Bekleidungssammlung wiederum sollten sowohl Fahrpraxis aufweisen, als auch körperlich fit sein. Diejenigen, die für das Eintreiben von finanziellen Mittel zuständig sind, brauchen vor allem exzellente Sozialkompetenzen und müssen in der Lage sein, sich mit Fremden zu unterhalten. Das Verkaufspersonal sollte Verkaufserfahrungen und Kenntnisse zu Materialien und Kleidergrößen haben sowie kundenorientiert und in Bezug auf die Dekoration der Waren kreativ sein. Insofern die Beschäftigten eine kontrollierend Funktion haben, brauchen sie auch gute organisatorische Fähigkeiten. Einige von ihnen weisen sogar eine Ausbildung im Bereich Handel oder Textilien auf. Die Verkaufsstellenleiter müssen auf jeden Fall Fachleute im Vertrieb sein. Da sie die Arbeit kontrollieren, benötigen sie vor allem auch organisatorische Fähigkeiten. Der Manager auf Genossenschaftsebene (Verbundebene) wiederum braucht ein allumfassendes Wissen im Geschäftsfeld Recycling. Er muss außerdem bereit sein, sich mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben, die spontan anfallen und zu Veränderungen im Geschäftsprozess führen, auseinander zu setzen. Weiterhin sind organisatorische Fähigkeiten gefordert, da die Aufgabe auch in der Zusammenarbeit mit Verantwortlichen anderer Organisationen besteht.

Da die Beschäftigten im Textilienbereich des Unternehmens insgesamt sehr gut qualifiziert sind und die Beschäftigungssituation derzeit gut ist, beschränkt sich der Qualifizierungsbedarf auf wenige Aspekte. Im Allgemeinen tut das Unternehmen jede Menge für das Wohlergehen seiner Mitarbeiter. So gibt es immer etwas zu Materialien und dem Warenwert zu lernen, so dass diesbezüglich ein Qualifizierungsbedarf für das Verkaufspersonal und die Beschäftigten in der Sortierung gegeben ist. Aber auch einige Verkaufsstellenleiter können eine Schulung in Materialkunde gebrauchen, da diese die Informationen an ihre Mitarbeiter weiter geben. Um den Qualifizierungsbedarf zu decken, bietet das Unternehmen neuen Mitarbeitern gelegentlich Inhouse-Schulungen durch die Verkaufsstellenleiter an. Außerdem werden Weiterbildungen z.B. zu (wertvollen) Materialien, Kundendienstleistungen und Preisgestaltung angeboten. Dennoch basiert das Gros des Erlernten auf Erfahrungen. So beginnen neue Mitarbeiter ihre Arbeit zunächst in der Sortierabteilung, um später Kundenanfragen beantworten zu können. Für die Fahrer in der Bekleidungssammlung werden wiederum Schulungen angeboten, wie man am effektivsten und ökologischsten fährt. Neben den hier benannten Qualifizierungen bietet das Unternehmen ein Fürsorgeprogramm im Rahmen eines Personalplans an. Generell werden Qualifizierungen nur bedarfsorientiert organisiert. Es gibt in dem Unternehmen keine systematisierte Qualifikationsstrategie für die Mitarbeiter. Es gibt kein spezielles Programm von mehreren Monaten, um die Mitarbeiter für ihre Arbeitsaufgaben zu qualifizieren. Oftmals werden die Manager der Verkaufsstellen bei Bedarf zunächst qualifiziert und diese geben dann die Informationen an die Mitarbeiter in den Verkaufsstellen weiter. Und auch auf der obersten Managementebene gibt es keine spezielle Qualifizierungsstrategie. Auch hier finden, so erforderlich, Qualifizierungen im Rahmen des Unternehmens statt.

### Belgien

In Belgien wurden zwei sehr unterschiedliche profitorientierte Unternehmen näher untersucht. Dabei handelt es sich um ein Unternehmen, das gebrauchte Bücher and Tonträger verkauft sowie um ein Franchising Unternehmen, das neben Tonträgern auch mit Elektrokleingeräten, Musikinstrumenten usw. handelt.

### Fall 1

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Bücher und Tonträger sind die Anforderungen an die Mitarbeiter (20 Mitarbeiter) nicht wirklich spezifiziert, da es dort sowohl Mitarbeiter mit Diplom als auch welche mit einer niedrigen Bildung gibt. Die Erfahrungen des Unternehmens machen deutlich, dass die Bildung der Mitarbeiter nicht zu den Schlüsselementen der erforderlichen Anforderungen gehört. Insgesamt scheint es vorteilhaft zu sein, wenn die Mitarbeiter eine gute Allgemeinbildung und einen gesunden Menschenverstand haben und bereit sind, schnell Verantwortung zu übernehmen, kundenorientiert sind und das Geschäft verstehen. Weiterhin ist es erforderlich, dass sie in der Lage sind, eine korrekte Preisgestaltung durchzuführen. Um die Abteilungen wechseln zu können, müssen die Mitarbeiter vielseitig sein und über mehrere Interessen verfügen. Im Vergleich zu den Mitarbeitern ist es schwierig, die Anforderungen an das Management zu beschreiben. Da die Manager unterschiedliche Erfahrungen haben, gibt es hier kein bestimmtes Profil. Insgesamt resultiert aus den Anforderungen in dem Unternehmen nicht wirklich ein Qualifizierungsbedarf. Eine spezielle Ausbildung für den allgemeinen Bedarf ist somit nicht erforderlich. Nach der Überzeugung des Unternehmens lernen die Mitarbeiter mehr durch Handeln, als durch spezielle Schulungen. Und so ist laut Unternehmensphilosophie die beste Art der Qualifizierung das Sammeln von Erfahrungen, das Learning-by-doing. Um den Qualifizierungsbedarf zu decken, werden die Mitarbeiter unmittelbar im Geschäft ausgebildet. Sie lernen schrittweise die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben, indem sie ihre Kollegen beobachten sowie durch ein Coaching, das von den Abteilungsverantwortlichen durchgeführt wird. Und auch die Manager spielen beim Aufbau der Mitarbeiter eine Rolle. Alles in allem erfolgt die Qualifizierung informell und die Mitarbeiter erhalten, so erforderlich, Unterstützung durch ihre Kollegen. Es ist ein konstant kontinuierlicher Lernprozess, in dem die Mitarbeiter zwischen den Abteilungen rotieren. Für diese Art der Ausbildung gibt es kein Kursangebot.

## Fall 2

In dem untersuchten Franchising-Unternehmen werden an den Manager eines Geschäftes oder andere Mitarbeiter (ca. 100 Mitarbeiter) keine speziellen Anforderungen gestellt. Der Manager eines Geschäftes ist normalerweise eine Person, die bereits im Verkauf bzw. Handel Erfahrungen hat. Es darf allerdings nicht unterschätzt werden, dass die erforderliche Gesamtinvestition zur Eröffnung eines Geschäftes im Rahmen des Franchising-Netzwerkes rund 150.000 Euro beträgt. Daher müssen Personen, die die Initiative ergreifen ein Geschäft zu eröffnen, motiviert sein und sie bedürfen eines Geschäfts- und Finanzplanes. Daher handelt es sich bei den Managern einzelner Geschäfte um Personen mit einem starken unternehmerischen Hintergrund. Auf der anderen Seite brauchen die Mitarbeiter in dem Geschäft kein besonderes Profil. Sie sollten lediglich kundenorientiert und teamfähig sein, gute Manieren haben, sich präsentieren können sowie in der Lage sein, den Kunden zuzuhören und sie zu unterstützen. Es ist also keine besondere Ausbildung erforderlich. Allerdings müssen die Mitarbeiter lernen, wie man Preise gestaltet und die Waren bewertet, und sie müssen wissen, wann es an der Zeit ist, Waren aus dem Angebotssortiment zu nehmen. Hierzu ist es erforderlich zu wissen, wie man spezielle Veranstaltungen organisiert, um die Bestände los zu werden. Einen speziellen Qualifizierungsbedarf gibt es im Allgemeinen jedoch nicht.

Dennoch hat das Franchising-Netzwerk eigene Schulungsmodul basierend auf einer 20-jährigen Erfahrung entwickelt. Da die Qualifizierungen streng vertraulich sind, konnten die befragten Personen allerdings keine konkreten Angaben zu den Inhalten der Module machen, sondern nur einen allgemeinen Überblick geben. Die Qualifizierung der Mitarbeiter wurde direkt von dem Franchising-Netzwerk in Zusammenarbeit mit auf berufliche Bildung spezialisierten Beratern entwickelt. Außerdem wurde eine Akademie aufgebaut. Die Qualifizierungslehrgänge werden dreimal im Jahr für jeweils eine Gruppe von 10-15 Personen organisiert und involvieren sämtliche Geschäftsmitarbeiter in einem Rotationssystem. Die Gruppen setzen sich zusammen aus Personen mit Erfahrung und Personen, die die Schulung zum ersten Mal absolvieren. Die Schulungen umfassen zwei

Hauptbereiche: Die Warenbeschaffung und den Verkauf. Die Inhalte hinsichtlich des Warenbeschaffungsmoduls sind: Erkenntnisse darüber, wie Waren gekauft werden, der Kaufakt als solches und die Ziele, Regeln der Warenbeschaffung – was bei der Warenbeschaffung zu tun ist und was vermieden werden sollte - , den Kundenbedarf erkennen sowie Verhandlungstechniken. Die Inhalte des Verkaufsmoduls umfassen: Ziele, Kundenbedarfe erkennen, Werbung, Verkaufsargumente finden und wie man einen Verkauf abschließt. Weil die meisten Mitarbeiter im Allgemeinen an unterschiedlichen Dingen wie z.B. Instrumenten, Hi-Fi, Sportartikeln usw. interessiert sind, tragen die Schulungen dazu bei, dass sie lernen, weil sie ihren Job lieben. Somit werden sie motiviert den Markt bezüglich neuer Technologien, Trends usw. zu beobachten.

### Großbritannien

In Großbritannien wurde lediglich ein profitorientiertes Unternehmen, das mit gebrauchten Büchern handelt, näher untersucht, da sich die Strukturen innerhalb dieser Form von Second-Hand-Geschäften nicht voneinander unterscheidet. Außerdem sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass der größere Teil des Second-Hand-Marktes in Großbritannien durch karitative Unternehmen bzw. Organisationen (Not-for-profit-Unternehmen) abgedeckt. Aus diesem Grund wurde der Schwerpunkt der Fallstudien auf Not-for-profit-Unternehmen gelegt.

#### Fall 1

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Bücher werden an die Mitarbeiter (3 Mitarbeiter) einerseits Anforderungen an ihre Sozialkompetenzen wie Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit und andererseits an ihre Führungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeit im Hinblick auf den Umgang mit der Öffentlichkeit gestellt. Weiterhin ist es notwendig, Kenntnisse in der Kundenberatung sowie Verkaufsfähigkeiten zu haben und ein Know-how in Bezug auf Buchtitel, deren Klassifizierung und Kategorisierung. Ferner wird von den Teilzeitmitarbeitern keine formale Ausbildung oder berufliche Qualifikation verlangt. Daraus resultiert ein Qualifizierungsbedarf hinsichtlich des Fachwissens über Bücher, aber auch hinsichtlich der Sozial- oder Führungskompetenzen. Alles in allem gibt es in dem Unternehmen keine offizielle Qualifizierungsstrategie. Insofern eine Qualifizierung erforderlich ist, erfolgt diese im Rahmen der Arbeit. Angesichts der Art der Arbeit wurde der Vorschlag unterbreitet, dass die Schulungen sehr stark auf die Arbeit ausgerichtet sein sollten und daher informell, in Form eines Mentorenmodells durchgeführt werden sollten. Auch die Position des Geschäftsinhabers erfordert eher Verkaufserfahrungen im Second Hand Sektor als eine formale Ausbildung, Schulungen und Qualifikationen.

### Slowenien

Da der Second Hand Sektor in Slowenien noch vergleichsweise unterentwickelt ist, wurden dort ausschließlich Profit-Unternehmen untersucht. Dieses hängt außerdem damit zusammen, dass es dort keine, wie in westeuropäischen Ländern zahlreich vorhanden, vergleichbaren Not-for-profit-Unternehmen im Second Hand Sektor gibt. Insgesamt wurden fünf Unternehmen aus den Bereichen gebrauchte Bekleidung, Babyartikel, CDs und Möbel (zweimal) untersucht.

#### Fall 1

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Bekleidung liegen die meisten und wichtigsten Anforderungen an die Mitarbeiter (5 Mitarbeiter) im Bereich der Sozial- und Führungskompetenzen. Im Detail sind hier zu nennen: Freundlichkeit, Sauberkeit, Flexibilität, Bereitschaft zum Lernen sowie die Fähigkeit, Kunden und ihre Kleiderpräferenzen zu erkennen. Da die derzeitigen Mitarbeiter in einem gut funktionierenden Team arbeiten, wird von neuen Mitarbeitern verlangt, dass sie sich in das Team einfügen können. Sie müssen also teamfähig sein. Im Hinblick auf die Verbesserung der unternehmerischen Erfolge, gibt es verschiedene Qualifizierungsbedarfe. Der größte Qualifizierungsbedarf hinsichtlich der Fähigkeiten und des Wissens sind: Marketingkenntnisse und –strategien, Kenntnisse über

Textilien und ihre Materialien, Modetrends, Kommunikationstechniken und Fähigkeiten in Computeranwendungen. Um den Qualifizierungsbedarf zu decken, gibt es allerdings keine formale Qualifizierungsstrategie. Das bedeutet aber nicht, dass es keine Ambitionen zur Qualifizierung gibt. Im Gegenteil: Es gibt einen interessanten Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern. Laut der Befragten ist der Erfahrungsaustausch besonders wichtig für den Wissenstransfer und von großem Nutzen. Weiterhin wird den Mitarbeitern freigestellt, Vorschläge für Lehrgänge und Seminare, die ihren Interessen entsprechen, zu unterbreiten.

### Fall 2

In dem untersuchten Inhaber geführten Unternehmen für Babyartikel und –ausrüstungen wird eine gute Beziehung zu den Kunden als wichtigste Anforderung eingeschätzt. So müssen die Kunden von dem Händler präzise eingeschätzt werden, wofür er sich einer bestimmten Kommunikationsstrategie bedient. Außerdem muss der Händler in der Lage sein, auf die Wünsche seiner Kunden einzugehen. Da in naher Zukunft nicht davon auszugehen ist, dass neue Mitarbeiter eingestellt werden, sieht der Geschäftsinhaber auch keinen Qualifizierungsbedarf, - auch nicht für sich selbst. Dieses hängt damit zusammen, dass das Unternehmen mit seinen Marktanteilen kämpft. So läuft das Geschäft aufgrund von Discountgeschäften, die ohnehin angemessene Preise für die Waren haben, sehr schleppend. Daher ist es von großer Bedeutung, dass sich die Mentalität der Käufer in der Form ändert, dass sie ihre Vorurteile gegenüber Second-Hand-Waren mehr abbauen.

### Fall 3

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte CDs, in dem lediglich zwei Mitarbeiter tätig sind, ist die wichtigste Anforderung eine gute Beziehung zu den Kunden. Wie in Fall 2 müssen die Verkäufer in der Lage sein, die Kunden präzise einzuschätzen, wofür sie sich einer bestimmten Kommunikationsstrategie bedienen. Außerdem müssen sie Wünsche der Kunden erkennen können. Weiterhin gibt es in dem Unternehmen keinen Qualifizierungsbedarf, da das Unternehmen nicht vorsieht, neue Mitarbeiter einzustellen. Der Geschäftsinhaber steht auf dem Standpunkt, dass das Geschäft seinen Lebensstil widerspiegelt und das reicht ihm, um glücklich zu sein. Das ist auch der Grund dafür, dass es keine Qualifizierungsstrategie gibt.

### Fall 4

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Möbel, in dem nur zwei Mitarbeiter arbeiten, zählt zu den wichtigsten Anforderungen ein gutes Auftreten wie gute Kleidung, Sauberkeit usw. Der Mitarbeiter muss in der Lage sein, eine intensive und professionelle Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Da das Unternehmen in nächster Zukunft nicht plant zu expandieren und neue Mitarbeiter einzustellen und der Geschäftsinhaber mit der Arbeit seines Verkäufers zufrieden ist, sieht er keinen Qualifizierungsbedarf. Aus diesem Grund gibt es auch keine Qualifizierungsstrategie.

### Fall 5

In dem Inhaber geführten Unternehmen für gebrauchte Möbel, das ab und an Kurzzeitmitarbeiter beschäftigt, bestehen die wichtigsten Anforderungen in den Sozialkompetenzen wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Genauigkeit. Hinsichtlich der körperlich arbeitenden Kurzzeitmitarbeiter sind vor allem Fähigkeiten gewünscht wie Geschicklichkeit, Fingerfertigkeit, physische Stärke und Zuverlässigkeit. Im Vergleich zu Fall 4 existiert in diesem Unternehmen ein Qualifizierungsbedarf. Im Allgemeinen gibt es einen Bedarf in Bereichen wie: Grundlegendes Marketingwissen und Marketingstrategien (entsprechende Seminare und Ausbildungsprogramme sind allerdings sehr teuer), dem Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Unternehmen, Kommunikationstechniken,

Kundenbeziehungen, organisatorische Kompetenzen und in der Anwendung von Computern. Da es sich nur um ein Inhaber geführtes Unternehmen handelt, gibt es keine Art von Qualifizierungsstrategie.

### Bulgarien

Da der Second Hand Sektor in Bulgarien noch vergleichsweise unterentwickelt ist, wurden dort ausschließlich profitorientierte Unternehmen untersucht. Dieses hängt außerdem damit zusammen, dass es dort keine, wie in westeuropäischen Ländern zahlreich vorhanden, vergleichbaren Not-for-profit-Unternehmen im Second Hand Sektor gibt. Insgesamt wurden zwei Unternehmen aus den Bereichen gebrauchte Bekleidung/Textilien, ein Unternehmen aus dem Bereich gebrauchte elektronische und elektrische Geräte und zwei aus dem Bereich gebrauchte Möbel untersucht.

### Fall 1, Fall 2

Da die Anforderungen an die Mitarbeiter genauso wie der Qualifizierungsbedarf und die Qualifizierungsstrategie in den Fällen 1 und 2 annähernd gleich sind, werden diese im Folgenden zusammengefasst.

Das erste der hier dargestellten Unternehmen umfasst fünf Geschäfte und ein großes Kaufhaus für gebrauchte Bekleidung. Insgesamt arbeiten dort 15 Mitarbeiter, die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben nachkommen bzw. verschiedene Positionen wie Fahrer, Einkäufer, Sortierer, Bügelkraft, Manager oder Arbeiter bekleiden. Das zweite untersuchte Unternehmen für gebrauchte Bekleidung (und wenige andere Haushaltsartikel) beschäftigt insgesamt 12 Mitarbeiter. In beiden Fällen konnten nur ein paar wichtige Anforderungen an die Mitarbeiter identifiziert werden. So müssen die Mitarbeiter ihren beruflichen Verpflichtungen gewissenhaft nachkommen, am Arbeitsplatz diszipliniert sein, die Arbeitszeit einhalten und die Waren nicht beschädigen und näher prüfen. Weiterhin wird in Fall 2 von den Mitarbeitern verlangt, dass sie den Manager im Fall von Konflikten informieren. Alles in allem gibt es an die Mitarbeiter keine Anforderungen bezüglich eines Fachwissens, z.B. zu den verkauften Waren oder zu unternehmerischen Inhalten. Auf der anderen Seite gibt es in den Unternehmen die Manager, die für die Organisation und die Überwachung der gesamten Arbeit zuständig sind. Aus diesem Grund sind die Anforderungen an die Manager wesentlich höher. Neben organisatorischen Fähigkeiten brauchen sie unternehmerisches Fachwissen. Da die Anforderungen an die Mitarbeiter sehr niedrig sind, gibt es nur einen geringen Qualifizierungsbedarf. So ist vor allem eine Qualifizierung in Fremdsprachen notwendig. Bei den Managern und Geschäftsinhabern besteht ein Qualifizierungsbedarf bezüglich einer effektiveren Organisation der Arbeitsprozesse, der Preiskalkulation, dem Marketing und dem Personalmanagement. Trotz des Qualifizierungsbedarfs konnte in keinem der zwei Unternehmen eine Qualifizierungsstrategie identifiziert werden. Alles was die Mitarbeiter wissen und können müssen, lernen sie im Rahmen ihrer Arbeit durch diese selbst (durch Learning-on-the-job).

### Fall 3

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte elektronische und elektrische Geräte sind die Anforderungen an die Mitarbeiter (2 Elektriker und 1 Manager) auf Grund der Waren, die sie verkaufen, sehr spezifisch. Daher müssen die Mitarbeiter ganz spezielle Regeln einhalten und brauchen Disziplin. Die wichtigsten Anforderungen sind vor allem technisches Fachwissen. So müssen sie mit Servomechanismen und Maschinenteilen umgehen und diese gewissenhaft verwalten können. Weiterhin brauchen die Kenntnisse in der Elektroinstallation. Der aus den Anforderungen an die Mitarbeiter resultierende Qualifizierungsbedarf wird zukünftig aufgrund der schnellen technischen Entwicklung vor allem im Bereich des elektronischen und elektrischen Fachwissens liegen. Der Manager

braucht, wie in den anderen Fällen auch, Qualifizierungen bezüglich der effektiven Organisation von Arbeitsprozessen, der Preiskalkulation, dem Marketing und dem Personalmanagement. Eine betriebsinterne Qualifizierungsstrategie zur Deckung des Qualifizierungsbedarfs konnte in dem Unternehmen nicht identifiziert werden. Die einzige Möglichkeit um die Mitarbeiter zu qualifizieren bestünde darin, diese zu speziellen Kursen bzw. Lehrgängen zu schicken. Dieses Vorgehen ist allerdings für das Unternehmen zu teuer. Daher bliebe nur noch die Möglichkeit eventuell auf staatliche Subventionen zurück zu greifen.

#### Fall 4

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Möbel werden an die Mitarbeiter (8 Mitarbeiter, wovon die meisten Handwerker sind) die gleichen Anforderungen gestellt, wie in Fall 1 und 2. So müssen die Mitarbeiter ihren beruflichen Verpflichtungen gewissenhaft nachkommen, am Arbeitsplatz diszipliniert sein, die Arbeitszeit einhalten, die ihnen anvertrauten Waren nicht beschädigen und näher prüfen sowie mögliche Konflikte dem Manager melden. Weiterhin sollten sie Erfahrungen mit Möbeln haben. Dieses wird allein schon bei der Betrachtung der unterschiedlichen Berufe der Mitarbeiter, wie Polsterer und Tischler, deutlich. Die Einkäufer und die Verkäufer wiederum brauchen unternehmerische Fähigkeiten. Und der Manager des Unternehmens ist für die Organisation und die Überwachung der gesamten Arbeit im Unternehmen zuständig, so dass die Anforderungen an ihn höher sind als an die Mitarbeiter. Neben organisatorischen Fähigkeiten braucht er generell auch unternehmerisches Fachwissen. Der Manager des Unternehmens ist davon überzeugt, dass es einen Qualifizierungsbedarf gibt. Dieser entspricht generell den Anforderungen der Mitarbeiter. Und trotz des Bedarfs gibt es in dem Unternehmen keine Qualifizierungsstrategie. Grundsätzlich bevorzugt der Manager Qualifizierungen in Form von Kursen bzw. Lehrgängen. Diese sind allerdings zu teuer für das Unternehmen, so dass sich die Mitarbeiter die meisten Dinge, die sie können und wissen müssen, im Rahmen ihrer Arbeit aneignen.

#### Fall 5

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Möbel entsprechen die Anforderungen an die Mitarbeiter (6 Mitarbeiter) den gleichen Anforderungen wie in Fall 1,2 und 4. So müssen die Mitarbeiter ihren beruflichen Verpflichtungen gewissenhaft nachkommen, am Arbeitsplatz diszipliniert sein, die Arbeitszeit einhalten, die ihnen anvertrauten Waren nicht beschädigen und näher prüfen sowie mögliche Konflikte dem Manager melden. Weiterhin müssen sie in der Lage sein, die Kunden zu beraten und zu unterstützen sowie Mängel fest zu stellen, um diese in ein dienstliches Kontrollbuch einzutragen. Und auch Erfahrungen mit Möbeln und unternehmerische Fähigkeiten werden gefordert. Alles in allem besteht ein Bedarf an gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitern. Der Manager, wie auch in den anderen Fällen, ist auch hier für die Organisation und die Überwachung der gesamten Arbeit im Unternehmen zuständig, so dass die Anforderungen an ihn höher sind als an die Mitarbeiter. Neben organisatorischen Fähigkeiten braucht er generell auch unternehmerisches Fachwissen.

Der Qualifizierungsbedarf in dem Unternehmen entspricht den Anforderungen der Mitarbeiter und des Managers. Weiterhin hat sich gezeigt, dass das Management bzw. die Inhaber des Unternehmens bereits Erfahrungen bezüglich Qualifizierungen sammeln konnten. So hat das Unternehmen in der Vergangenheit (2000-2005) im Rahmen eines Sozialprogramms Qualifizierungskurse durchgeführt. In diesem Zeitraum wurden vor allem für soziale Randgruppen, junge Menschen, die gerade ihr Studium abgeschlossen hatten und Langzeitarbeitslose Schulungen organisiert. Das Programm wurde in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt durchgeführt. So wurden die Mitarbeiter, die im Schreinerhandwerk, in der Möbelherstellung oder als Polsterer ausgebildet werden sollten, vom Arbeitsamt

vorgeschlagen. Es hat sich allerdings als schwierig erwiesen, den Auszubildenden deutlich zu machen, warum sie diese Qualifizierung durchziehen sollten. Vor allem vor dem Hintergrund, dass das Arbeitsamt nicht für die Sicherung von Arbeitsplätzen im Anschluss an eine Ausbildung verantwortlich ist. Eine weitere Schwierigkeit ergab sich aus der Tatsache heraus, dass die Auszubildenden Minderheiten angehörten und dass sie an dem Lehrgang nur als Ergebnis einer Vereinbarung (zur Teilnahme an der Ausbildung) mit dem Arbeitsamt und nicht aus eigenem Interesse teilgenommen haben. Insgesamt wies das entsprechende Programm jedoch ein zu kleines Budget auf und die Auszubildenden wurden mehr in Theorie als in Praxis geschult, da es einen Mangel an Maschinen, Werkzeugen und Ausrüstungen gab. Da es weiterhin keine Möglichkeit der Finanzierung oder Förderprogramme für Qualifizierungen mehr gibt, werden die Mitarbeiter jetzt im Rahmen ihrer Arbeit durch Learning-on-the-job geschult.

### **2.3.4 Beispiele für betriebliche Anforderungen, Qualifizierungsbedarfe und -strategien in Not-for-profit (sozial) Unternehmen**

Wie die im Rahmen der nationalen Sektoranalyse durchgeführten Fallstudien (die lediglich einen Auszug aus dem Sektor darstellen können) zeigen, gibt es nur betriebsintern bedingte und wenn, dann unterschiedliche Qualifizierungsansätze in den einzelnen Not-for-profit-Unternehmen. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die entsprechenden Ergebnisse der Fallstudien gegeben werden, in denen sowohl Manager, als auch Anleiter bzw. Vorarbeiter sowie operative Mitarbeiter befragt wurden. Dabei wurden wie bei den untersuchten Profit-Unternehmen neben zahlreichen anderen betrieblichen Faktoren auch die Anforderungen an die Mitarbeiter, der Qualifikationsbedarf sowie mögliche Qualifizierungsansätze bzw. –strategien, hinterfragt. Weiterhin sei darauf verwiesen, dass sich die Ergebnisse nur auf die Aussagen einzelner ausgewählter Personen beziehen, die stellvertretend für alle Mitarbeiter befragt wurden.

#### Deutschland

In Deutschland wurden insgesamt drei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Hierzu zählen zwei Unternehmen, deren Schwerpunkt neben unterschiedlichen gebrauchten Waren (u.a. auch Elektroaltgeräte) auf dem Verkauf von gebrauchten Textilien bzw. Bekleidung liegt und ein Unternehmen, das auf den Verkauf gebrauchter Möbel spezialisiert ist.

#### Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen (insgesamt ca. 300 Mitarbeiter, davon der Großteil temporär angestellte Mitarbeiter), das neben gebrauchten Textilien auch mit Elektroaltgeräten und anderen Waren handelt, werden an die in diesem Geschäftsfeld tätigen Mitarbeiter vornehmlich Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen, wie z.B. Motivation, Teamfähigkeit, Pünktlichkeit und Konfliktfähigkeit, gestellt. Die fachlichen Anforderungen in den einzelnen Arbeitsbereichen des Geschäftsfeldes Textilien unterscheiden sich dagegen sehr von einander. Während es in der Vorsortierung der Waren kein besonderes Anforderungsprofil gibt, sind für den Umgang mit dem Warenwirtschaftssystem PC-Kenntnisse erforderlich. Auf diese Anforderungen wird bereits im Zuge von Stellenausschreibungen hingewiesen. In der Warenannahme sind organisatorische Fähigkeiten, eine hohe Kundenorientierung bzw. –freundlichkeit, ein Überblick über die Lagerkapazitäten sowie die Fähigkeit, den Warenwert und deren Wiederverwertung einschätzen zu können, gefordert. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter im Transport über einen Führerschein und eine gute körperliche Konstitution verfügen. In der Warenaufbereitung der Textilien gibt es kaum Anforderungen an die Mitarbeiter. Sie müssen lediglich in der Lage sein, die Arbeitsabläufe zu verstehen und korrekt umzusetzen. Im Bereich der Aufbereitung von Elektroaltgeräten wiederum muss mindestens ein Mitarbeiter über die VDE-Prüfberechtigung verfügen. Die im Verkauf tätigen Mitarbeiter sollten PC-Kenntnisse zur Nutzung des Kassensystems bzw. des Warenwirtschaftssystems besitzen, sich in den Marken, den Materialien sowie in modischen Trends auskennen. Außerdem

sollten sie kreativ und in der Lage sein, eine Preisgestaltung vorzunehmen. Die Anforderungen an die Position der Anleiter liegen aufgrund der anspruchsvolleren Aufgaben weit höher als bei den operativen Mitarbeitern. So ist hier zumindest eine einschlägige Ausbildung, z.B. als Verkäuferin im Textilbereich und wenn möglich mit beruflicher Erfahrung als Abteilungs- bzw. Filialeiterin, sinnvoll. Die Anleiter sollten vor allem organisatorische Fähigkeiten haben sowie in der Lage sein, Personal zu führen und Konflikte zu lösen. Und auch für die Position der Vorarbeiter ist eine Ausbildung hilfreich, um auf fachliche Kompetenzen (bezüglich der Warendeckung, Warenerfassung usw.) zugreifen zu können. Sie müssen in der Lage sein, selbständig arbeiten zu können, Organisationsfähigkeit besitzen, Personal führen können und alle operativen Tätigkeiten auf der Ebene der temporär angestellten Mitarbeiter beherrschen. Auf der Managementebene sind die Anforderungen am höchsten. Die Mitarbeiter haben zumeist ein Studium absolviert und müssen alle Fähigkeiten mitbringen, die notwendig sind, um ein Unternehmen zu führen.

Der Qualifizierungsbedarf bezüglich der temporär angestellten Mitarbeiter resultiert sowohl aus den gestiegenen Anforderungen, als auch aus ihrem gesunkenen Kompetenzniveau. Da einfachste Tätigkeiten nicht mehr beherrscht werden, gibt es generell einen erhöhten Bedarf an Qualifizierungen und Unterweisungen. Im Detail besteht ein Qualifizierungsbedarf in Materialkunde, PC-Kenntnissen, der Akquisition von Spenden sowie dem Umgang mit den Kunden und der Organisationsfähigkeit. Bei den Vorarbeitern herrscht ebenfalls ein Qualifizierungsbedarf bezüglich PC-Kenntnissen, da die Warenregistrierung mehr und mehr elektronisch erfolgt. Außerdem gibt es einen Qualifizierungsbedarf in der Personalführung. Eine Qualifizierung im Unternehmen erfolgt nur begrenzt, da das Gros der Mitarbeiter lediglich ein halbes Jahr beschäftigt wird. Eine Qualifizierungsstrategie oder spezielle Schulungen gibt es nicht. Eine Qualifizierung erfolgt nur dann, wenn der Aufwand des Anlernprozesses geringer ist als der spätere Nutzen. Die Qualifizierung erfolgt zumeist durch ein Anlernen bzw. Coaching im Arbeitsprozess und durch den Einsatz von Mitarbeitern, die die Tätigkeiten beherrschen und als Multiplikatoren fungieren. Die Qualifizierung über Multiplikatoren wird vor allem im Hinblick auf die Nutzung des Warenwirtschaftssystems praktiziert. Da sich die Beschäftigungsmaßnahmen jeweils für vier Wochen überschneiden, wird versucht, jeweils einen Mitarbeiter mit den erforderlichen Erfahrungen zum Anlernen der neuen Mitarbeiter einzusetzen. Weiterhin gibt es keine spezielle Qualifizierung für die Vorarbeiter und Anleiter. Es findet lediglich einmal im Monat ein informeller Austausch statt, bei dem Erfahrungen zu Themen wie z.B. Konfliktvermeidung, Suchtproblematik, Gruppenprozesse und Kommunikation besprochen werden. Die Themen für dieses auf Erfahrungen basierende Lernen werden jeweils einmal im Jahr festgelegt. Die Qualifizierung der festangestellten Mitarbeiter erfolgt ausschließlich auf Eigeninitiative bzw. teilweise durch die Teilnahme an Workshops des Verbandes BAG Arbeit. Die Qualifizierung liegt in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter und muss von diesen beantragt werden. Angebote von Seiten der Geschäftsführung gibt es keine.

## Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen (insgesamt 20 Festangestellte und ca. 240 temporär angestellte Mitarbeiter), das neben anderen Waren schwerpunktmäßig mit gebrauchten Textilien handelt, werden an die Mitarbeiter des Geschäftsfeldes Textilien vornehmlich Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen gestellt. So werden Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit diesbezüglich besonders hervor gehoben. Zur Dekoration der Verkaufsräume wird weiterhin ein bestimmtes Maß an Kreativität benötigt. Wachsende Kundenzahlen und auch eine Veränderung der Kundenstruktur stellen hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Besonders wird auf die steigende Zahl von Spätaussiedlern und die damit verbundenen sprachlichen und kulturellen Schwierigkeiten hingewiesen. Diesbezüglich sind besondere Anforderungen im Kundenumgang notwendig. Außerdem werden von den Mitarbeitern besondere Fähigkeiten in der Beratung der Kunden gefordert. Das ist darauf zurück zu führen, dass die Zahl der Kunden stetig wächst, die zielgerichtet gebrauchte Textilien wegen der besseren Produktqualität im Vergleich zu

Billigware suchen. Besondere Anforderungen an die festangestellten Mitarbeiter wurden im Rahmen der Befragung nicht benannt. Um den Bedarf an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern zu decken, wird versucht, durch eine sehr genaue Beschreibung der Anforderungsprofile die Arbeitsverwaltung dahingehend zu beeinflussen, dass diese dem Unternehmen geeignete Beschäftigte zuweist. Generell werden Qualifizierungsbedarfe vorrangig in der Kundenbetreuung, in der Bedienung des Kassensystems, in Verkaufstechniken, dem Umgang mit schwierigen Kunden und der Materialkunde gesehen. Außerdem soll in naher Zukunft ein Online-Handel aufgezogen werden, so dass diesbezüglich dann auch ein Qualifizierungsbedarf im Umgang mit dem PC zu erwarten ist. Neben einem Bedarf an fachlichen Qualifizierungen konnte weiterhin ein Bedarf bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen bzw. Sozialkompetenzen hinsichtlich der temporär angestellten Mitarbeiter identifiziert werden. Um den Qualifizierungsbedarf innerhalb des Unternehmens zu decken, gibt es für fest angestellte Mitarbeiter teilweise Qualifizierungsmöglichkeiten in Form von Seminarangeboten. Eine gezielte Qualifizierungs- und Personalentwicklungsplanung ist allerdings nicht vorhanden. Da für die temporär angestellten Mitarbeiter die Reintegration in einen geregelten Arbeitsablauf das oberste Ziel ist und diese nur kurz in dem Unternehmen beschäftigt sind, erfolgt ihre Qualifizierung überwiegend durch Learning-by-doing bzw. Coaching am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess. Darüber hinaus werden teilweise dann Qualifizierungen angeboten, insofern von den Anleitern ein besonderer Bedarf festgestellt wurde und die entsprechenden Qualifizierungen finanzierbar sind.

### Fall 3

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen (insgesamt 30 Festangestellte und ca. 120 temporär angestellte Mitarbeiter), das u.a. mit gebrauchten Möbeln handelt, werden an die Mitarbeiter in diesem Geschäftsfeld unterschiedliche Anforderungen gestellt. So müssen die Mitarbeiter, die im Transport tätig sind, zum einen im Besitz eines Führerscheins sein und zum anderen über eine gute körperliche Konstitution verfügen. Auch erfordert die Tätigkeit ein gewisses handwerkliches Geschick sowie Grundkenntnisse über Möbel, da vor Ort entschieden werden muss, ob sich die Möbel zum Wiederverkauf eignen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter in der Warenannahme sowie dem Verkauf liegen sowohl im Bereich der Sozialkompetenzen (z.B. Kundenfreundlichkeit, Disziplin), als auch im Bereich des Fachwissens. So erfordert die Arbeit ein gewisses Know-how hinsichtlich der Herkunftsepochen, der Materialkunde, der Verarbeitungsqualität und der Verkaufsfähigkeit der Waren. Außerdem sind Kenntnisse in der Preisgestaltung von Vorteil. In der Aufbereitungsabteilung der Möbel sind vor allem handwerkliche Fertigkeiten gefragt. Von den Mitarbeitern in leitender Position werden vor allem kaufmännische, betriebswirtschaftliche und organisatorische Fähigkeiten gefordert. Weiterhin müssen sie Fähigkeiten in der Finanzplanung, dem Controlling sowie der Personalführung und hier insbesondere der Konfliktbewältigung, haben. Sie müssen in der Lage sein, mit den zahlreichen Problemen (z.B. Drogenprobleme, Kriminalität), die diverse temporär angestellte Mitarbeiter haben, umzugehen.

Obwohl die Anforderungen an die Mitarbeiter sehr vielfältig sind, gibt es zum Zeitpunkt der Befragung kaum einen Qualifizierungsbedarf. Lediglich ein zusätzlicher externer Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen der gleichen Branche wäre laut Unternehmensleitung wünschenswert. Um den geforderten Anforderungen gerecht zu werden, verfolgt das Unternehmen in Bezug auf die temporär angestellten Mitarbeiter eine bestimmte Qualifizierungsstrategie. Da das Hauptziel des Unternehmens die Integration der temporär angestellten Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt darstellt, gibt es seit 1990 einen Arbeitskreis Recycling, der Träger von Ausbildungs-, Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ist. Dafür wurde eine eigene Abteilung ins Leben gerufen. Diese konzipiert und setzt verschiedene Maßnahmen im Rahmen des Tätigkeitsspektrums des Unternehmens um. Dazu gehören die Berufsausbildung bzw. Umschulung zum/zur

Bürokauffrau/-mann, Einzelhandelskauffrau/-mann, Ver- und Entsorger/-in (Fachrichtung Abfall), die Qualifizierung zur Fachkraft Recycling und zum/zur Dienstleistungs- und Produktionshelfer/in sowie praktische Qualifizierungsbausteine in der Verkaufs- und Kassenschulung, Grundkurs EDV oder Gabelstaplerschein. Außerdem gibt es auch Qualifizierungen in der 1994 hinzugekommenen Fahrrad-Recycling-Werkstatt. Seit 1993 finden auch Qualifizierungskurse zur (Re-)Integration von Langzeitarbeitslosen und Zuwanderern statt. Hier stehen die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Mittelpunkt sowie zunehmend auch die Vermittlung der deutschen Sprache in speziellen Maßnahmen wie „Sprache und Beruf“. Diese Maßnahmen werden in enger Kooperation mit den örtlichen zuständigen Behörden durchgeführt. Neben den zahlreichen Qualifikationsmöglichkeiten steht bei den temporär angestellten Mitarbeitern das Lernen am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess mittels Coaching bzw. mittels eines Handbuchs, in dem alle Abläufe ausführlich dargestellt sind, im Vordergrund. Weiterbildung als solche wiederum ist kein von dem Unternehmen gesteuerter Prozess. Diese basiert vornehmlich auf der Eigeninitiative der Mitarbeiter, die Vorschläge mit der Geschäftsführung abstimmen. Im Grunde genommen werden vorhandene Fähigkeiten und Interessen bei Mitarbeitern, die mittelbar oder unmittelbar für das Unternehmen nützlich sind, gefördert. Das Unternehmen ist Mitglied in diversen Fachverbänden, Vereinen, IHK etc. und nutzt die Angebote und Anregungen aus solchen Institutionen, um aktuelle Entwicklungen und Neuerungen – auch im Bereich Weiterbildung - für die Recyclingbörse und den Second Handbereich zu nutzen.

### Österreich

In Österreich wurden insgesamt zwei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Neben einem Unternehmen, das mit gebrauchten Elektrogeräten handelt, wurde ein weiteres Unternehmen, das neben anderen Waren schwerpunktmäßig mit Textilien handelt, exemplarisch untersucht.

#### Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen (insgesamt 12 fest angestellte Mitarbeiter und 64 temporär angestellte Mitarbeiter, von denen 20 Trainees sind), das mit gebrauchten Elektrogeräten handelt, werden von den temporär angestellten Mitarbeitern sowohl Sozialkompetenzen, als auch in einigen Bereichen Fachwissen gefordert. Allerdings müssen die temporär angestellten Mitarbeiter keine einschlägige berufliche Ausbildung vorweisen. Sie sollen lediglich technisch interessiert – ein „guter Hobbybastler“ - sein. Nur im Bereich der „Braunen Ware“ (Unterhaltungselektronik) sind elektronische Vorkenntnisse erforderlich. Die Mitarbeiter, die im Kundenbereich tätig sind, wiederum brauchen vor allem EDV-Kenntnisse sowie eine technische und soziale Beratungskompetenz, da sie in einem engen Kontakt zu den Kunden stehen. Schlüsselkräfte (fest angestellte Mitarbeiter), die im technischen Bereich arbeiten, benötigen eine technische Qualifikation (Lehrabschluss, Gesellen- oder Meisterprüfung) sowie gute soziale Kompetenzen, da sie als eine Art Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern und der sozialpädagogischen Abteilung fungieren. Weiterhin müssen die Schlüsselkräfte im technischen Bereich entsprechend ihrer zahlreichen Aufgaben, unterschiedliche Anforderungen erfüllen. Hier sind zu nennen: Problemlösungsfähigkeit bei schwierigen Reparaturen und bei Beschwerden, Kenntnisse zu Materialien, Marken, Ersatzteilen und Betriebsmitteln sowie Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung. Und sie müssen in der Lage sein, interne Schulungen (Ausbildung der Techniker und Verkäufer) durchzuführen. Weiterhin sind Kenntnisse in der Preisgestaltung, der Qualitätskontrolle und dem Kundenumgang gefordert. Die Schlüsselkräfte, die im sozialpädagogischen Bereich beschäftigt sind, sind ausschließlich Sozialpädagogen oder Sozialarbeiter. Somit verfügen sie aufgrund ihrer Ausbildung über die ihr Aufgabenfeld betreffenden und erforderlichen Fähigkeiten.

Der derzeit größte Qualifizierungsbedarf besteht aufgrund der zukünftigen technischen Veränderungen im Bereich der EDV-Kompetenzen. Weiterhin wird es zukünftig wichtig sein,

das Fachwissen zur Durchführung von Reparaturen zu erhalten. Da die Hauptaufgabe des Unternehmens die Reintegration der temporär angestellten Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt ist, verfolgt das Unternehmen eine darauf entsprechend ausgerichtete Qualifizierungsstrategie. Diese umfasst vorwiegend die Etablierung von Qualifizierungen im Bereich der Sozialkompetenzen wie Pünktlichkeit, regelmäßiges Erscheinen im Betrieb usw. Die fachliche Qualifizierung der temporär angestellten Mitarbeiter erfolgt vor allem durch Anleitung, da das Reparatur-Fachwissen vornehmlich bei den Schlüsselkräften liegt. Weiterhin wird von dem Unternehmen im Abstand von drei Monaten ein theoretischer Kurs (Elektrotechnik und Reparatur) durchgeführt. Der Kurs dauert vier Wochen und umfasst 1,5 Tage pro Woche. Bei einer Verweildauer von durchschnittlich 6 Monaten können so alle temporär angestellten Mitarbeiter diesen Kurs besuchen. Hinsichtlich der Qualifizierung der Schlüsselkräfte wurde eine gewisse „Weiterbildungsmüdigkeit“ identifiziert. Dennoch wird der Qualifizierungsbedarf im Hinblick auf die sogenannten „Soft Skills“, die Sozialkompetenzen, durch z.B. Fortbildungen zum Thema „Umgang von Schlüsselkräften mit Transitarbeitskräften“ gedeckt. Weiterhin werden nur dann Qualifizierungen von Seiten der Geschäftsführung angeordnet, wenn ein Weiterbildungsbedarf durch die Marktpformance ermittelt wurde (je besser die Erlössituation, desto weniger Qualifizierungsbedarf).

## Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das neben anderen Waren schwerpunktmäßig mit gebrauchten Textilien handelt, werden an die Mitarbeiter (30 festangestellte Mitarbeiter und 21 temporär angestellte Mitarbeiter, davon 7 Trainees) je nach Arbeitsfeld unterschiedliche Anforderungen gestellt. Diese sind bezogen auf die temporär angestellten Mitarbeiter sehr vielfältig, wobei der Schwerpunkt auf den Sozialkompetenzen liegt, wie z.B. Selbstbewusstsein, regelmäßiges Arbeiten, Verantwortungsgefühl, Motivation, Pünktlichkeit usw. Weiterhin brauchen sie teilweise eine gute körperliche Konstitution. Sie müssen in der Lage sein einfache Hilfstätigkeiten auszuführen und sich in die Arbeitsabläufe einzufügen. Weiterhin müssen die Mitarbeiter im Verkauf eine Preisgestaltung vornehmen und Waren dekorieren können sowie Markenkenntnisse und Kenntnisse zum Warenwert haben. Hinsichtlich der fest angestellten Mitarbeiter gestalten sich die Anforderungen so, dass diese eine abgeschlossene Ausbildung (z.B. Schneiderin, Verkäuferin bzw. eine sozialökonomische Ausbildung) haben sollten. Weiterhin müssen sie über Problemlösungsfähigkeiten und Personalführungsqualitäten verfügen und sehr belastbar sein, da sie eine große Zahl an temporär angestellten Mitarbeitern betreuen.

Hinsichtlich des Qualifizierungsbedarfs ist festzustellen, dass es zwar einen im Unternehmen gibt, dieser aber nur eingeschränkt definiert werden kann. Das ist damit zu begründen, dass in dem Unternehmen weder Dokumentationen zu den einzelnen Arbeitsprozessen noch ein QM-System vorhanden sind, mittels dessen man den Bedarf konkret erheben könnte. Ein Qualifikationsbedarf wurde vor allem hinsichtlich der Marktbeobachtung zum Zwecke der Preisgestaltung und dem kundenorientierten Verhalten gesehen. Generell erweist es sich auf Grund der kurzen Verweildauer der temporär angestellten Mitarbeiter im Unternehmen als schwierig, diese zu motivieren und den vorhandenen Qualifikationsbedarf zu decken. Um diesem entgegen zu wirken, gibt es in dem Unternehmen zwei unterschiedlich ausgerichtete Qualifizierungsstrategien. So werden die temporär angestellten Mitarbeiter vordergründig persönlich betreut. Da die meisten Personen Defizite in ihrer Persönlichkeitsstruktur haben, ist ihre Stärkung das vorrangige Ziel. Mit Hilfe einer Betreuung sollen diese Menschen lernen, sich in einen Arbeitsalltag einzufügen. Sie trainieren Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Durchhaltevermögen beim Arbeiten und man versucht, ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Zur zusätzlichen Festigung wird ihnen ein sogenanntes „Outdoortraining“ angeboten. Da die Verweildauer im Unternehmen mit einem halben Jahr sehr kurz ist und der Fokus auf der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt liegt, ist eine berufliche Qualifizierung kaum möglich. So werden sie zu einfachen Hilfsdiensten (z.B. Reinigung, Kleidung zusammen legen) herangezogen und mit Hilfe von Arbeitsanleitern bei ihren Tätigkeiten am Arbeitsplatz

betreut. Darüber hinaus werden ihnen mehrere Bildungsmöglichkeiten, sowohl intern als auch extern, angeboten, wie z.B. Deutschkurse, Führerschein, Gabelstaplerschein, Lagerhaltungskurs oder Computerführerschein. Hinsichtlich der festangestellten Mitarbeiter wird bereits bei der Stellenausschreibung darauf geachtet, dass das berufliche Profil entsprechend ausführlich dargestellt wird, um möglichst gut ausgebildete Leute zu bekommen. Eine zusätzliche Ausbildung dieser Personen ist nicht vorgesehen. Dennoch werden auf Anfrage der Mitarbeiter bzw. teilweise nach Bedarfsfeststellung durch die Geschäftsleitung Weiterbildungsangebote in Form von Seminaren zu Themen wie z.B. Verkaufsgespräche, Lehrlingsausbildung, Coaching- und Outdoortraining angeboten. Ergänzt wird das Angebot durch Kurse wie Rückenschule oder richtiges Heben und Tragen.

## Finnland

In Finnland wurden drei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein Unternehmen, das schwerpunktmäßig mit hochwertigen Textilien handelt und bei den anderen zwei Unternehmen reicht die Produktpalette von elektronischen und elektrischen Geräten über Möbel bis hin zu Textilien.

### Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das neben einigen wenigen anderen Waren auf Textilien spezialisiert ist, gibt es einige spezielle Anforderungen an die Mitarbeiter (insgesamt sind rund 400 Mitarbeiter in der Organisation beschäftigt) in der Recyclingabteilung (inklusive der Bereich Second-Hand). Die Hauptanforderungen liegen im Bereich der Sozialkompetenzen. Die Mitarbeiter müssen sich an bestimmte Regeln halten wie pünktlich zur Arbeit erscheinen und gewillt sein, Neues zu lernen. Weiterhin ist ein unternehmerischer Hintergrund von Vorteil, aber nicht Voraussetzung. Eines der wichtigsten Ziele des Unternehmens ist allerdings die Reintegration der Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt, nachdem sie in der Recyclingabteilung tätig waren. Aus diesem Grund gibt es nicht sehr viele Anforderungen an die Mitarbeiter. Hinsichtlich der anspruchsvolleren Position des Geschäftsführers und -leiters und des Ausbilders in der praktischen Arbeit spielen die Ausbildung und die Erfahrungen genauso wie die Persönlichkeit die wichtigste Rolle bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie brauchen gute organisatorische Fähigkeiten um die operative Arbeit zu organisieren. Für die Arbeit der Ausbilder sind besonders Sozialkompetenzen notwendig, da ihre Aufgabe und Verantwortung darin besteht, für die Mitarbeiter zukünftige Beschäftigungspläne zu erstellen und Wege zur Bewältigung der sozialen Probleme zu finden. Im Management muss jeder bereits sein, sich geschäftlichen Veränderungen anzupassen und jede Art an Arbeitsaufgaben, die plötzlich auftreten können, zu bewältigen.

Der Hauptqualifizierungsbedarf bei den temporär angestellten Mitarbeitern liegt in den Sozialkompetenzen. Der Grund hierfür liegt darin, dass viele dieser Mitarbeiter langzeitarbeitslos waren und deshalb ein geringes Selbstwertgefühl haben. Es ist notwendig, dieses mittels Arbeitserfahrungen aufzubauen. Weiterhin gibt es einen Qualifizierungsbedarf im Kundenservice und in den PC-Kenntnissen. Zur Deckung der Qualifizierungsbedarfe gibt es in dem Unternehmen keine umfassende Qualifizierung. Die meisten Qualifizierungen in der Recyclingabteilung konzentrieren sich darauf, die Mitarbeiter auf den ersten Arbeitsmarkt vorzubereiten, da sie lediglich 6 Monate im Unternehmen beschäftigt sind. Neue Mitarbeiter werden allerdings zunächst einmal in die Aktivitäten der Organisation eingewiesen und anschließend mit den Arbeitsaufgaben und Qualitätskriterien bei der Sortierung der Bekleidung (jeder beginnt in der Sortierabteilung) vertraut gemacht. Außerdem bekommt jeder Mitarbeiter in den ersten Wochen einen Tutor abgestellt, der ihn im Zweifel berät. Weiterhin gibt es in dem Unternehmen einen Jahresplan in Form einer „Jahresuhr“ für unterschiedliche Arten an Schulungen bzw. Lehrgängen für die Mitarbeiter. Sie erhalten Schulungen zu Themen wie z.B. Kundenservices, Abfallmanagement, Brandschutz, Erste-Hilfe und Lebensführung. Geplant sind außerdem PC-Schulungen. Für das Management wiederum gibt es keine spezielle Qualifizierungsstrategie, d.h. es gibt kein geplantes

Qualifizierungsprogramm, um die Manager bezüglich ihrer Arbeitsaufgaben zu schulen. Der Arbeitgeber organisiert lediglich ein paar Mal im Jahr Schulungen zu Schwerpunkten wie Marketing, Managementthemen oder kaufmännische Kompetenzen. Und dem Management wird die Möglichkeit angeboten, sich neben der Arbeit nach geeigneten Schulungen umzusehen.

## Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das sowohl auf gebrauchte Möbel als auch auf elektronische und elektrische Geräte, Textilien und Haushaltsartikel spezialisiert ist, bestehen die Hauptanforderungen an die Mitarbeiter (rund 40 bis 50 Mitarbeiter insgesamt, 9 davon mit einem unbefristeten Vertrag) darin, dass sie eine Arbeitsroutine und Erfahrungen bekommen. In dem Unternehmen gibt es einige Basisaufgaben, die im Rahmen der Arbeit gelernt werden können. Es gibt aber auch anspruchsvolle Aufgaben, die höherer Anforderungen bedürfen. Am Empfang, im Recycling- und Werkstattzentrum benötigen die Mitarbeiter Fähigkeiten im Kundenservice sowie gute Sozialkompetenzen. Für die Mitarbeiter am Empfang ist es notwendig, ein Gefühl für die angelieferte Ware zu haben. Sie müssen entscheiden, ob es sich noch lohnt, die Ware zu reparieren oder ob sie beseitigt werden soll. Im Transportbereich wiederum brauchen die Fahrer eine gültige Fahrerlaubnis. Und da sie in einem engen Kontakt mit den Kunden stehen, brauchen sie auch Fähigkeiten im Kundenservice. Da sie Zeitpläne erstellen und Fahrrouten festlegen müssen, sollten sie grundlegende organisatorische Fähigkeiten haben. Das Verkaufspersonal im Recycling- und Arbeitszentrum wiederum braucht für den Fall, dass Kunden etwas zur Textilpflege wissen wollen, Kenntnisse über die Textilmaterialien. Ebenfalls über die elektronischen und elektrischen Geräte, falls Kunden Fragen stellen. Speziell der Vorarbeiter im Verkauf sollte professionelle Erfahrungen und Know-how im Verkauf von elektronischen oder Haushaltsgeräten haben. Außerdem braucht er organisatorische Fähigkeiten, da er die Arbeiten im Geschäft koordiniert. In der Werkstatt wiederum sind professionelle Fähigkeiten für die Reparatur der Geräte erforderlich. In der Demontage von Geräten sind Kenntnisse zum Materialwert notwendig. Der operative Ausbilder in der Möbelreparatur braucht vor allem eine Berufsausbildung. Da er die Mitarbeiter auf die Arbeit als solche vorbereitet und rehabilitierende Maßnahmen durchführt, braucht er gute Sozialkompetenzen.

Da viele Mitarbeiter vor Aufnahme ihrer Tätigkeit im Recycling- und Arbeitszentrum langzeitarbeitslos waren, haben sie einen großen Mangel im Bereich der Sozialkompetenzen und im Hinblick auf die Fähigkeiten im Kundenservice. Aus diesem Grund besteht vor allem in den Bereichen Warenannahme, Transport und Verkauf Qualifizierungsbedarf. Weiterhin gibt es bei den nicht vertraglich angestellten Mitarbeitern, die sich in einer Vorbereitungsmaßnahme befinden, bezüglich deren Arbeitsaufgaben einen Qualifizierungsbedarf. Da diese ehemals langzeitarbeitslosen Mitarbeiter nicht mehr durch das normale Arbeitsamt, bei dem alle Bewerber Stellen suchen, sondern durch einen speziellen Arbeitsdienstleister vermittelt wurden, benötigen sie mehr Schulungen im Rahmen ihrer Arbeit als je zuvor. In der Vorbereitung von Arbeitsprojekten brauchen die Mitarbeiter insgesamt mehr Zeit, um sich an die Arbeitsroutine zu gewöhnen ebenso wie an die grundlegenden Arbeitsaufgaben. Zukünftig wird es außerdem äußerst schwierig werden, professionelle Personen, die sich mit Reparaturen neuerer elektronischer Geräte bzw. Haushaltsgeräte (wie z.B. Waschmaschinen, deren computergesteuerte Funktionen schwerer reparierbar sind) auskennen, zu finden. Aus diesem Grund besteht vor allem ein hoher Qualifizierungsbedarf in speziellem technischem Fachwissen. Da nun aber die Arbeitsverträge mit sechs Monaten sehr kurz sind, scheint eine umfangreiche Qualifizierung nicht sinnvoll zu sein. Daher erfolgt die Qualifizierung der Mitarbeiter im Zuge der Arbeit mittels der Methode Learning-on-the-job und dem Lernen mit Hilfe von erfahrenen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter werden in die Regeln des Geschäftes und die Unternehmenspolitik genauso wie in die Arbeitsaufgaben und die Mitarbeiterverantwortung eingewiesen. Neue Mitarbeiter werden in den ersten paar Wochen stärker beobachtet, ob sie ihre Arbeitsaufgaben bewältigen können und in der Lage sind,

sich ihrem Arbeitsumfeld anzupassen. Darüber hinaus bietet das Unternehmen unterschiedliche Schulungen an, wie z.B. wie man Dinge richtig hebt, ohne sich zu verletzen. Und in naher Zukunft ist der Besuch von Profis aus anderen Unternehmen geplant, die aus ihren Erfahrungen zu Recyclingmaterialien im Textilbereich, zu deren Nutzung und Abfallreduzierung, etwas berichten sollen. Der Arbeitsanleiter führt eine ständige Diskussion mit den Arbeitnehmern zum Thema Qualifizierungsgelegenheiten. So besteht eine Möglichkeit darin, mittels einer Ausbildung einen beruflichen Abschluss zu erwerben. Zurzeit gibt es insgesamt drei Mitarbeiter mit einem entsprechenden Vertrag. Dieser umfasst Schulungsabschnitte in der Berufsschule und Arbeitsabschnitte im Unternehmen (bzw. der gesamten Organisation). Neben der Möglichkeit der Ausbildung gibt es aber auch anspruchsvolle Aufgaben im Unternehmen (z.B. Reparaturen), deren Erfüllung eine berufliche Ausbildung bereits voraussetzen. Weiterhin gibt es in dem Unternehmen keine spezielle Qualifizierungsstrategie für das Management, obwohl die Angestellten dort im Bereich der organisatorischen Fähigkeiten und des Personalmanagements Qualifizierungsbedarf hätten. Es werden von der Organisation nur ab und an Schulungsgelegenheiten angeboten. So ist zum Zeitpunkt der Befragung z.B. der Entwicklungsmanager dabei ein spezielles Managementdiplom zu erwerben. Auf jeden Fall hängt die Qualifizierung sehr stark von den Wünschen einzelner Personen nach entsprechenden Maßnahmen ab sowie von deren aktivem Handeln, sich qualifizieren zu lassen.

### Fall 3

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das sowohl auf gebrauchte elektronische und elektrische Geräte, als auch auf gebrauchte Textilien und Möbel spezialisiert ist, gehören zu den wichtigsten Anforderungen der Mitarbeiter (rund 120 Mitarbeiter insgesamt), die Selbstmotivation bei der Arbeit, die Fähigkeit, mit anderen zusammen zu arbeiten und keine Gefahr für die Umwelt darzustellen. Diese Anforderungen gelten für alle Arbeitsaufgaben. Es gibt aber noch weitere Anforderungen für Mitarbeiter, die anspruchsvollere Aufgaben, wie z.B. die Gerätereparatur, haben. Mitarbeiter, die im engen Kontakt mit den Kunden stehen, wie die Verkäufer, die Arbeitskräfte in der Warenannahme und die Fahrer brauchen Sozialkompetenzen und Fähigkeiten im Kundenservice. In dem Second-Hand-Geschäft sind auch Verkaufsfähigkeiten und Dekorationsfähigkeiten erwünscht. Die Anforderungen wiederum an die Projektgestalter, die Manager und die Vorarbeiter und Ausbilder sind wesentlich höher. Sie brauchen gute organisatorische und soziale Kompetenzen. Manager und Projektgestalter müssen zusätzlich mit wirtschaftlichen Fragen umgehen können. Vorarbeiter und Ausbilder brauchen Wissen bezüglich Recyclingaktivitäten.

Ein Qualifizierungsbedarf für die Mitarbeiter, die langzeitarbeitslos gewesen sind, besteht nicht. Bei diesen kommt es nur darauf an, sie wieder für die Arbeitswelt fit zu machen. Aber es besteht aber ein Qualifizierungsbedarf für die Mitarbeiter, die Einwanderer sind. Sie brauchen eine Qualifizierung in der finnischen Sprache. Weiterhin gibt es bezogen auf einige Aufgaben, wie Reparaturarbeiten, einen Qualifizierungsbedarf hinsichtlich berufsfachlicher Kompetenzen. Inwieweit die Mitarbeiter ihre Kompetenzen bezüglich der Arbeit weiterentwickeln wollen, hängt von deren eigener Motivation ab. Wie bereits erwähnt, liegt der Schwerpunkt des Unternehmens darin, langzeitarbeitslosen Menschen die Möglichkeit zu geben, sich wieder an das Arbeitsleben zu gewöhnen, weshalb es auch keine spezielle Qualifizierungsstrategie bezogen auf die Arbeitsaufgaben gibt. In Anbetracht der Tatsache, dass sie nur kurz in dem Unternehmen tätig sind, ist eine Qualifizierung nicht angemessen. Außerdem können die meisten Arbeitsaufgaben relativ leicht während der Arbeit mittels der Methode Learning-on-the-job erlernt werden. Dennoch gibt es anspruchsvollere Aufgaben, in denen die Mitarbeiter professionelle Fähigkeiten brauchen, z.B. wenn sie mit Arbeitsaufgaben betraut sind wie Fernsehreparaturen. Projektgestalter, Vorarbeiter, Manager und Ausbilder brauchen den Anforderungen entsprechend auch Qualifizierungen im Bereich der Sozialkompetenzen und der Organisationsfähigkeit. Trotzdem gibt es keine spezielle Qualifizierungsstrategie für sie. Die einzigen, vom Unternehmen angebotenen

Qualifizierungen, sind einige Sprachkurse für Einwanderer, Brandschutzkurse für die Aufgabe der Warenzerlegung und Fahrkurse im Bereich Transport. Außerdem bietet das Unternehmen die Möglichkeit an, ein Hygienezertifikat zu erwerben (wird in der Lebensmittelindustrie benötigt). Die Befragung hat abschließend deutlich gemacht, dass es in diesem Unternehmen auch zukünftig keine großen Veränderungen in der Qualifizierungsstruktur geben wird.

## Belgien

In Belgien wurden drei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein auf gebrauchte Textilien spezialisiertes Unternehmen. Bei den anderen zwei handelt es sich um Unternehmen, die eine breite Produktpalette an gebrauchten Waren anbieten. Diese reicht von Textilien über Möbel bis hin zu elektronischen und elektrischen Geräten, wobei in einem dieser zwei untersuchten Unternehmen vornehmlich der Bereich für elektronische und elektrische Geräte betrachtet wurde.

## Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf gebrauchte Textilien spezialisiert ist, konnten hinsichtlich der Mitarbeiter (insgesamt 280 Mitarbeiter) unterschiedliche Anforderungen identifiziert werden. Die Eigenschaften, auf die bei der Rekrutierung der Mitarbeiter geachtet wird, sind vor allem frühere Erfahrungen im Verkauf im Zusammenhang mit einem künstlerischen Hintergrund. Die Mitarbeiter sollten kreativ sein, da sie das Geschäft dekorieren müssen, und sie brauchen unterschiedliche Sozialkompetenzen. Sie müssen freundlich, kundenorientiert und in der Lage sein, neue Kunden anzuwerben. Im Allgemeinen sollten sie ein gutes Gefühl für Bekleidung haben, fähig sein, Trends und Moden zu folgen sowie zu beobachten, wie sich die Leute kleiden. Weiterhin ist es erforderlich, dass sie nach einer kurzen Zeit ungezwungen mit dem Kassensystem umgehen können (dafür sind allerdings keine Computerkenntnisse erforderlich). Sie müssen wissen, wie man mit einem Bügeleisen umgeht, da die gesamte Bekleidung zunächst gebügelt wird, bevor sie in die Auslage kommt. Der Abteilungsleiter des Geschäftes wiederum muss in der Lage sein, den gesamten Prozess von der Sammlung über die Sortierung bis hin zum Verkauf zu verstehen. Für Personen dieser Position ist ein bestimmter Bildungshintergrund nicht besonders wichtig. Sie müssen lediglich auf verschiedenen Ebenen des Geschäftes Erfahrungen gesammelt haben. Der Abteilungsleiter muss alle Aspekte des Second-Hand-Bekleidungshandels verstehen, wo man ein Geschäft am besten ansiedelt, wie die Waren zum Verkauf präsentiert werden, wie man den Preis gestaltet und wie man mit Kunden umgeht. Und er braucht ein Gespür für Marketingentwicklung und Schulung von Mitarbeitern. Weiterhin braucht er Wissen den Handel betreffend, gekoppelt mit guten organisatorischen Fähigkeiten und der Kenntnis, wie man respektvoll mit Kunden umgeht. Ein guter Geschäftsführer muss in der Lage sein, die Zukunft und kommende Modetrends vorher zu sehen, um rechtzeitig die neuen Marken zu kennen (so gibt es jeden Tag neue Marken). Die Anforderungen an die Geschäftsführer lassen sich wie folgt zusammenfassen. Sie brauchen: Wissen um die Jahreszeiten bedingte Auswahl der Bekleidung, wie man bügelt, Preise gestaltet, Schaufenster dekoriert, Bekleidung in den Regalen ausstellt, mit Geld umgeht, Veranstaltungen organisiert und Warenbestände verwaltet.

Der wichtigste Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter liegt im Bereich der Schaufensterdekoration, ebenso wie in dem Bereich der Finanz- und Humanressourcen. Außerdem brauchen sie Schulungen in Sozialkompetenzen, dem Kundenumgang und bezüglich der Typisierung der Kunden. Um den aus den Anforderungen resultierenden Qualifizierungsbedarf zu decken, verfolgt das Unternehmen eine Qualifizierungsstrategie. So wurde zum einen ein betriebinterner Schulungskurs (drei Wochen Umfang) entwickelt, um

die Mitarbeiter in den wichtigsten Fähigkeiten des Bekleidungsverkaufs und der Kundenorientierung zu schulen. Auf der anderen Seite eignen sich die Mitarbeiter ihre Fachkenntnisse und ihr Wissen prinzipiell im Rahmen der Arbeit an. Neue Mitarbeiter erhalten zusätzlich eine Betreuung und ein Coaching in unterschiedlichen Geschäften. Auf diese Art und Weise ist es möglich, die Mitarbeiter so zu schulen, dass sie die gesamten Prozesse lernen und verstehen und zwar von den technischen Aspekten der Auswahl der Bekleidung bis hin zu Verwaltungsaspekten (wie man mit Finanz- und Humanressourcen und den Kunden umgeht). Somit erhalten die Mitarbeiter einen guten Überblick über das Unternehmen und sind in der Lage die Art des Geschäftes zu verstehen. Insgesamt beträgt der Lernprozess im Unternehmen mindestens ein Jahr, da die Mitarbeiter nach dieser Zeit jede Jahreszeit und die daraus resultierenden Anforderungen an den Warenverkauf mit erlebt haben. Der Grund dafür, dass das Unternehmen diese Qualifizierungsstrategie gewählt hat, liegt darin, dass es keine externe und spezialisierte Berufsausbildung in dem Bereich gibt.

## Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf ein vielseitiges Warensortiment spezialisiert ist, wurde der Schwerpunkt der Fallstudie auf den Bereich der Elektronikabteilung gelegt (190 Mitarbeiter insgesamt, wovon 26 in der Elektronikabteilung tätig sind). Die einzige Anforderung an die Mitarbeiter besteht darin, dass sie vor Aufnahme einer Tätigkeit in dem Unternehmen in dem Schulungszentrum „Horizon“ geschult wurden und gleich anschließend eine Tätigkeit in dem Unternehmen aufnehmen. Personen, die in dem Schulungszentrum aufgenommen werden, müssen mindestens 18 Jahre alt sein. Die meisten an dieser Ausbildung teilnehmenden Leute gehören Randschichten der Gesellschaft an oder sind arbeitslos. Um in dem Unternehmen eine Arbeit aufzunehmen, benötigen sie sowohl ein Grundlagenwissen über elektronische und elektrische Geräte, als auch Sozialkompetenzen.

Da die Mitarbeiter beim Eintritt in das Unternehmen bereits sehr gut geschult sind, gibt es dann keinen weiteren Qualifizierungsbedarf. Größer als der Qualifizierungsbedarf ist der Bedarf hinsichtlich der Sammlung von zusätzlichen Geräten bzw. Ausrüstungen. Das was heute gesammelt wird, ermöglicht es dem Unternehmen nicht nachhaltig zu sein. Nur ein kleiner Teil all dessen, was an Waren gesammelt wird, kann laut den Kriterien des Qualitätslabels „ElectroREV“ weiter verkauft werden. Das Problem besteht darin, einen Weg zu finden, wie man zu dem Teil des Marktes einen Zugang bekommt, in dem das Unternehmen derzeit noch nicht tätig ist. Hinsichtlich der Qualifizierungsstrategie konnte festgestellt werden, dass das Unternehmen für die Entwicklung des Schulungszentrums „Horizon“ verantwortlich ist. Die Lehrer bzw. Ausbilder sind externe Berater mit Fachwissen im Geschäftsfeld elektronische und elektrische Geräte. Das Horizon-Center bietet Ausbildung durch Arbeit. In der Regel nehmen durchschnittlich 20 Personen an einem Kurs teil. Die Ausbildung dauert ein Jahr und konzentriert sich auf die Reparatur kleiner und großer elektronischer und elektrischer Geräte. Insgesamt erhalten die Teilnehmer eine theoretische und praktische Ausbildung. Nach einem Jahr gibt es ein Zertifikat, das rechtlich durch die belgische Bildungsbehörde anerkannt ist. Außerdem sei darauf verwiesen, dass jeder nach Abschluss der Schulung eine Arbeitsstelle findet. Einige der Absolventen behält das Unternehmen selbst wenn es einen entsprechenden Bedarf hat. Aber auch die anderen Teilnehmer finden leicht woanders eine Arbeit. Insgesamt wird das betriebsinterne Qualifizierungssystem von dem Unternehmen als befriedigend eingeschätzt, da es für alle Beteiligten eine Win-win-Situation darstellt. Auf der einen Seite finden die meisten Mitarbeiter (bzw. Teilnehmer) nach Beendigung der Qualifizierung relativ leicht eine Arbeitsstelle und auf der anderen Seite kann das Unternehmen seinen Qualifizierungsbedarf abdecken.

## Fall 3

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das mit einem vielseitigen Warensortiment handelt (von Textilien über Möbel bis hin zu elektronischen und elektrischen Geräten), werden an die Mitarbeiter (250 Vollzeitmitarbeiter, 40 davon im Management) nur wenige Anforderungen gestellt. Da der Fokus des Unternehmens auf der Arbeitsplatzschaffung für benachteiligte Menschen (z.B. mit psychischen Problemen, sozialen Hemmnissen, ehemalige Gefangene usw.) liegt, unterscheidet sich die Arbeit in dem Unternehmen von der im traditionellen Arbeitsmarkt. Insgesamt werden von den Mitarbeitern nur wenige persönliche Eigenschaften erwartet. So sollten sie über Arbeitsmotivation verfügen und in der Lage sein, mit Regeln, Autoritäten und einer Vielfalt an Dingen umzugehen. Weiterhin gibt es einige spezifische Arbeitsanforderungen. So müssen die Mitarbeiter imstande sein, die Waren zu sortieren (prüfen, ob die Waren wieder verwendbar sind), sie im Geschäft richtig zu platzieren, zu reinigen sowie einen Preis festzulegen und Kunden zu unterstützen. An die für das Second-Hand-Geschäft verantwortliche Person werden noch weitere Anforderungen, wie Wissen über Geschäftsverwaltung und zum Personalmanagement, gestellt. Weiterhin müssen sie zur unternehmerischen Zielerreichung beitragen und in der Lage sein, Mitarbeiter anzuleiten. Da die Mitarbeiter zu der Gruppe der Benachteiligten gehören, bringen sie nicht sehr viele Kompetenzen und keine hohe berufliche Bildung mit, so dass es hier einen großen Qualifizierungsbedarf gibt. Einerseits müssen sie in Sozialkompetenzen geschult werden und andererseits brauchen sie unterschiedliche praktische Schulungen.

Um die Anforderungen an die Mitarbeiter bzw. deren Qualifizierungsbedarf zu decken, verfolgt das Unternehmen einen integrierten Qualifizierungsansatz, in dem speziell jedem einzelnen Mitarbeiter Aufmerksamkeit geschenkt wird. So bietet das Unternehmen z.B. Schulungen in Allgemeinbildung (Sprache, Computergrundlagen, Lesen und Schreiben, Mathematikgrundlagen usw.), spezifische arbeitsbezogene Schulungen sowie Schulungen zum Funktionieren des Verbundes, zur Sicherheit und zum Wohlbefinden (z.B. Erste-Hilfe-Kurse, defensives Fahren usw.) sowie der Kundenansprache. Außerdem schlagen sie unterschiedliche Programme zu zahlreichen weiteren Aspekten und auf unterschiedlichen Ebenen vor (z.B. betriebsintern, in Kooperation mit anderen lokalen Organisationen oder innerhalb des KVK-Netzwerkes) sowohl für das Management, als auch für die operativen Mitarbeiter. Die von dem Unternehmen angebotenen Programme können unterteilt werden in Coachings für die Zielgruppe, technische Schulungen bzw. Ausbildungen, Schulungen in Informations- und Kommunikationstechniken, Managementfähigkeiten sowie Prävention und allgemeines Wohlbefinden. Während ein Teil der Schulungen bzw. Ausbildungsangebote in Form von Programmen angeboten wird, wird der andere Teil während der Arbeit geschult bzw. ausgebildet. Dabei betreut und unterstützt der Ausbilder täglich jeden Mitarbeiter individuell.

## Großbritannien

In Großbritannien wurden drei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Bei einem handelt es sich um ein Unternehmen, das mit gebrauchten Möbeln handelt und bei den anderen zwei Unternehmen reicht die Produktpalette von Textilien über Bücher und CDs bis hin zu Spielzeug usw.

### Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf den Handel mit gebrauchten Möbeln spezialisiert ist, konnten unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter (insgesamt 10 bezahlte Mitarbeiter und rund 25 bis 30 ehrenamtliche Mitarbeiter) identifiziert werden. Die Anforderungen an die normalen Mitarbeiter sind vor allem notwendige

praktische Fähigkeiten, die sie zur Ausübung ihrer Tätigkeit bzw. Funktion brauchen. Es wird gefordert, dass sie ihre Arbeit gewissenhaft und zuverlässig ausführen. Die praktischen Fähigkeiten umfassen das gesamte Wissen über Möbel-Recycling (wie z.B. Lackieren) sowie die Reparatur, Montage und Demontage von Möbeln. Die Anforderungen an die Manager können andererseits wie folgt zusammen gefasst werden. Sie müssen rechnen können, organisatorische Fähigkeiten und Sozial- bzw. Führungskompetenzen haben sowie in der Lage, sein Prioritäten zu setzen und mit Zeitmanagement umgehen können. Die Anforderungen an die Mitarbeiter in der Verwaltung wiederum sind Zuverlässigkeit, Organisationsfähigkeit, Zeitmanagement and die Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten. Außerdem brauchen sie Kenntnisse im Bereich Finanzen, Gehälter, Budgetierung, Cash-Flow usw. Und es wird von den Mitarbeitern unternehmerisches Fachwissen sowie Führungsfähigkeiten verlangt. In Anbetracht der Anforderungen gibt es in dem Unternehmen nur einen geringen Qualifizierungsbedarf. Dieser wurde im Rahmen der Befragung allerdings nicht weiter genannt. Außerdem gibt es nicht wirklich eine Qualifizierungsstrategie, da die Manager und die Mitarbeiter in der Verwaltung bereits - soweit es ihre Position betrifft - qualifiziert sind. Lediglich die Verwaltungshilfe hatte vor kurzem eine IT-Schulung, die zur Unterstützung ihrer Arbeit vorgesehen war. Darüber hinaus bietet das Unternehmen regelmäßig Arbeitspraktika für Praktikanten an. In diesem Zusammenhang wurde darauf hingewiesen, dass insbesondere Praktikanten im schulpflichtigen Alter sich sehr stark in ihren Fähigkeiten, ihrem Engagement und ihrer Zuverlässigkeit unterscheiden. Die Befragung hat insgesamt deutlich gemacht, dass das Unternehmen über eine praktische berufliche Qualifizierung (so wie national Vocational Qualifications – NVQ) hinaus, nur wenige Forderungen hat. Allerdings wäre irgendeine Form der Ausbildung am Arbeitsplatz eine willkommene Ergänzung.

## Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf gebrauchte Textilien, Bücher, Nippes usw. spezialisiert ist, werden an die Mitarbeiter (3 Vollzeitmitarbeiter und 45 ehrenamtliche Mitarbeiter) unterschiedliche Anforderungen gestellt. Die Anforderungen hängen von der unterschiedlichen Beschäftigungsebene sowie den Arbeitsaufgaben ab. Zu den Anforderungen an die normalen Mitarbeiter und auch an die ehrenamtlichen Mitarbeiter im Verkauf zählen Fähigkeiten in der Kundenbetreuung, Kenntnisse im Einzelhandel einschließlich der Warenauslage, der Preisgestaltung und über Antiquitäten, Sozialkompetenzen, Grundlagen in Erster-Hilfe sowie Grundlagen in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit. Ansonsten braucht der für die Entwicklung im Unternehmen Zuständige, der als stellvertretender Geschäftsleiter fungiert, Kenntnisse über Spendenaktionen, die tägliche Buchhaltung, die Verwaltung der ehrenamtlichen Mitarbeiter und die Entwicklung des Einzelhandels. Außerdem braucht er eine Qualifikation aus dem Bereich Wirtschaft und Buchhaltung sowie Erfahrungen im Bereich der gemeinnützigen Arbeit. Da die Manager des Unternehmens von allen Mitarbeitern auf höchster betrieblicher Ebene tätig sind, brauchen sie auch mehr und höhere Qualifikationen. Sie sollten mehrfach qualifizierte und kompetente Personen sein. Die Anforderungen an sie umfassen eine Vielzahl an Fähigkeiten, speziell im Bereich Management und Sozial- bzw. Führungskompetenzen. Weiterhin sollten sie motivieren und organisieren können sowie Kenntnisse im Einzelhandel haben. Und sie brauchen Wissen in Bereichen wie Kundenbetreuung, Gesetzgebung, Wirtschaft und Finanzen, IT, Zeitmanagement und Beratung.

Im Hinblick auf einen möglichen Qualifizierungsbedarf konnte bezogen auf die ehrenamtlichen Mitarbeiter keine Nachfrage nach formalen Qualifizierungen identifiziert werden. Dennoch gibt es einen Bedarf an flexiblen Schulungen, die relativ leicht am Arbeitsplatz umgesetzt werden können. Die Untersuchung hat allerdings deutlich gemacht, dass einige ehrenamtliche Mitarbeiter keine Schulungen wünschen und das Unternehmen verlassen würden, wenn die verpflichtend wäre. Zurzeit gibt es in dem Unternehmen keine

formale Qualifizierung oder Qualifizierungsstrategie, obwohl die unterschiedlichen Anforderungen dieses erforderlich machen. Sowohl die regulären Mitarbeiter, als auch die ehrenamtlichen Mitarbeiter verlassen sich bei der Ausübung ihrer Tätigkeit im Einzelhandel sehr stark auf ihre Erfahrungen. Neue ehrenamtliche Mitarbeiter werden auf informelle Art und Weise durch Mitarbeiter mit entsprechender Erfahrung angeleitet. Außerdem wurden bereits einige innerbetriebliche Schulungen zu Kenntnissen im Einzelhandel, zu Kommunikationstechniken und zu Fragen, die im Zusammenhang mit Krebserkrankungen stehen durchgeführt (da viele der ehrenamtlichen Mitarbeiter Frauen sind, die in irgendeiner Weise mit Krebs konfrontiert wurden). Auch für das Management des Unternehmens gibt es weder einen Qualifizierungsbedarf oder irgendeine Qualifizierungsstrategie, da diese gut ausgebildete Profis sind. So absolvierten Mitarbeiter auf dieser Position zum Zeitpunkt der Befragung gerade ein weiterführendes Studium auf dem Gebiet der Geschäftsbeziehungen und –beratung.

### Fall 3

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf gebrauchte Bekleidung, Bücher, CDs, Spielzeug usw. spezialisiert ist, konnten unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter (außer ehrenamtlichen Mitarbeitern insgesamt 32 Geschäftsmitarbeiter) identifiziert werden. Die Anforderungen, die das Unternehmen an seine Mitarbeiter stellt, liegen einerseits im Bereich der praktischen Fähigkeiten und andererseits Fähigkeiten im Umgang mit Kunden. Die praktischen Fähigkeiten umfassen das Wissen darum, wie Waren für den Verkauf vorbereitet und in welchem Zustand sie angeliefert werden müssen, um verkäuflich zu sein. Weiterhin brauchen die Mitarbeiter Sozialkompetenzen und müssen zuverlässig und vertrauenswürdig sein. Außerdem gibt es ein großes Spektrum an Anforderungen und Qualifikationen an die Manager des Unternehmens. Sie sind meistens hochqualifiziert in Bereichen wie Management und Einzelhandel, da auch auf der Unternehmens-Management-Ebene viel Arbeit innerhalb des Geschäftes abgewickelt wird. Alles in allem gibt es keinen Qualifizierungsbedarf bei den freiwilligen bzw. ehrenamtlichen unbezahlten Mitarbeitern. Aufgrund ihres Alters (die meisten von ihnen sind Personen im Ruhestand der Altersgruppe 60+) ist eine Qualifizierung weder notwendig, noch wird sie gewünscht. Auch die Manager brauchen keine Qualifizierung, da sie hoch qualifiziert sind. Die Beschäftigungssituation des Unternehmens erfordert daher auch keine Qualifizierungsstrategie. Damit die Anforderungen an die Mitarbeiter sicher gestellt sind, fördern die Manager deren Fähigkeiten. Insofern irgendeine Art und Weise an Schulung benötigt wird, dann erfordert es viel Arbeit, da die Schulung während der Arbeitszeit auf eine informelle Art und Weise mittels Mentoren erfolgt.

## **2.4 Zusammenarbeit von Unternehmen und Bildungseinrichtungen**

Generell lässt sich feststellen, dass es hinsichtlich der Profit-Unternehmen des Second Hand Sektors in Europa und Bildungseinrichtungen (wie z.B. Weiterbildnern) kaum geschäftliche bzw. zweckgebundene Kooperationen gibt. Dies ist damit zu begründen, dass die Unternehmen bzw. deren Inhaber keinen Bildungsauftrag haben und oft keine Notwendigkeit zur systematischen Qualifizierung sehen. Lediglich wenn ein deutlicher Handlungs- bzw. Qualifizierungsbedarf innerhalb des Unternehmens identifiziert wird, werden Bildungseinrichtungen von den Mitarbeitern konsultiert. Dieses erfolgt gezielt und in Abhängigkeit von dem Qualifizierungsangebot der entsprechenden Anbieter. Ein weiterer Grund dafür, dass die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen nur nach Bedarf und punktuell erfolgt, liegt an dem mangelnden bis gar nicht vorhandenen Angebot an speziell auf die Schwerpunkte und Spezifika des Second Hand Sektors abgestimmten Qualifizierungen. Im Hinblick auf nicht sektorspezifische Inhalte (z.B. kaufmännische Inhalte im Allgemeinen oder handwerkliche Inhalte) wiederum gibt es zahlreiche Bildungseinrichtungen, die Qualifizierungen in Form von Seminaren, Schulungen und Workshops anbieten, wie z.B. Kammern, Wirtschaftsakademien und Weiterbildner.

Qualifizierungsangebote mit einer speziellen Ausrichtung auf den Second Hand Sektor gibt es hingegen nur sehr vereinzelt und in wenigen Ländern wie Deutschland und Österreich. Außerdem sind die Angebote zumeist nachfrageorientiert. In Deutschland konnte lediglich eine Unternehmensberatung identifiziert werden, die entsprechende Schulungen für Second-Hand-Unternehmen anbietet. Darüber hinaus gibt es Fachtagungen bzw. Workshops unterschiedlicher Verbände der Recyclingbranche, an denen u.a. auch Second-Hand-Unternehmer teilnehmen können (wie z.B. von der BAG Arbeit). In Österreich wiederum werden vom Landesgremium Wien zu Fortbildungszwecken regelmäßig Veranstaltungen für Altwarenhändler sowie ein jährlicher Fachgruppentag durchgeführt.

Im Gegensatz zu den Profit-Unternehmen im Second Hand Sektor, kann in einigen europäischen Ländern (z. B. Deutschland, Finnland) zwischen Not-for-profit-Unternehmen und Bildungsträgern eindeutig eine Zusammenarbeit identifiziert werden. Der Kontakt zu externen Bildungseinrichtungen und Qualifizierern gestaltet sich in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich. Während einige Unternehmen je nach Angebot auf mehrere Bildungseinrichtungen zurückgreifen, gehen andere Unternehmen wiederum eine Kooperation mit nur einer Bildungseinrichtung ein. Die Gestaltung der Verbindung zwischen den Unternehmen und den Bildungseinrichtungen hängt jeweils von Angebot und Nachfrage nach bestimmten Qualifizierungen ab. Wie allerdings mehrfach dargestellt, handelt es sich auch hier in der Mehrzahl nicht um Second Hand spezifische Qualifizierungen.

Ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen und Not-for-profit-Unternehmen konnte in Finnland identifiziert werden. So gibt es in Finnland in vielen Unternehmen unterschiedliche Arten an Schulungen, die während der Arbeitszeit durchgeführt werden. Eine andere spezifische berufliche Ausbildung existiert außer in der „Bovallius“-Stiftung allerdings nicht. Hier arbeiten eine Berufsschule und das Sozialunternehmen „Bovallius Palvelut Ltd.“ eng zusammen. So werden die Studenten während ihrer Arbeitsphasen in dem Unternehmen ausgebildet und nachdem sie ihren Abschluss gemacht haben, werden sie von dem Unternehmen übernommen (Interview Korhonen 12.3.2007).

Die teilweise enge Zusammenarbeit zwischen Not-for-profit-Unternehmen und Bildungseinrichtungen ist in der Regel nicht auf deren Branchenausrichtung „Second-Hand-Handel“ zurück zu führen, sondern liegt in der insgesamt breiten Aufstellung der Not-for-profit-Unternehmen begründet. So sind diese Unternehmen oftmals auch in anderen Bereichen wie z. B. Recycling, Berufsvorbereitung, Dienstleistungen usw. aktiv, so dass aufgrund dieser Bandbreite an Geschäftsfeldern ohnehin eine enge Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen besteht.

### **3 Arbeitsprozesse und -aufgaben im Second Hand Sektor**

Die in den nationalen Sektoranalysen gewonnenen Ergebnisse geben einen ersten Überblick über die Strukturen und die Aufstellung des Second Hand Sektors in Europa. Anknüpfend an diese Ergebnisse wurden im Projekt „QualiProSecondHand“ mittels berufswissenschaftlicher Fallstudien vertiefende Untersuchungen über Arbeitsprozesse und -aufgaben im Second Hand Sektor in allen am Projekt beteiligten Ländern durchgeführt. In dem folgenden Kapitel werden die empirischen Ergebnisse detailliert vorgestellt. Diese bilden - zusammen mit den in Kapitel 2 beschriebenen vorhandenen Trainings- und Qualifikationsstrukturen in dem Second Hand Sektor - die Grundlage für die Identifizierung des sektorspezifischen Qualifizierungsbedarfes und somit für die Entwicklung von sektorspezifischen Qualifizierungen.

Es hat sich in der Sektoranalyse herauskristallisiert, dass der Second Hand Sektor in Europa ein breites Spektrum an Geschäftsfelder sowie Produktarten aufweist. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede bezüglich deren Bedeutung innerhalb des Sektors. Als die wichtigsten Geschäftsfelder in Europa bzw. den Partnerländern des Projektes „QualiProSecondHand“ konnten elektronische und elektrische Geräte (einschließlich

Computer und Büroausrüstungen), Textilien, Möbel und Haushaltsartikel, Bücher und Tonträger identifiziert werden<sup>2</sup>. In diesen Geschäftsfeldern wurden 35 Fallstudien durchgeführt, die sich, wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird, unterteilen in:

<b>Geschäftsfeld</b>	<b>Fallstudien</b>	<b>Länder</b>	<b>Non-profit Unternehmen</b>	<b>Profit Unternehmen</b>
<b>Bücher/ CD</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Elektronische und elektrische Geräte</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Möbel</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Textilien</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Tab. 1 Übersicht über die durchgeführten Fallstudien

Als Ergebnis der durchgeführten Fallstudien werden die identifizierten Kernarbeitsprozesse und Kernarbeitsaufgaben in den Kapiteln 3.1 bis 3.4 getrennt nach den Geschäftsfeldern dargestellt. Außerdem konnte festgestellt werden, dass sich auch innerhalb der einzelnen Geschäftsfelder die Arbeitsaufgaben, die Teilaufgaben, deren Ausführung, die Instrumente und eingesetzten Methoden teilweise unterscheiden. Das heißt, nicht alle Aufgaben sind in allen an den Fallstudien beteiligten Unternehmen relevant. Um ein umfassendes Bild der Arbeitsaufgaben im Second Hand Sektor zu bekommen, werden dennoch alle identifizierten Arbeitsaufgaben beschrieben, ohne den Anspruch zu erheben, dass diese in allen Fallstudien vorzufinden sind.

In den Unternehmen werden die Arbeitsaufgaben oftmals von mehreren Beschäftigtengruppen mit unterschiedlicher Verantwortung wahrgenommen. Um zu differenzieren, in welcher Breite und Tiefe die Aufgaben von den im operativen Bereich Beschäftigten durchgeführt werden, werden bei der Beschreibung der Arbeitsaufgaben drei Ebenen unterschieden:

- Managementebene (u.a. Geschäftsleitung, Personalverantwortliche)
- Vorarbeiter-/Anleiterenebene,
- Operative Mitarbeiterenebene (u.a. An- und Ungelernte Mitarbeiter)

Mit der Vorarbeiter-/Anleiterenebene sind alle Beschäftigtengruppen zusammengefasst, die vorrangig eine formale Qualifizierung haben, z. B. Tischler/in, Verkäufer/in oder Informations- und Telekommunikationselektroniker/in (früher: Radio-Fernsehtechniker/in) und im Unternehmen einer ihrer Qualifizierung entsprechenden Beschäftigung nachgehen und teilweise andere operative Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit anleiten bzw. anweisen. Die von den Vorarbeitern bzw. Anleitern wahrgenommenen Aufgaben erfordern ein hohes Maß an Fachkompetenz und können in der Regel nur mit einer entsprechenden Ausbildung bewältigt werden. Mit der operativen Mitarbeiterenebene (häufig handelt es sich um An- und Ungelernte) sind alle Personengruppen zusammengefasst, die keine formale Qualifizierung oder eine beschäftigungsfremde Qualifizierung nachweisen können. Hierzu sind auch die Teilnehmer zu zuordnen, die z.B. in Not-for-profit-Unternehmen an einer von der Arbeitsverwaltung geförderten Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen. Die von ihnen wahrgenommenen Aufgaben sind oft nicht sehr anspruchsvoll, erfordern keine formale Qualifizierung und

<sup>2</sup> Eine detaillierte Beschreibung der Geschäftsfelder wurde in der Sektoranalyse vorgenommen.

erfolgen meist unter der Anleitung und Verantwortung des Vorarbeiters oder Anleiters. Mit der Managementebene sind alle Personengruppen zusammengefasst, die Verantwortung für Führungsaufgaben tragen und anspruchsvolle Aufgaben des organisatorischen und geschäftsführenden Bereiches wahrnehmen. Für die Bearbeitung deren Arbeitsaufgaben ist eine kaufmännische Qualifizierung sinnvoll, welche im Sektor unterschiedlich häufig und in verschiedenen Ausprägungen (von einem akademischen Abschluss über eine kaufmännische Ausbildung bis hin zu kaufmännischen Fort- und Weiterbildungen) identifiziert wurde.

Die Definition der drei Ebenen (Vorarbeiter/Anleiter, operative Mitarbeiter und Management) ist insofern notwendig, da oftmals die unterschiedlichen Ebenen gemeinsam an der Durchführung der unterschiedlichen Arbeitsaufgaben beteiligt sind. Außerdem dient sie der Ausdifferenzierung einzelner Arbeitsaufgaben. Weiterhin spielen bezüglich der unterschiedlichen Beschäftigtenebenen auch länderspezifische Unterschiede eine wichtige Rolle. So nimmt z. B. in den osteuropäischen Ländern, in denen in der Mehrzahl kleine Profit-Unternehmen vertreten sind, der geschäftsführende Inhaber so gut wie alle anfallenden Aufgaben des Management, des Vorarbeiters und der operativen Mitarbeiter parallel wahr.

In einigen westeuropäischen Ländern dagegen sind z. B. in Not-for-profit-Unternehmen die Beschäftigtenebenen und Verantwortlichkeiten sehr ausdifferenziert. Hier sind häufig auf der operativen Mitarbeiterebene Beschäftigte zu finden, die Teilnehmer geförderter Qualifizierungsmaßnahmen sind (und der Benachteiligtenförderung unterliegen). Wie diese Beispiele machen deutlich, handelt es sich bei der Differenzierung der drei Beschäftigtenebenen um eine analytische Unterscheidung, welche das Anforderungsniveau der Ausführung der Arbeitsaufgaben widerspiegelt. Um die identifizierten Arbeitsaufgaben für die Gestaltung von Qualifizierungsprozessen zu nutzen, ist eine möglichst genaue Abgrenzung und Definition der Arbeitsaufgaben unerlässlich. Nur durch eine entsprechende Definition der Arbeitsaufgaben ist es möglich, eine angemessene, an dem Bedarf orientierte Qualifizierung für alle Beschäftigungsgruppen zu entwickeln.

Die Analyse der Kernarbeitsaufgaben innerhalb der Geschäftsfelder zeigt deutlich, dass es sowohl geschäftsfeldübergreifende, als auch geschäftsfeldspezifische Prozesse und Arbeitsaufgaben gibt. Die geschäftsfeldübergreifenden Prozesse sowie die dazugehörigen Arbeitsaufgaben werden in Kapitel 3.5 erläutert. Die Beschreibungen sind dabei bewusst allgemein gehalten, um möglichst umfassend gelten zu können. In Kapitel 3.6 schließt sich die Darstellung der geschäftsfeldspezifischen Prozesse und deren Arbeitsaufgaben an, in der die Besonderheiten und Unterschiede der verschiedenen Geschäftsfelder thematisiert werden.

### **3.1 Kernarbeitsprozesse und –aufgaben im Geschäftsfeld „Möbel“**

In dem Geschäftsfeld „Möbel“ werden alle Arten von gebrauchten Möbeln angenommen, gesammelt, angekauft, teilweise auch aufbereitet oder restauriert und wiederverkauft oder entsorgt. Eine schematische Übersicht über die Kernarbeitsprozesse im Geschäftsfeld „Möbel“ liefert die Abbildung 1.

An erster Stelle im Hinblick auf die unterschiedlichen Arbeitsprozesse und –aufgaben des Geschäftsfeldes „Möbel“ stehen die Akquisition von Spendern/Verkäufern sowie die Netzwerkpflege, mit dem Ziel, qualitativ möglichst hochwertige Möbelspenden oder Verkaufsangebote zu bekommen. Im Anschluss daran folgt die Disposition mit der Annahme von Spendenanfragen und der Abstimmung mit dem Logistikbereich und den Möbelwerkstätten. Die Logistikabteilung organisiert und übernimmt die Abholung und ggf. die Demontage von Möbeln, falls diese für den Transport zerlegt werden müssen.

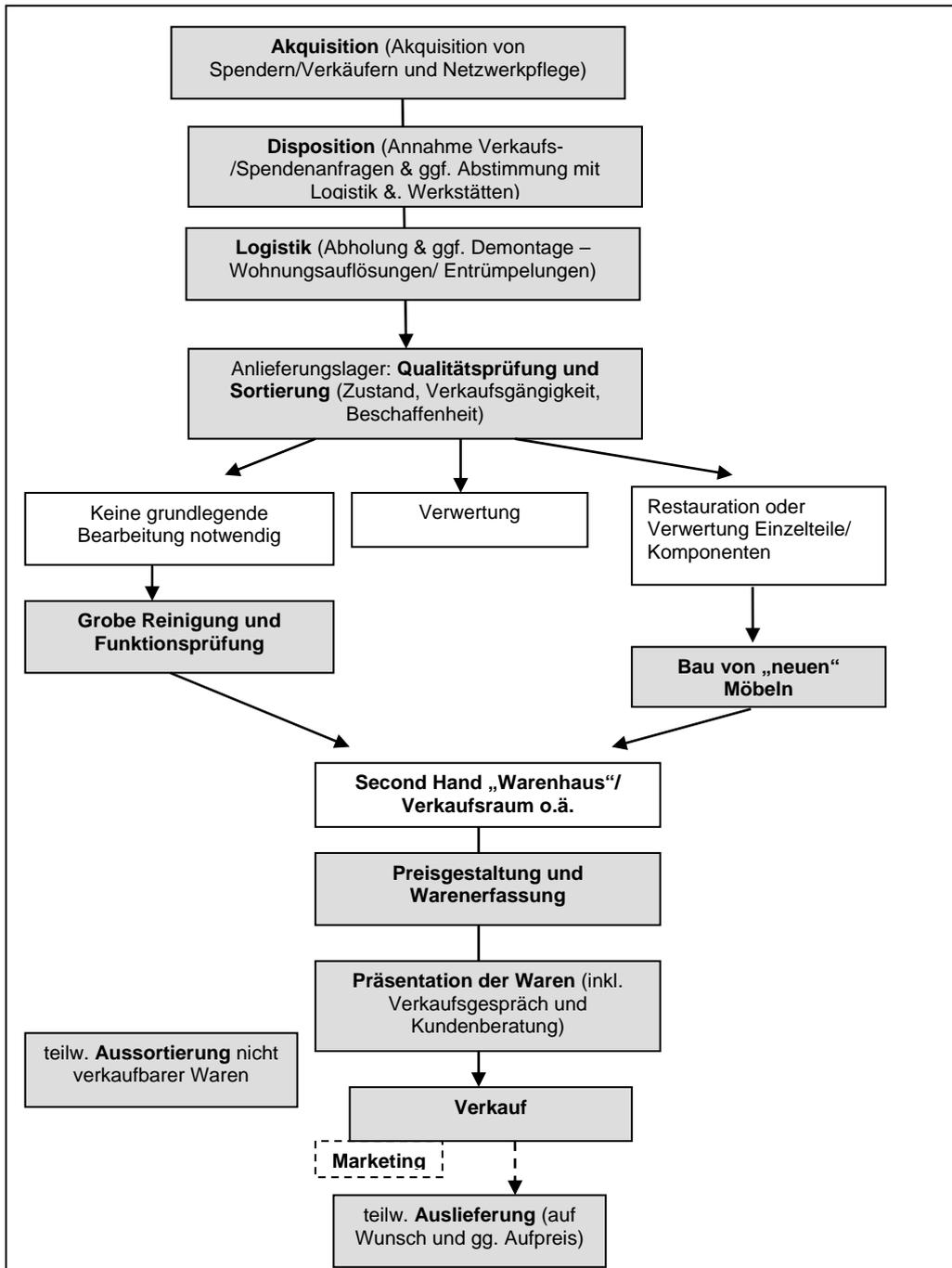


Abb 1. Übersicht über die Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld "Möbel" im Second Hand Sektor

Im Anlieferungslager werden die Möbel anschließend einer Qualitätsprüfung unterzogen und entsprechend festgelegter Kriterien sortiert. Dazu werden die Möbel hinsichtlich ihres Zustands, Reparaturaufwands und Wiederverkaufswertes bewertet und eine Entscheidung über die weiteren Bearbeitungsschritte getroffen. Je nach Unternehmen existieren bis zu drei Eingruppierungskategorien:

- a) keine grundlegende Bearbeitung (Ausbesserung oder Reparatur) notwendig
- b) die Entsorgung oder
- c) die Verwertung von Einzelteilen zum Bau neuer Möbel.

Dabei nehmen Profit-Unternehmen nur solche Waren an, die einen guten Wiederverkaufswert (ggf. auch nach Restauration, deren Kosten einbezogen werden müssen) erzielen. Die Kategorie der Möbelentsorgung entfällt dadurch bei diesen Unternehmen.

Ist bei den Möbelspenden keine grundlegende Bearbeitung notwendig, erfolgt eine grobe Reinigung und Funktionsprüfung. Können nur Einzelteile der Möbel weiterverwendet werden, werden diese für den Bau neuer Möbel in der Schreinerei verwendet. In einigen Unternehmen werden die Möbel innerhalb dieses Prozessschrittes auch grundlegend restauriert. Zum Ende der Prozesskette gelangen die Möbel in den Verkauf. Hier erfolgt dann die Preisgestaltung und Warenerfassung. Weiterhin fallen in den Bereich des Verkaufes die Warenpräsentation und die Kundenberatung. Abschließend muss der Verkaufsvorgang im Kassensystem erfasst werden. Es sei weiterhin darauf verwiesen, dass in einigen Unternehmen die angebotenen Möbel nach einer maximalen Standzeit (z. B. vier Wochen) aussortiert werden. In einigen Unternehmen wiederum werden auf Anfrage und gegen Aufpreis die verkauften Möbel ausgeliefert, was den letzten Schritt im Arbeitsprozess markiert.

Hinter den identifizierten Arbeits- und Geschäftsprozessen stehen Arbeitsaufgaben, die diese Prozesse genauer beschreiben. Im Rahmen der tiefer gehenden, inhaltlichen Analyse der identifizierten Arbeitsprozesse konnten im Geschäftsfeld „Möbel“ neun Kernarbeitsaufgaben identifiziert:

1. Die Arbeitsaufgabe „**Akquisition von Spenden**“ hat zum Ziel, für die Abgabe von gebrauchten Möbeln an das Unternehmen zu werben, um das Warenangebot des Unternehmens zu sichern. Ein zweites, damit verbundenes, allerdings meist untergeordnetes Ziel, ist die Gewinnung neuer Kunden zur Sicherung des Absatzes, da der Verkauf der gebrauchten Möbel i. d. R. nicht problematisch ist. Besonderes Augenmerk gilt der Abgabe, also den Lieferanten der Möbel, denn hiervon hängen Qualität und Absatzmöglichkeiten des Angebotes ab. Mögliche Werbemaßnahmen, die von den Mitarbeitern durchgeführt werden, sind die Organisation und der Entwurf von Anzeigen für Zeitungen oder das Internet. Teilweise wird auch Werbung über das Radio, mehr allerdings durch Flyer oder Broschüren gestreut. Dazu müssen Zielort, -gruppen und Werbemaßnahme ausgewählt und aufeinander abgestimmt sowie die Umsetzung initiiert werden. In einigen Unternehmen werden zu Werbemaßnahmen und zur Imagepflege kulturelle Veranstaltungen durchgeführt. Um diese Arbeitsaufgabe wahrnehmen zu können, ist die langfristige Netzwerkpflege sowohl in Bezug auf Organisationen und gewerbliche Institutionen als auch in Bezug auf persönliche Kontakte unerlässlich.

Ausführende: Die Hauptverantwortung für die Arbeitsaufgabe liegt beim Management. Beschäftigte der operativen Mitarbeiterebene übernehmen auf Anweisung Teilaufgaben und leisten Zuarbeit. Teilaufgaben sind z. B. die kreative Mitentwicklung und Ideensammlung für Art, Inhalt und Design der Werbemaßnahmen, die Mitorganisation und Durchführung von betrieblichen Veranstaltungen sowie im Bereich der Netzwerkpflege, die Pflege persönlicher Kontakte zu Lieferanten bei der Abgabe von Möbeln.

Besonderheiten: Zu Werbezwecken und zur Imagepflege konnten sich in Deutschland in einem Unternehmen sogar eigene Preisverleihungen (Designpreise für Möbel) etablieren.

2. Bei der Arbeitsaufgabe „**Planen der Spendenabholung**“ werden Spendenanfragen angenommen und mit dem Bereich der Logistik und den Werkstätten abgestimmt. Der Mitarbeiter muss bei der Anfrage Zielort sowie Materialbeschaffenheit und -menge identifizieren, um anschließend mit den Werkstätten die Kapazitäten zu koordinieren. Des Weiteren werden die Spendenanfragen aufeinander abgestimmt und als Aufträge mittels Auftragsschein (falls im Unternehmen vorhanden) an den Transport weitergegeben. Die Mitarbeiter arbeiten bei dieser Arbeitsaufgabe hauptsächlich mit Telefon, PC (z. B. Führen einer Kundendatenbank, Auftragserfassungssystem) und Auftragsschein.

Ausführende: Die Verantwortung und Wahrnehmung dieser Arbeitsaufgabe liegt in der Regel beim Management und Vorarbeiterebene.

Besonderheiten: Die Arbeitsaufgabe konnte nicht in Bulgarien und nur in Teilen in Slowenien identifiziert werden. Da in Slowenien keine Aufbereitung der Möbel umgesetzt wird, ist eine Koordination mit Werkstätten kein Bestandteil der Aufgabe.

3. Der Planung der Spendenabholung schließt sich deren tatsächliche Umsetzung mit der Arbeitsaufgabe „**Abholen der Möbelspenden**“ an. Hierbei wird der Transport der gebrauchten Möbel vom Lieferanten zum Unternehmen durchgeführt. Als Arbeitsgrundlage dient dem Mitarbeiter der Auftragsschein bzw. der Auftrag, den er von der Planung (siehe Aufgabe 2) erhält. Die gebrauchten Möbel werden aus privaten Wohnungsaufösungen, Geschäftsaufösungen, Entrümpelungen etc. nach einer Sichtprüfung von einem Mitarbeiter abgeholt und wenn notwendig vor Ort vor der Verladung demontiert. Dafür stehen herkömmliche Werkzeuge, wie z. B. Akkuschauber, Zange, Hammer, zur Verfügung. Die Verladung muss platzsparend und möglichst material schonend vollzogen werden. Anschließend werden die Möbel für den Transport gesichert. Eine kompetente Handhabung von Verlade- und Transportwerkzeugen (z.B. Gabel-, Handstapler, Gurtzeug) unter Beachtung der Sicherheitsaspekte ist unerlässlich. Für den Transport selber ist das zugelassene und verkehrssichere Fahrzeug (LKW/Transportfahrzeug) unter Einhaltung betrieblicher Vorgaben zuverlässig vom Fahrer zu führen. Bei der Entladung ist darauf zu achten, die Möbel möglichst wenig zu beschädigen. Der Mitarbeiter ist für die ordnungsgemäße Bearbeitung der Auftragspapiere verantwortlich und muss sich mit den nach- und vorgelagerten Arbeitsbereichen abstimmen. Die Routenplanung erfolgt entweder durch die Planungsstelle innerhalb des Unternehmens oder vom Mitarbeiter selbst - in einigen Unternehmen mit Hilfe eines Navigationssystems. Von den Mitarbeitern wird ein gutes Auftreten und eine hohe Dienstleistungs- und Serviceorientierung verlangt.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird je nach Unternehmen von Vorarbeitern (ausgebildete Kraftfahrer) und/oder An- und Ungelernten wahrgenommen. Notwendige rechtliche Voraussetzung ist die Berechtigung zum Führen der entsprechenden Transportfahrzeuge (ggf. LKW-Führerschein).

4. Bei der Arbeitsaufgabe „**Annehmen der Möbel**“ stehen das Prüfen der Qualität und die Sortierung nach den Kriterien wie dem Zustand, der Verkaufsgängigkeit und der Beschaffenheit der Waren im Fokus. Insofern das Unternehmen ein Lager hat, werden die gebrauchten Möbel nach dem Entladen zwischengelagert. Mittels einer Funktionsfähigkeits- (Schubladen, Türen etc.) und Vollständigkeitsprüfung werden Wiederverkaufswert und Reparaturaufwand der Möbel eingeschätzt. Nach der Bewertung erfolgt die Sortierung nach folgenden Kategorien: Entsorgung, grobe Reinigung und Verwertung von Einzelteilen. Erfahrungen und Kenntnisse bezüglich der Bewertung von Möbeln, des Reparaturaufwandes und deren möglichen Verkaufswert sind für diese Arbeitsaufgabe unerlässlich. Grundlegend dafür sind ein umfassendes Verständnis hinsichtlich der betrieblichen Abläufe und der Arbeitsprozesse sowie fachliche Kenntnisse zu Materialien, Aufbau, mögliche Schwachpunkte von Möbeln und Kenntnisse zum Möbelmarkt. Daneben müssen die Transportmittel (z. B. Gabel- oder Handstapler, Sackkarre) sicher und zuverlässig bedient sowie die Auftragspapiere (falls vorhanden) bearbeitet werden.

Ausführende: Der Verantwortungsschwerpunkt der Arbeitsaufgabe liegt auf der Vorarbeiter- bzw. Anleiterebene, da fachspezifische Kenntnisse notwendig sind. Weitere operative Mitarbeiter (z.B. An- und Ungelernte) sind an der Umsetzung der Arbeitsaufgabe vor allem im operativen Bereich beteiligt.

Besonderheiten: In Österreich konnte der Arbeitsschritt der Kalkulation der Reparaturkosten nicht identifiziert werden, da im Not-for-profit-Bereich kaum Reparaturen durchgeführt werden. Weiterhin spielt die Verwertung von Einzelteilen in UK keine große Rolle.

5. Das „**Zuführen nicht weiter verwendbarer Möbel zur Verwertung**“ erfolgt nach der Sortierung der Möbel. Wenn Möbelstücke bei der Bewertung als nicht mehr weiter verwendbar eingeschätzt worden sind, werden sie für eine zukünftige Verwertung manuell zerlegt. Dazu stehen Luftdruckschrauber und Standardwerkzeuge (Hammer, Schraubendreher, Zange) zur Verfügung, die von den Mitarbeitern kompetent und unter Beachtung der Sicherheitsbestimmungen benutzt werden müssen. Zur Sortierung stehen Gitterboxen oder Container bereit, in die die verschiedenen Materialien eingeordnet werden. Die Sortierung soll nach den jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen erfolgen und gewissenhaft von den Mitarbeitern umgesetzt werden. In einigen Unternehmen steht den Mitarbeitern ein Betriebshandbuch zur Verfügung, in dem die Arbeitsschritte und die gesetzlichen Rahmenbedingungen verdeutlicht werden.
- Ausführende: Das Anforderungsniveau dieser Kernarbeitsaufgabe nicht sehr hoch ist, obliegt sie der operativen Arbeiterebene. Fachspezifische Kenntnisse spielen nur eine untergeordnete Rolle.
- Besonderheiten: In Bulgarien und Österreich konnte die Benutzung eines Betriebshandbuches für diese Arbeitsaufgabe nicht identifiziert werden.
6. Die Arbeitsaufgabe „**Reinigen und Restaurieren von Möbeln**“ hat zum Ziel, die Möbelstücke, die in gutem Zustand angeliefert worden sind, einer groben Reinigung und Funktionsprüfung sowie ggf. Reparatur zu unterziehen. Der Mitarbeiter führt eine grobe Reinigung des Möbelstückes mit Hilfe von Lappen, Bürsten und ggf. einfachen Reinigungsmittel durch und kann dabei bereits eine grobe Funktionsprüfung (Schubladen, Türen etc.) durchführen. Nach einer weiteren, eingehenden Prüfung des Möbelstückes werden die als reparaturbedürftig identifizierten Komponenten Instand gesetzt. Je nach Unternehmen werden bei dieser Arbeitsaufgabe nur einfache Reparaturen bis hin zu fachlich anspruchsvollen Arbeiten wie der Restaurierung von Möbeln durchgeführt. Bei den einfachen Reparaturen werden fehlende Teile (z. B. Griffe) ersetzt oder defekte Teile ausgewechselt. Bei der Endkontrolle stellt der Mitarbeiter durch einen allgemeinen Check die Funktionsfähigkeit sicher. Für die Durchführung steht in einigen Unternehmen ein Betriebshandbuch zur Verfügung, in dem die Arbeitsschritte und das Vorgehen beschrieben werden.
- Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird schwerpunktmäßig von der Vorarbeiter-/Anleitererebene wahrgenommen. Hintergrund ist der hohe Anteil von fachspezifischen Kenntnissen zur Reparatur und Restaurierung der Möbel. Operative Mitarbeiter übernehmen lediglich einzelne Teilaufgaben auf Anweisung der Vorarbeiter bzw. Anleiter.
- Besonderheiten: Ein Betriebshandbuch für diese Arbeitsaufgabe steht in den analysierten Unternehmen in Finnland nicht zur Verfügung.
7. Bei der Arbeitsaufgabe „**Bauen neuer Möbel**“ werden unter Verwendung von Altmöbelkomponenten neue Regale, Sitzmöbel oder Möbel im Rahmen von Auftragsarbeiten hergestellt. Dafür müssen zuerst die Altmöbel zerlegt werden, wobei die Komponenten für die Neuanfertigungen besonders zu beachten sind. Als Bearbeitungswerkzeuge kommen vor allem klassische Tischlereiwerkzeuge zur Anwendung. Die nicht mehr verwendbaren Komponenten werden in Regalen und Gitterboxen gesammelt und anschließend entsorgt. Als Transportfahrzeug steht dafür ein Gabelstapler zur Verfügung. Aus den verschiedenen wieder verwendbaren Second-Hand-Materialien entsteht dann ein „neues“ Möbelstück. Bei dieser Aufgabe müssen eigene Ideen und eigenes Design entwickelt und umgesetzt werden. Dafür ist eine sichere Handhabung der Werkzeuge Voraussetzung. Außerdem müssen ggf. Kundenaufträge umgesetzt werden können. Die umgesetzten Arbeitsschritte werden abschließend dokumentiert.
- Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird von einem Vorarbeiter/Anleiter mit fachspezifischer Qualifizierung, meist Tischler oder Polsterer, angeleitet und/oder durchgeführt. Operative Mitarbeiter (z.B. An- und Ungelernte) führen einfache Teilaufgaben durch.

Besonderheiten: Die Arbeitsaufgabe konnte in fünf der beteiligten Länder identifiziert werden. In UK und Finnland wurde diese Aufgabe nicht analysiert.

8. Für das „**Verkaufen der Möbel**“ muss zuerst die Ware erfasst und der Verkaufspreis festgelegt werden. Dazu wird die Ware nach internen Standards klassifiziert, in einem EDV-System (Dokumentation von Ware, Preis und Standzeit) erfasst und mit Preisen etikettiert. Die Arbeitsaufgabe beinhaltet weiter eine ansprechende Dekoration der Waren im Verkaufsraum. Zum Verkauf gehören auch das Verkaufsgespräch und die Kundenberatung. Aufgeschlossenheit, Kunden- und Serviceorientierung sind hierbei unerlässliche Anforderungen. Besonders die Preisgestaltung mit der Einschätzung und Abwägung von Qualität und Nachfrage der Ware und die Kundenberatung erfordern hohe Anforderungen an die Arbeit der Mitarbeiter. Nicht verkaufte Ware wird in einigen Unternehmen nach einer unternehmensintern festgelegten Standzeit (z. B. max. vier Wochen) aussortiert und zur Entsorgung weitergeleitet.

Ausführende: Für den Verkauf von Möbeln sind fachspezifische Kenntnisse keine wesentliche Voraussetzung, jedoch ein Vorteil. Die Aufgabe erfordert kein großes Anforderungsprofil, so dass sie von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernten) durchgeführt wird. Vorarbeiter bzw. Anleiter haben eine kontrollierende Funktion und benötigen entsprechend fachspezifische Kenntnisse.

Besonderheiten: Nicht alle analysierten Unternehmen arbeiteten mit EDV-gestützten Systemen. So wurden in Bulgarien und Finnland keine EDV-Systeme eingesetzt. In UK wird keine Aussortierung der Möbel vorgenommen.

9. Die Arbeitsaufgabe „**Ausliefern von verkauften Möbeln**“ gehört in einigen Unternehmen mit zu den Arbeitsprozessen. Je nach Kundenwunsch und gegen eine Aufwandserstattung werden die gekauften Möbel ausgeliefert. Die Ware wird für den Transport gemäß den Verlade- und Transportvorschriften verladen und gesichert. Dafür stehen folgende Hilfsmittel zur Verfügung: LKW/ Transportfahrzeug, Gabel-/Handstapler und Gurtzeug. Der Fahrer steht dabei in enger Abstimmung mit der Disposition, von der er die Aufträge bekommt. Für die Routenplanung steht dem Fahrer in einigen Ländern ein Navigationssystem zur Verfügung. Beim Transport müssen alle Verladevorschriften eingehalten und die Ware materialschonend transportiert werden. Eine sichere Handhabung der Transport- und Verladewerkzeuge wird vorausgesetzt. Bei Verwendung von Auftragspapieren müssen diese ordnungsgemäß ausgefüllt werden.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird je nach Unternehmen von Vorarbeitern (ausgebildete Kraftfahrer) und/oder operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernte) wahrgenommen. Notwendige rechtliche Voraussetzung ist die Berechtigung zum Führen der entsprechenden Transportfahrzeuge (ggf. LKW Führerschein).

Besonderheiten: In Finnland konnte die Benutzung von Auftragspapieren nicht identifiziert werden. In Slowenien und Finnland konnte die Verwendung eines Navigationssystems nicht identifiziert werden.

### **3.2 Kernarbeitsprozesse und -aufgaben im Geschäftsfeld „Bücher und CDs“**

In dem Geschäftsfeld „Bücher und CDs“ werden die Produktgruppen Bücher, CD, DVD/Video und teilweise auch Schallplatten und Konsolen-/Computerspielen angekauft und verkauft. Eine schematische Übersicht über die Kernarbeitsprozesse des Geschäftsfeldes gibt Abbildung 2 wieder. Neben reinen Verwaltungsabläufen, wie sie unabhängig in jedem Geschäftsfeld anstehen, stehen am Anfang der Arbeitsprozesse das Marketing sowie der Ankauf bzw. die Akquisition von Waren. Der Warenankauf erfolgt sowohl bei Büchern, als auch bei Tonträgern auf zwei unterschiedlichen Wegen. Einerseits über den Direktankauf der Waren im Geschäft von privaten Verkäufern und andererseits über die Abnahme größerer Warenposten aus z.B. Geschäftsaufösungen oder privaten Sammlungen. Während der Ankauf im Geschäft unmittelbar von dem dort tätigen Verkaufspersonal abgewickelt wird, erfolgt der Warenankauf größerer Mengen über die Akquisition durch zumeist Personal, das den Markt und die Einkaufsquellen besonders gut kennt. Verbunden mit der Akquisition von

Waren, die in größeren Mengen angekauft werden, ist generell die Disposition. Es gilt nicht nur Lieferantenpflege zu betreiben und den Markt zu beobachten, sondern der Ankauf muss logistisch geplant und der Transport organisiert werden.

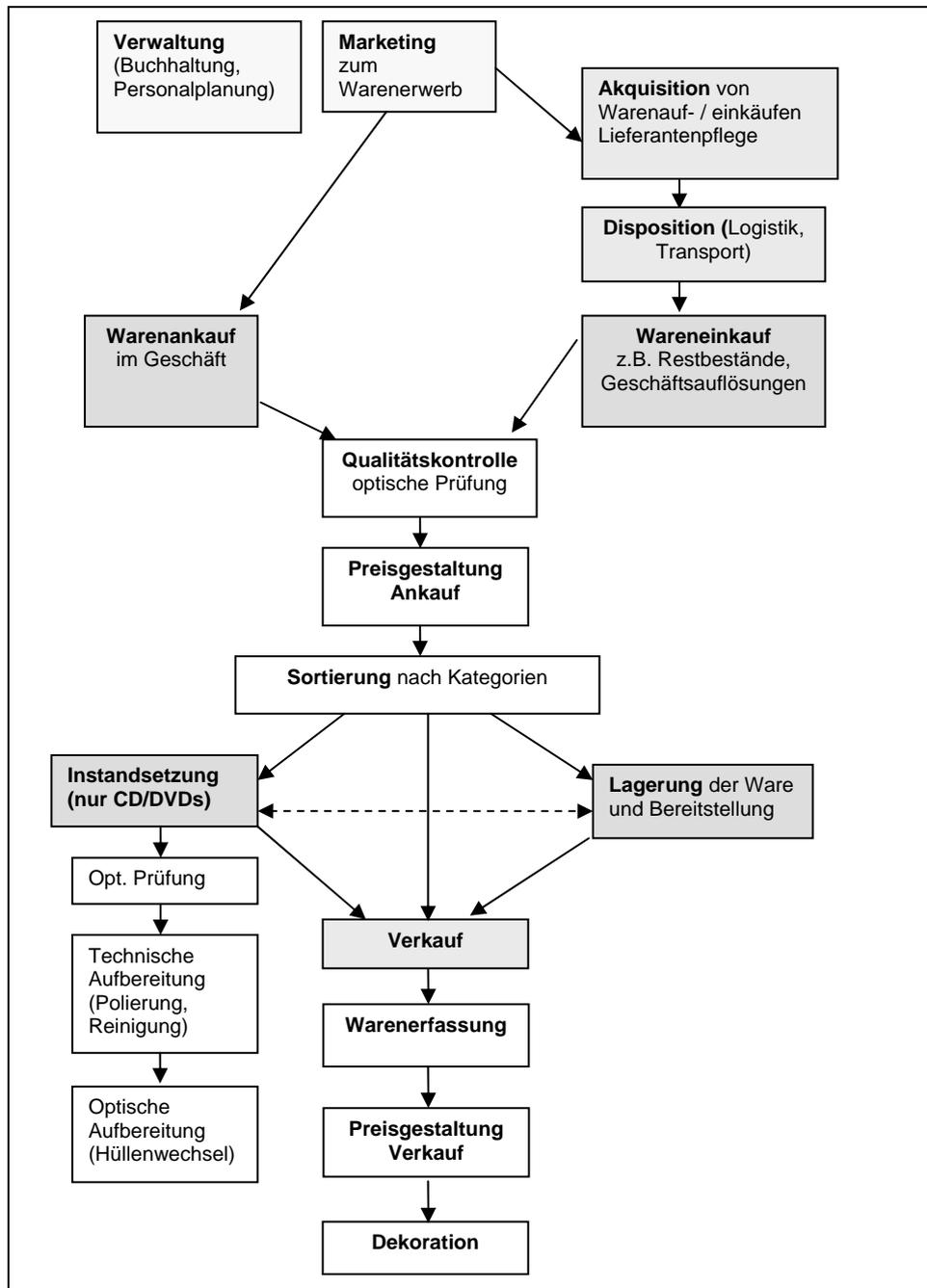


Abb 2. Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld „Bücher/CD“ im Second Hand Sektor

Im Zuge des Erwerbs der Waren, - unabhängig von der Art der Beschaffung dieser-, erfolgt jeweils durch den An-/Einkäufer eine Qualitätskontrolle der zu erwerbenden Waren. Dabei werden die Bücher und Tonträger auf Beschädigungen, Verschmutzungen und Vollständigkeit überprüft. Anschließend erfolgt abhängig von dem Zustand der Waren die Preisgestaltung für den Ankauf.

Nach dem Ankauf und der Sichtung der Waren erfolgt eine Vorsortierung dieser mit Blick auf die weiteren Arbeitsprozesse. So wird intakte Ware dem Verkauf zugeführt oder insofern größere Warenmengen angekauft werden bzw. von einem Produkt größere Einzelmengen vorhanden sind, werden diese, insofern sie intakt sind, vorübergehend eingelagert. Waren, die kleinere Mängel aufweisen, werden wiederum zunächst einmal in Stand gesetzt. Die Instandsetzung bezieht sich vornehmlich auf Tonträger, die optisch geprüft und dann technisch (z.B. CD-Polierung) und optisch (z.B. durch einen Hüllenwechsel bei CDs) aufbereitet werden. Im Second-Hand-Buchhandel wiederum findet maximal eine Reinigung von Buchcovern statt, da Fehler in Form von defekten oder fehlenden Seiten nicht behebbar sind. Die Instand gesetzten Waren werden je nach Bedarf gleich in den Verkauf weitergeleitet oder wiederum entsprechend vorübergehend eingelagert. Im Verkauf erfolgen dann unterschiedliche Arbeitsaufgaben, die eng miteinander verknüpft sind. So erfolgen hier die Warenerfassung nach festgelegten Kriterien sowie die Preisgestaltung für den Verkauf. Anschließend werden die Waren in dem Geschäft (zumeist nach festgelegten Kategorien wie z.B. Musikrichtungen bei CDs oder Sachgebieten bei Büchern) ausgelegt und dekoriert, um sie anschließend zu verkaufen, wobei der Verkaufsprozess die Kundenberatung mit einschließt.

Die tiefer gehende, inhaltliche Analyse der identifizierten Arbeitsprozesse hat eine Liste von sechs Arbeitsaufgaben zum Ergebnis, die in dem Geschäftsfeld „Bücher und CDs“ im Second Hand Sektor die Kernarbeitsaufgaben darstellen:

1. Als erste Arbeitsaufgaben wurde die „**Personalplanung bzw. das Verwalten von kaufmännischen Aufgaben**“ identifiziert. Diese Arbeitsaufgabe enthält zum einen die Tätigkeit der Personaleinteilung. Durch die Personalplanung wird ein reibungsloser Arbeitsablauf im Geschäft zwischen den unterschiedlichen Arbeitsfeldern Einkauf, Lager und Verkauf gewährleistet. Es werden Arbeitspläne, Arbeitsaufgaben und Arbeitszeiten der Mitarbeiter mit den Mitarbeitern abgestimmt und festgelegt. Zudem werden neue Mitarbeiter ausgewählt und der Anlernprozess durch erfahrene Mitarbeiter organisiert bzw. übernommen. Zum anderen gehört zu der Arbeitsaufgabe die Abwicklung der kaufmännischen Verwaltungsaufgaben. Ziel ist die schnelle und korrekte Bearbeitung z. B. der Geldaus- und Eingänge und der Lohnbuchhaltung. Zur Erstellung sämtlicher kaufmännischer Unterlagen werden gängige PC-Systeme für Buchhaltung, Steuererklärung usw. genutzt. Wichtig sind zur Erfüllung dieser Arbeitsaufgabe kaufmännische Kompetenz, Organisationsfähigkeit sowie kommunikative Fähigkeiten.  
Ausführende: Die Arbeitsaufgabe ist vom Anforderungsniveau schwerpunktmäßig auf der Ebene des Managements angesiedelt.
2. Bei der Arbeitsaufgabe „**Durchführen von Werbemaßnahmen**“ besteht das Ziel einerseits darin, neue Lieferanten (Privatpersonen oder gewerbliche Kunden), die das Geschäft mit Ware versorgen, zu akquirieren sowie andererseits in der Gewinnung neuer Kunden, die die angebotenen Waren abnehmen. Darüber hinaus sollen bestehende Kunden- und Lieferantenbeziehungen gefestigt werden. Der An- und Verkauf der Ware wird über Werbemaßnahmen mit Hilfe unterschiedlichen Medien sichergestellt. Die Arbeitsaufgabe beinhaltet die Organisation und Gestaltung von Zeitungsanzeigen, Internetwerbung, Plakatwerbung, in einigen Fällen sogar Radio- und Kinowerbung.  
Ausführende: Diese Arbeitsaufgabe ist vom Anforderungsniveau schwerpunktmäßig auf der Managementebene angesiedelt. Einfache Teilaufgaben werden auch von der operativen Mitarbeiterebene (z.B. An- und Ungelernte) übernommen.
3. Die Arbeitsaufgabe „**Akquirieren von Lieferanten**“ hat zum Ziel, ein markt- und bedarfsorientiertes Warenangebot bzw. -sortiment sicherzustellen. Bei der Akquisition werden unterschiedliche Medien (Fachzeitschriften, Zeitungen, Anzeigen, Internet) nach adäquaten Warenverkaufsangeboten geprüft, über Geschäftsaufösungen oder Restbestandsverkäufe recherchiert oder bekannte Lieferanten aufgesucht. Dabei ist eine

dauerhafte Beobachtung des Marktes notwendig. Die vorhandenen Angebote müssen mit dem aktuellen Warensortiment (z.B. ob ein Bedarf besteht) abgeglichen werden. Die Arbeitsaufgabe umfasst auch die Aufnahme und Pflege von Lieferantenkontakten, was ein hohes Maß an Kundenorientierung und -betreuung sowie Sozialkompetenzen erfordert.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird in den Second-Hand-Unternehmen vom Management wahrgenommen.

Besonderheiten: In UK konnte diese Arbeitsaufgabe nicht identifiziert werden.

4. Die Arbeitsaufgabe „**Planen des Wareneingangs**“ folgt zeitlich nach der Akquisition und umfasst das Annehmen von Lieferantenangeboten, die Lieferantenbesuche, die Organisation und Durchführung des Transports der Waren sowie die Auftragsabwicklung. Die Lieferantendaten werden mittels gängiger PC-Programme oder handschriftlich erfasst. Das Warenangebot wird - nachdem es in Zeitungsanzeigen, Internet o.ä. identifiziert wurde - telefonisch überprüft und dabei die Lieferantenbesuche ggf. vereinbart und aufeinander abgestimmt. Beim Lieferanten wird der Auftrag abgewickelt, wenn die angebotene Ware ins Sortiment passt (siehe Aufgabe 5 „Ankaufen von Waren“). Schließlich wird die Ware zum Geschäft transportiert.

Ausführende: Diese Arbeitsaufgabe fällt in den Aufgabenbereich der Managementebene sowie teilweise in den Bereich der operativen Mitarbeiterenebene (wobei diesbezüglich vor allem deren Kompetenzen eine Rolle spielen).

5. Die Arbeitsaufgabe „**Ankaufen von Waren**“ umfasst die Qualitätskontrolle der angebotenen Waren, die Festsetzung des Ankaufpreises und die Sortierung der CDs/DVDs bzw. Bücher. Bei dem Ankauf muss der Einkäufer entscheiden, ob die Ware für das Unternehmen interessant ist, in welcher Qualität sie sich befindet, wie die Marktpreise für die Waren sind und welche Preisspanne für den Ankauf unter Berücksichtigung aller Kriterien realistisch ist. Der Ankaufprozess ist eine Schlüsselaufgabe innerhalb der Arbeitsaufgabe. Von ihr hängen schlussendlich der Umfang und die Art des Angebotes in einem Second-Hand-Unternehmen ab. Von der Bewertung der Qualität der Ware hängt die Bestimmung des Ankaufspreises ab. Jedes angebotene Teil wird (wenn möglich einzeln) optisch begutachtet, auf Vollständigkeit gesichtet sowie die Warenbesitzverhältnisse geprüft. Beim Warenankauf muss die Ware eingeschätzt werden, ob es ein Einzelstück ist und ob sie vollständig, defekt oder nicht verkaufsfähig ist. Wenn die unternehmensinternen Qualitätsstandards nicht eingehalten werden können, wird die Ware abgelehnt. Die Überprüfung und Sichtung findet je nach Organisation im Geschäft oder vor Ort beim Lieferanten statt.

Bei der Preisgestaltung des Ankaufes muss die Gewinnspanne berücksichtigt werden. Gute Kenntnisse über den Gebrauchtwarenhandel mit dem anzukaufenden Produkt und des Warenwertes sind dabei unerlässlich. Das Erfahrungswissen spielt bei der Preisgestaltung eine große Rolle. Daneben kann in einigen Unternehmen auf ein Warenwirtschaftssystem zurückgegriffen werden, das aufgrund von archivierten Daten Erfahrungswerte für die Preisgestaltung liefern kann. Darüber hinaus werden bei Bedarf Internetrecherchen oder Recherchen in anderen Geschäften/Kaufhäusern durchgeführt. Zur Durchführung der Arbeitsaufgabe sind vor allem „fachliche“ Kenntnisse über das die Produkte und deren Zuordnung zu bestimmten Themengebieten erforderlich. Bei größeren Mengen muss der Ankauf eine Preisspanne berechnen, innerhalb der die Verhandlungen mit dem Lieferanten stattfinden können. Nach der Bewertung der Waren führt der Ankauf Preisverhandlungen mit dem Lieferanten durch. Bei einer Einigung, werden die Kundendaten des Lieferanten erfasst, die Ankaufsquittung ausgestellt und der Ankaufspreis ausgezahlt.

Nach Abschluss des Ankaufs werden die Waren nach Qualität sortiert und weitergeleitet. Je nach Zustand und Marktnachfrage wird die Ware zwischengelagert (falls ein Lager vorhanden ist) oder direkt in den Verkauf gegeben. Dazu benötigt der Einkäufer ein Wissen über das vorhandene Sortiment und die Lagerkapazitäten.

Ausführende: Der Ankauf großer Mengen von Waren, die monetäre Ressourcen binden, erfolgt - wenn dies stattfindet - meist von einem Einkäufer in den Unternehmen. Schwerpunktmäßig setzen den täglichen Ankauf erfahrene operative Mitarbeiter (u.a. auch An- und Ungelernte) um. Die Festlegung der Qualitätskriterien sowie eine Kontrolle erfolgt vom Management, Vorarbeiter oder Einkäufer.

Besonderheiten: In Finnland und UK konnte kein Lager identifiziert werden. In einer Fallstudie wurden die CDs/DVDs zur Aufbereitung (Polierung) an externe Unternehmen weitergeleitet. Dieser Arbeitsschritt konnte allerdings nur in Deutschland identifiziert werden; in den anderen Ländern wurde keine technische Aufbereitung der Waren identifiziert.

6. Die Arbeitsaufgabe „**Verkaufen von Waren**“ beinhaltet die Festsetzung des Verkaufspreises, die Dekoration und Einsortierung der Waren sowie den eigentlichen Verkaufsprozess. Die Waren werden in einem Warenwirtschaftssystem - falls vorhanden - erfasst, der Verkaufspreis festgelegt und die Waren ausgezeichnet. Die Preiskalkulation erfolgt wie beim Ankauf auf Basis von Erfahrungen und der Informationen über die Marktpreise, die ggf. durch ein Archiv, das Internet oder ähnliche Quellen (Kaufhäuser, andere Second Hand Geschäfte) zur Verfügung stehen. Die Gestaltung der Verkaufsräume und die Einsortierung der Waren sind wichtige Teilaufgaben. Wichtig für einen erfolgreichen Verkaufsprozess ist eine hohe Kunden- und Serviceorientierung. Spezifische Kenntnisse des jeweils relevanten Marktes (Bücher, CD/DVD: Musiksparten, Filme, PC-Spiele) sind für die Kundenberatung von Vorteil, aber keine notwendige Voraussetzung und werden oft erst im Laufe der Tätigkeit angeeignet. Die Arbeitsaufgabe endete mit dem Verkauf und der Bedienung des Kassensystems.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe erfordert nur geringe fachspezifische Kenntnisse (die Preiskalkulation ist eng an die vorgegebenen Informationsquellen angelehnt) und wird daher von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernte) übernommen. Die Kunden- und Serviceorientierung sowie die Kundenberatung sind Schlüsselqualifikation im Verkauf, während die fachlichen Kenntnisse eine untergeordnete Rolle spielen.

### **3.3 Kernarbeitsprozesse und –aufgaben im Geschäftsfeld „Elektrische und elektronische Geräte“**

In dem Geschäftsfeld „Elektrische und elektronische Geräte“ werden gebrauchte elektrische und elektronische Kleingeräte, Großgeräte (z.B. weiße Ware), Computer und Computerzubehör sowie Bürogeräte angenommen, gesammelt, zerlegt, repariert und wiederverkauft. Eine schematische Übersicht über die Kernarbeitsprozesse im Geschäftsfeld „Elektrische und elektronische Geräte“ gibt Abbildung 3 wieder.

Insgesamt zeichnet sich das Geschäftsfeld durch eine Vielzahl an fachlichen Aufgaben (vor allem hinsichtlich der Instandsetzung) aus. Am Anfang des Arbeitsprozesses steht die Akquisition von Elektrogeräten. Hier werden Waren eingewoben und in einem nächsten Schritt zum Unternehmen transportiert. Die Akquisition beinhaltet die Auftragsannahme und Vorbereitung des Transportes. Im Unternehmen wird je nach Warentyp (z.B. nach der Unterscheidung weiße, graue oder braune Ware) die Ware vorsortiert und gleichzeitig der Ausgangszustand der Ware bewertet, um die nachfolgenden Bearbeitungsschritte festzulegen. Je nach Qualität des Elektrogerätes wird entschieden, ob das Gerät Instand gesetzt oder zerlegt/demontiert wird. Bei der Instandsetzung werden Mängel beseitigt und Ersatzteile ausgetauscht, um das Gerät in einen intakten, verkaufsfähigen Zustand zu überführen. Wird eine Instandsetzung ausgeschlossen, werden je nach Marktlage die Geräte in Einzelteile, die dann als Ersatzteile weiterverkauft werden sollen, zerlegt. Diese werden ebenfalls überprüft, repariert und gelagert. Lohnt es sich nicht das Gerät zu reparieren oder Ersatzteile zu entnehmen, wird das Gerät in seine einzelnen Fraktionen zerlegt und nach den aktuellen Umweltvorschriften verwertet und entsorgt. Die gewonnenen Fraktionen zur Verwertung werden je nach Marktpreis verkauft. Am Ende des Geschäftsfeldes werden die

reparierten Geräte und Ersatzteile gelagert und dem Verkauf zugeführt. Der Verkauf erfolgt je nach Ausrichtung des Unternehmens in einem Geschäft/ Kaufhaus oder im Internet. Die jeweilige Ausrichtung des Unternehmens führt zu unterschiedlichen Arbeitsaufgaben: eine Kundenberatung oder die Vorbereitung des Versandes.

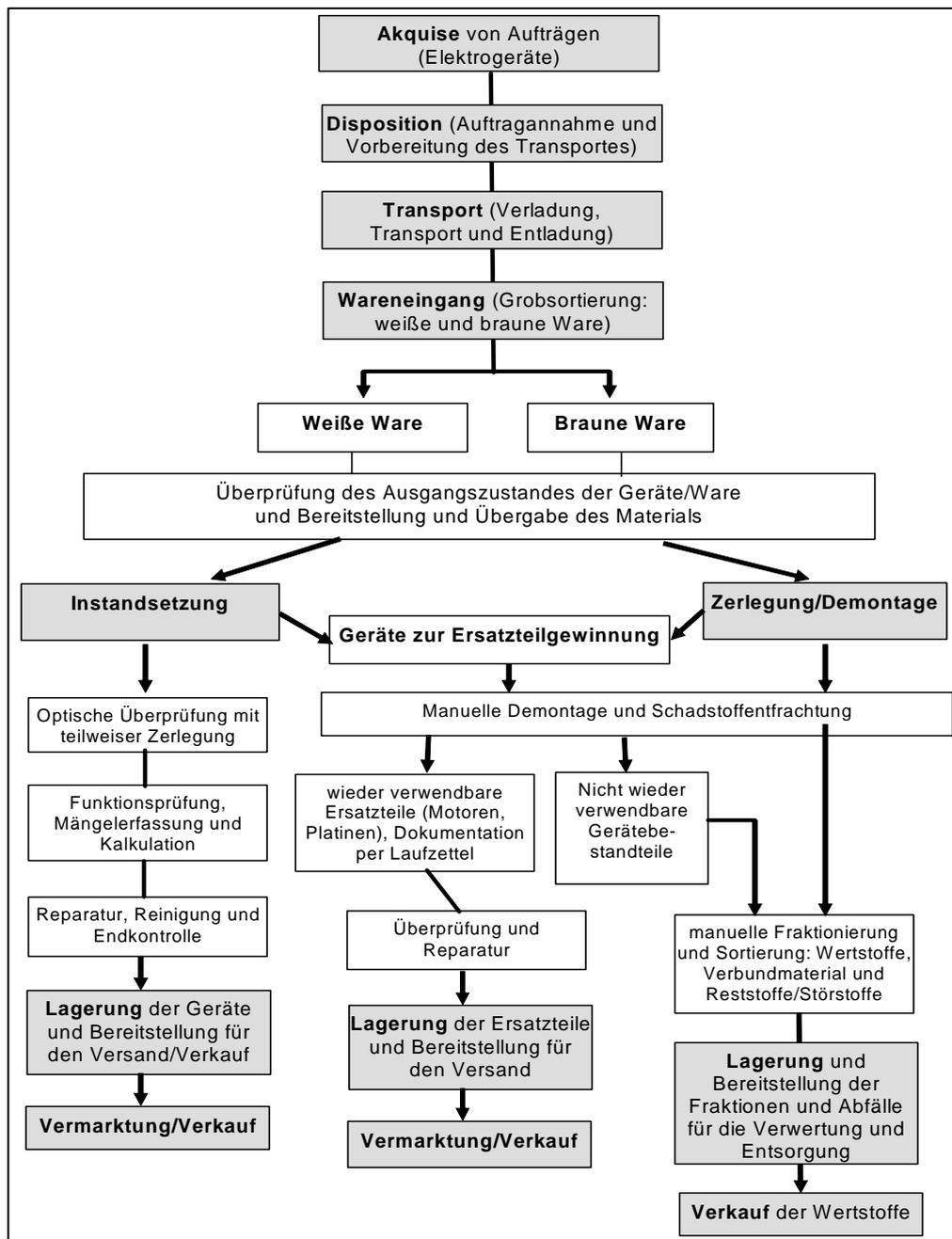


Abb 3. Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld „Elektrische und elektronische Geräte“ im Second Hand Sektor

Die identifizierten Arbeitsprozesse lassen sich in acht Arbeitsaufgaben unterteilen. Diese Arbeitsaufgaben können im Geschäftsfeld „Elektrische und elektronische Geräte“ im Second Hand Sektor als die Kernarbeitsaufgaben bezeichnet werden:

1. Die Arbeitsaufgabe „**Akquirieren von Geräten**“ umfasst das Akquirieren von Aufträgen zur Elektrogeräteabholung bzw. zur Abgabe von Elektrogeräte bei Sammlungen oder Vor-Ort-Annahmestellen. Mit Hilfe unterschiedlicher Medien, wie Flyern, Broschüren,

Zeitungen, Internet aber auch durch persönliche Kontakte oder durch spezielle Netzwerke sollen neue Lieferanten zur Abgabe von Elektrogeräten angeworben werden.  
Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird von Mitarbeitern der Managementebene umgesetzt.

2. Bei der Arbeitsaufgabe „**Planen der Geräteabnahme**“ werden Anfragen von Lieferanten zur Abholung von Waren angenommen und die Besichtigung sowie Transport der Geräte vorbereitet und organisiert. Mittels Auftragschein und Beförderungspapieren (falls vorhanden) werden Abholung und Eingang der Altgeräte (vorausgesetzt, dass die Geräte angenommen werden können) erfasst. Dafür müssen die Kundendaten mit dem Zielort sowie die Materialmenge in die Papiere eingetragen werden. Für eine optimale Planung und Umsetzung des Transportes müssen sich die Mitarbeiter mit dem für den Transport zuständigen Bereich abstimmen.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird von Mitarbeiter der Managementebene durchgeführt.

3. Das „**Transportieren von Elektroaltgeräten**“ umfasst alle direkt mit dem Transport in Verbindung stehenden ausführenden Arbeiten. Dazu gehört die Verladung der Ware für den Transport, der Transport der Ware unter Beachtung der Verlade- und Transportvorschriften und die Entladung der Ware am Zielort. Nach vorgegebener Planung wird zum Lieferanten gefahren und die Geräte vor Ort verladen, so dass sie sicher zum Zielort/ Unternehmen transportiert werden können. Dabei sind die Transport- und Verladevorschriften einzuhalten sowie die zur Verfügung stehenden Transport- und Verladewerkzeuge (Gabelstapler, Hubwagen, Gurtzeug) sicher zu handhaben. Teilweise müssen für den Transport Behälter oder Lagermittel (Gitterboxen oder Paletten) bereit gestellt werden. Dabei müssen die Geräte Material schonend und Platz sparend verladen und transportiert werden.

Nach der Verladung werden die Altgeräte mit Hilfe eines Transportfahrzeuges (LKW, Transporter etc.) unter Einhaltung der (jeweils nationalen) gesetzlichen Vorgaben zu Verkehrssicherheit und Transport-/Sicherheitsbestimmungen zum Zielort transportiert. Das benutzte Fahrzeug muss verkehrssicher und zugelassen sein. Ziel ist ein zerstörungsfreier Transport der Ware unter Einhaltung der Transportvorschriften.

Am Zielort werden die Altgeräte unter Berücksichtigung der innerbetrieblichen Organisation entladen. Teilweise werden die Altgeräte zwischengelagert. Die Entladung sollte möglichst Material schonend erfolgen. Dafür stehen als Werkzeuge u. a. Gabel- oder Handstapler zur Verfügung. Die Auftragspapiere müssen nach dem Entladen ordnungsgemäß bearbeitet und vollständig weitergeleitet werden.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernte) umgesetzt. Die Führungsberechtigung (Führerschein) für das Transportfahrzeug ist essentielle Voraussetzung.

Besonderheiten: In Österreich wurde diese Arbeitsaufgabe nicht identifiziert.

4. Die Arbeitsaufgabe „**Annehmen von Elektroaltgeräten**“ beinhaltet die Grobsortierung und Überprüfung des Ausgangszustandes sowie das Bereitstellen der Geräte für die nachfolgenden Bearbeitungsschritte. Werden neue Altgeräte angeliefert, müssen diese von der Annahme akzeptiert werden (dies trifft nur für Profit-Unternehmen zu). Die Geräte werden mittels Sichtprüfung identifiziert (braune oder weiße Geräte), gekennzeichnet und zur weiteren Bearbeitung transportiert oder für das Zwischenlager bereitgestellt. In einzelnen Unternehmen stehen Hilfsmittel wie Auftragspapiere, innerbetriebliche Begleitscheine oder eine EDV-gestützte Auftragsbearbeitung zur Verfügung. In einigen Fällen wird bereits bei der Annahme der Altgeräte ein erster Funktionscheck durchgeführt, da besonders Profit-Unternehmen oft nur funktionierende Altgeräte annehmen und ein Ankaufspreis nur unter Berücksichtigung des jeweiligen Zustandes sowie des Marktes möglich ist.

Bei Not-for-profit-Unternehmen erfolgt eine Sortierung der Altgeräte nach dem Zustand des Gerätes. Unter Berücksichtigung der Funktionsfähigkeit, dem Wiederverkaufswert und Reparaturaufwand wird der Wert des Gerätes ermittelt. Nach dem Ergebnis werden die Geräte den weiteren Bearbeitungsschritten zugeordnet (Instandsetzung, Ersatzteilgewinnung oder Demontage). Teilweise ist eine Zwischenlagerung in Gitterboxen, Containern oder Regalen unter Berücksichtigung der Sicherheitsbestimmungen notwendig. Danach erfolgt eine Zuführung der sortierten Geräte zur weiteren Bearbeitung in unterschiedlichen Arbeitsbereichen mittels Transportwerkzeugen und Behältern. Dabei müssen die Geräte konkret beschriftet werden. Unabdingbar ist eine enge Abstimmung mit den nachgelagerten Bereichen.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe erfordert ein höheres Anforderungsniveau, da fachspezifischen Kenntnisse (z.B. bei der Überprüfung des Ausgangszustandes, der Funktionsprüfung) erforderlich sind und wird daher von der Vorarbeiter- bzw. Anleiterenebene umgesetzt. Operative Mitarbeiter (z.B. An- und Ungelernte) setzen die Sortierungs- und Prüfkriterien um und sind an Teilaufgaben wie der Zwischenlagerung und dem Transport beteiligt.

5. Die Geräte, die nicht für die Reparatur oder die Verwertung von Ersatzteilen in Frage kommen, werden in den meisten untersuchten Unternehmen demontiert. Bei der Arbeitsaufgabe „**Demontieren von Altgeräten**“ werden die Geräte zerlegt, schadstoffhaltige Bauteile entfernt und die verschiedenen Fraktionen in Wertstoffe zur weiteren Verwertung (wertstoffreich, wertstoffarm), Sekundärrohstoffe und Abfälle zur Entsorgung fraktioniert. Dazu müssen die Fraktionen unterschieden, die Werkstoffe korrekt eingeordnet und die gesetzlichen Vorgaben zur Schadstoffentfrachtung eingehalten werden. Dafür stehen für die Zerlegung/Demontage Arbeitstisch, Förderband, Luftdruckschrauber, Gitterboxen/Container, Behälter für schadstoffhaltige Bauteile sowie die üblichen Standardwerkzeuge (Hammer, Schraubenzieher, Zange) zur Verfügung. Wichtig ist neben der sicheren Nutzung der Werkzeuge ein zerstörungsfreies Entfernen der schadstoffhaltigen Bauteile. Die optimale Zerlettiefe wird unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten bestimmt, um noch verwertbare Teile zu demontieren (verwertbare Teile z.B. Motoren, Platinen). Die Herkunftsdaten und die Fraktionierung werden dokumentiert bzw. per Laufzettel erfasst. Ein hoher, sortenreiner Materialrückfluss ist übergeordnetes Ziel dieser Arbeitsaufgabe.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernten) ausgeführt.

Besonderheiten: In Bulgarien wurde diese Arbeitsaufgabe gar nicht identifiziert und für Österreich nur für die Not-for-profit-Unternehmen.

6. Das „**Instandhalten von Altgeräten**“ stellt sehr hohe Anforderungen an die fachliche Kompetenz und bedingt ein hohes Erfahrungswissen, um möglichst effizient Reparatur- und Wartungsarbeiten unterschiedlichster Gerätetypen durchführen zu können. Die Funktionsprüfung beginnt mit einer optischen Überprüfung des Gerätegehäuses nach Rissen, Wasser oder falscher Verkabelung. Hiefür muss das Gerät teilweise zerlegt werden. Danach folgt eine schnelle und zuverlässige Funktionsprüfung mit Hilfe von Prüf- und Diagnosegeräten. Dabei wird auf vorhandene Dokumente des Herstellers (z.B. Bedienungs- oder Betriebsanleitungen) zurückgegriffen. Es werden verschiedene Prüfkonzepte umgesetzt (u. a. VDE-Prüfung, Spannungsprüfung) und festgelegte Messungen je nach Geräteart durchgeführt (z. B. der Motorenleistung für weiße Ware). Die Mängel werden erfasst und notwendige Wartungsarbeiten ausgeführt. Bei einem möglichen Reparaturbedarf muss der Aufwand vorher kalkuliert und ins Verhältnis zum möglichen Wiederverkaufswert gesetzt werden. Wird eine Reparatur durchgeführt, werden die Verschleißteile oder defekte Geräteteile gegen (ggf. neue) Ersatzteile ausgewechselt. Dazu werden Standardwerkzeuge, Service- und Reparaturdokumente, technische Informationen, eventuell vorhandene Arbeitsblätter, das Internet und Spezialwerkzeuge hinzugezogen. Der Ankauf von neuen Ersatzteilen muss entsprechend dem Wiederverkaufswert des Gerätes abgewogen werden. Ziel ist die

Funktionsfähigkeit unter Berücksichtigung der ökonomischen Rahmenbedingungen wiederherzustellen. Da bei dem gewerblichen Verkauf von gebrauchten Elektrogeräten eine einjährige Gewährleistung gesetzlich vorgeschrieben ist, wird eine Instandsetzung nur durchgeführt, wenn der Gewährleistungspflicht nachgekommen werden kann. Die Geräte müssen also einen Mindeststandard erfüllen. Letztlich wird die Funktionsfähigkeit des Gerätes sichergestellt und eine Endkontrolle durchgeführt.

Ausführende: Diese Arbeitsaufgabe liegt in der Verantwortung und auf dem Anforderungsniveau der Vorarbeiter- bzw. Anleiterebene, da tiefgehende Fachkenntnisse (zu Reparaturen, Wartung und Bestimmung des Wiederverkaufswertes) unerlässlich sind. Operative Mitarbeiter (z.B. An- und Ungelernte) arbeiten auf Anweisung, leisten Zu- und Mitarbeit sowie Routinearbeiten.

Besonderheiten: Die Funktionsprüfung konnte in Österreich nur bei den Not-for-profit-Unternehmen identifiziert werden.

7. Bei der Arbeitsaufgabe „**Lagern der Ersatzteile/ Elektrogeräte**“ werden die Instand gesetzten Geräte und die funktionsfähigen oder reparierten Ersatzteile gemäß eines Lagerplans mit Hilfe von Gabelstapler, Gitterboxen, Paletten, Containern und Regalen Platz sparend eingelagert. Der Bestand des Lagers wird regelmäßig dokumentiert – teilweise per EDV-System. Mit der Arbeitsaufgabe verbunden ist die Lagerung und Bereitstellung der sortierten Fraktionen und Abfälle für die weiteren Verwertungs- und Entsorgungswege. Wenn Altgeräte oder Ersatzteile abgerufen (z.B. beim Verkauf im Internet) werden, müssen diese versandfertig gemacht (insofern das Angebot von dem Unternehmen existiert) oder für den Direktverkauf (Geschäft oder Kaufhaus) vorbereitet werden. Die Transportwerkzeuge müssen sicher für eine Ein- und Auslagerung gehandhabt werden. Durch eine gut aufgebaute Lagerverwaltung können die reparierten Altgeräte und Ersatzteile schnell identifiziert und abgerufen werden.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe erfordert keine hohen fachspezifischen Kenntnisse und wird daher von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernte) wahrgenommen.

Besonderheiten: In Österreich konnte diese Arbeitsaufgabe nur bei den Not-for-profit-Unternehmen identifiziert werden.

8. Die Arbeitsaufgabe „**Vermarkten der Ersatzteile, Instand gesetzten Geräte und Wertstoffe**“ steht am Ende des Geschäftsfeldes. Ziel dabei ist der Verkauf Instand gesetzter Geräte und Ersatzteile und die Weiterverwertung nutzbarer Teile. Die zum Verkauf angebotenen gebrauchten Ersatzteile (z. B. Motoren), Elektrogeräte (z. B. weiße oder braune Ware) oder Wertstoffe (z. B. Metalle, Kupfer, Kunststoffe) werden – falls vorhanden – in einem Warenwirtschaftssystem erfasst. Die Preise für den Verkauf müssen in Anlehnung an den Marktpreis und unter Berücksichtigung der Instandsetzungskosten festgelegt und bei Angeboten über das Internet Fotos sowie eine Beschreibung auf der Internetseite eingestellt werden. Hierfür müssen verschiedene Medien wie digitale Fotokamera oder der PC bedient werden. Bei Abruf über das Internet (per Telefon oder PC) muss das Lager informiert werden, da über das Lager der Versand organisiert ist. In einigen Fällen werden die instand gesetzten Geräte ausgeliefert und beim Kunden installiert. Zur Steigerung des Verkaufes werden Anzeigen in Zeitungen oder im Internet geschaltet sowie Flyer oder E-Mails verteilt. Daneben werden Netzwerke zur Kundenbindung und -gewinnung aufgebaut.

Ausführende: Die Verantwortung für die Maßnahmen zur Vermarktung liegt auf der Vorarbeiter- bzw. Anleiterebene, teilweise auch beim Management. Für die Umsetzung werden operative Mitarbeiter (z.B. An- und Ungelernte) eingesetzt, die nach Anweisung Teilaufgaben übernehmen.

Besonderheiten: Der Verkauf von Wertstoffen konnte in Österreich nicht als Teil der Arbeitsaufgabe identifiziert werden.

### 3.4 Kernarbeitsprozesse und –aufgaben im Geschäftsfeld „Textilien“

In dem Geschäftsfeld „Textilien“ werden alle Arten von Textilwaren angenommen, gesammelt, teilweise angekauft und je nach Organisation aufbereitet und wieder abgegeben bzw. verkauft. Eine schematische Übersicht über die Kernarbeitsprozesse im Geschäftsfeld „Textilien“ liefert Abbildung 4.

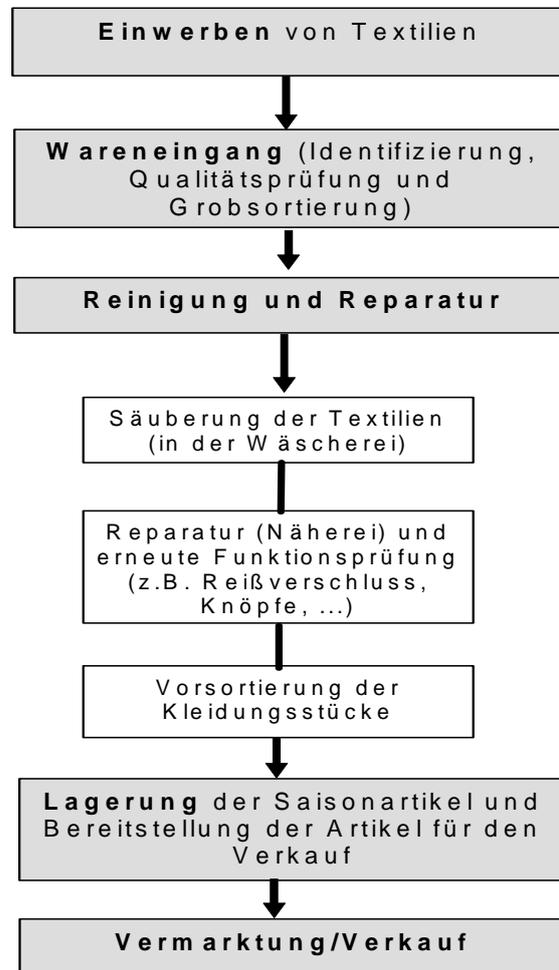


Abb. 4 Übersicht über die Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld "Textilien" im Second Hand Sektor

Das Geschäftsfeld „Textilien“ zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Profit- und Not-for-profit-Unternehmen. Während in den Profit-Unternehmen vorwiegend nur Textilien angenommen werden, die eine gute Qualität besitzen müssen (Textilien, die ohne Aufbereitung/ Reparatur wieder verkaufbar sind), nehmen die Not-for-profit-Unternehmen auch Waren an, die teilweise noch gesäubert und repariert werden müssen. Dabei gelangen die Waren unterschiedlich in die Second-Hand-Unternehmen. Teilweise werden die Alttextilien beim Kunden abgeholt oder direkt vom Lieferanten im Unternehmen abgegeben. Dort erfolgt anschließend eine Qualitätsprüfung und Grobsortierung der Textilien. Die Aufgabe der Reinigung und der Reparatur wird nur in einigen Unternehmen umgesetzt. Je nach Kapazität werden die sortierten und reparierten Textilien zwischengelagert (z.B. Saisonartikel). Anschließend werden die Textilien in dem Geschäft/Kaufhaus (zumeist nach festgelegten Kategorien wie z.B. Herren- oder Damenbekleidung/Kindersachen/Artikelart) ausgelegt, ausgehangen und dekoriert, um sie anschließend zu verkaufen, wobei der Verkaufsprozess die Kundenberatung mit einschließt.

Die Analyse der Arbeitsprozesse im Geschäftsfeld „Textilien“ im Second Hand Sektor führte zu sieben Kernarbeitsaufgaben:

1. Die Arbeitsaufgabe „**Akquirieren von Textilien**“ hat je nach Ausrichtung des Unternehmens einen unterschiedlichen Fokus. Hauptziel ist die Akquisition von Spenden oder Textilankäufen, um das Warenangebot zu sichern. Die Gewinnung neuer Lieferanten – egal ob Spender oder Verkäufer – steht somit im Mittelpunkt der Arbeitsaufgabe. Wichtig ist das richtige Abwägen zwischen der Erhöhung des Spenden- oder Ankaufvolumens und der Verbesserung der Qualität der Spenden/Ankäufe bzw. die Gewinnung von spezifischen Waren (z. B. saisonale Bekleidung). Mittels verschiedener Medien, wie Flyer, Prospekte, Postkarten oder Internet werden möglichst vorher festgelegte Zielgruppen angesprochen. Dabei müssen das Medium, die Werbeinhalte und -umfang ausgewählt sowie die Aufträge zur Gestaltung der Werbung organisiert und kontrolliert werden. Der persönliche Kundenkontakt und die Netzwerkpflege spielen dabei eine entscheidende Rolle. Bei der Arbeitsaufgabe handelt es sich um eine verantwortungsvolle Aufgabe mit dem Schwerpunkt auf Öffentlichkeitsarbeit, die insgesamt das Image der Unternehmen prägt.

Ausführende: Das Akquirieren von Textilien liegt in der Verantwortung der Managementebene. Operative Mitarbeiter (z.B. An- und Ungelernte) leisten Unterstützung bei der Umsetzung.

Die beiden folgenden Arbeitsaufgaben „Planen des Warentransportes“ und „Abholen der Waren“ konnten nur vereinzelt in den untersuchten Unternehmen in Bulgarien identifiziert werden.

2. Bei der Arbeitsaufgabe „**Planen des Warentransportes**“ werden Aufträge angenommen und mit dem Logistikbereich abgestimmt. Bei einer Anfrage müssen Zielort sowie Warenzustand und –menge identifiziert werden, um zu entscheiden, ob der Auftrag angenommen werden kann. Die Verkaufsanfragen werden aufeinander abgestimmt und als Aufträge mittels Auftragschein an den Transportbereich weitergegeben. Für die Dokumentation und die Auftragsabwicklung werden Transportschein und Auftragschein eingesetzt.

Ausführende: Der Warentransport wird von Mitarbeitern des Managements geplant.

3. Nach der Planung der Warenabholung folgt der eigentliche Transport der Textilien mit der Arbeitsaufgabe „**Abholen der Waren**“. Die Basis für die Abholung ist der Auftragschein. Die Textilien werden nach einer Sichtprüfung abgeholt. Die Verladung der Textilien muss platzsparend und möglichst material schonend vollzogen und anschließend für den Transport gesichert werden. Für den Transport selber ist das zugelassene und verkehrssichere Fahrzeug (LKW/Transportfahrzeug) unter Einhaltung der (nationalen) gesetzlichen Vorschriften zu Verkehrssicherheit und den Transport-/Sicherheitsbestimmungen zuverlässig vom Fahrer zu führen. Im Unternehmen wird die Ware entladen. Dabei müssen die Auftragspapiere ordnungsgemäß bearbeitet und die Abholung mit den nach- und vorgelagerten Bereichen abgestimmt werden. Die Routenplanung erfolgt entweder durch eine Planungsstelle oder vom Mitarbeiter selbst - in einigen Unternehmen mit Hilfe eines Navigationssystems. Durch die direkte Abholung der Ware beim Kunden sind der Kundenkontakt und das Auftreten des Mitarbeiters von hoher Bedeutung für das Image des Unternehmens.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe erfordert kein hohes Anforderungsniveau und wird daher von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernte) umgesetzt. Die wichtigste Voraussetzung zur Umsetzung der Arbeitsaufgabe ist die Führungsberechtigung für das Transportfahrzeug.

Besonderheiten: In Finnland konnte kein Abholen der Waren z.B. bei Spendern identifiziert werden, sondern es erfolgt eine die Leerung von Sammelcontainern.

4. Die Arbeitsaufgabe „**Annehmen von Waren**“ schließt die Qualitätsprüfung, Klassifizierung und Grobsortierung der Textilien sowie die Bereitstellung und Übergabe der Waren an die nachgelagerten Bereiche mit ein. Nach der Ausladung bzw. Annahme der Waren wird die weitere Verwendbarkeit beurteilt. Dies erfolgt nach unternehmensinternen Kriterien, z. B. nach den Kategorien „Neuware“, „Ausschuss“ und „Ware zur Weiterleitung an Bedürftige“ (z. B. Entwicklungsländer, Humanitäre Hilfe). Mittels Sicht- und Funktionsprüfung werden Sauberkeit und Funktionalität (z. B. von Reißverschlüssen und Knöpfen) geprüft. Damit findet eine erste Qualitätsbeurteilung statt. Die Waren werden nach ihrem Zustand sortiert und erhalten einen innerbetrieblichen Begleitschein, mit dem die Ware den verschiedenen Entsorgungs- und Bearbeitungswegen zugestellt wird. Für die Zustellung werden Körbe, Kartons oder Bündel benutzt. Dabei müssen die sortierten Waren getrennt gehalten und den richtigen Behältern zugeordnet werden. Diese müssen anschließend korrekt beschriftet.  
Ausführende: Diese Arbeitsaufgabe wird von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernten) umgesetzt und von Vorarbeitern bzw. Anleitern koordiniert.  
Besonderheiten: Die beschriebene Sortierung nach den verschiedenen Kategorien wurde in Slowenien, UK und Österreich nicht identifiziert.
5. Die Arbeitsaufgabe „**Reinigen und Reparieren der Textilien**“ umfasst mehrere Teilaufgaben, die je nach Unternehmen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen durchgeführt werden. In einem ersten Schritt findet eine Reinigung der Textilien in der Wäscherei statt. Für die Säuberung stehen folgende Werkzeuge und Hilfsmittel zur Verfügung, wie Waschmaschine, Trockner und Waschmittel. Nach der Reinigung erfolgt eine erneute Sichtprüfung, um die weiteren Bearbeitungsschritte (Reparatur, Bügeln) festzulegen. Müssen Näh-, Reparatur- und Ausbesserungsarbeiten durchgeführt werden, erfolgt dies in der Näherei. Dafür muss zu Beginn der Reparaturaufwand eingeschätzt werden. Lohnt sich eine Reparatur nicht, so müssen die Textilien der Entsorgung zugeführt werden. Für die Näh-, Reparatur- und Ausbesserungsarbeiten stehen Nähmaschinen, Scheren, Garn und Ersatzteile zur Verfügung. Nach der Reparatur wird das Textilstück erneut geprüft und bei guter Qualität dem nächsten Bearbeitungsschritt, dem Bügeln, zugeführt. Im Anschluss werden die Textilien nach bestimmten Kriterien vorsortiert (Kindertextilien, Schuhe, Sommer-/ Winterkleidung, Größe etc.) sortiert.  
Ausführende: Die Arbeitsaufgabe erfordert kein hohes Anforderungsniveau und wird von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernte) umgesetzt und wird koordinierend und anleitend von Vorarbeitern bzw. Anleitern begleitet.  
Besonderheiten: Eine Reinigung der Textilien findet nur in den Ländern Bulgarien, UK und Deutschland statt. Eine Reparatur von Textilien wurde nur in Deutschland und Bulgarien identifiziert bzw. bei exklusiven Textilien auch in Österreich. Eine Vorsortierung bei der Endkontrolle konnte in Slowenien nicht identifiziert werden.
6. Bei der Arbeitsaufgabe „**Lagern und Bereitstellen der Textilien**“ werden bestimmte Textilien (z. B. Saisonware) in Kartons, Körben, Boxen und Bündeln eingelagert bis zum Verkauf der Ware (Jahreszeitabhängig, Aktualität). Die Lagerung ist platzsparend vorzunehmen sowie in einem Lagerplan zu dokumentieren, um Transparenz und Abrufbarkeit der Waren sicherzustellen.  
Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernten) umgesetzt, da sie kein hohes Anforderungsniveau aufweist.
7. Mit dem „**Vermarkten der Textilien**“ wird der gesamte Arbeitsprozess des Geschäftsfeldes abgeschlossen. Dies beinhaltet den Verkauf und die Abgabe der Textilien an den Endkunden. Dazu werden die Textilien zuerst – falls vorhanden – in einem Warenwirtschaftssystem oder handschriftlich erfasst und für den Verkauf etikettiert. Für die Etikettierung und Erfassung im Warenwirtschaftssystem muss der Wert der Waren mittels einer Preisgestaltung eingeschätzt werden. Im Anschluss

werden die Textilien in das Warenangebot einsortiert und für den Verkauf dekoriert. Insgesamt müssen die Verkaufsräume ansprechend gestaltet und ggf. verschiedene Verkaufsaktionen durchgeführt werden (saisonale Angebote). Dabei sind kaufmännische Fähigkeiten zur Preisgestaltung und eine hohe Kunden- und Serviceorientierung von großer Bedeutung. Darüber hinaus muss das Warenwirtschafts- und Kassensystem (inkl. Abrechnung) sicher und korrekt gehandhabt werden.

Ausführende: Die Arbeitsaufgabe wird von operativen Mitarbeitern (z.B. An- und Ungelernte) umgesetzt, da sie kein hohes Anforderungsprofil hat. Die Verantwortung und Koordination liegt bei den Vorarbeitern bzw. Anleitern.

Besonderheiten: Ein Warenwirtschaftssystem konnte in Finnland und UK nicht identifiziert werden.

### **3.5 Geschäftsfeldübergreifende Arbeitsprozesse und -aufgaben**

Die Analyse der charakteristischen Arbeitsprozesse im Second Hand Sektor verdeutlicht, dass es unterschiedliche geschäftsfeldübergreifende Arbeitsprozesse und –aufgaben gibt. So setzen sich alle Unternehmen des Second Hand Sektors mit

- dem Akquirieren von Spenden/ Waren und Kunden,
- dem Wareneingang,
- dem Warenausgang

auseinander, wie die in Abbildung 5 blau markierten Felder darstellen. Die hier genannten drei zentralen Arbeitsprozesse, die bei allen Geschäftsfeldern identifiziert werden konnten, weisen weiterhin Schnittstellen auf.

Ein zentraler Arbeitsprozess des Second Hand Sektors ist die Annahme von Waren, deren Qualitätsprüfung, die Sortierung und Weiterleitung. Dies sind Arbeitsaufgaben, die im Bereich des Wareneingangs - unabhängig von den unterschiedlichen Geschäftsfeldern - in allen Unternehmen ablaufen. Die Mitarbeiter müssen die Waren (je nach Organisation des Unternehmens vor oder nach der Annahme) auf die Qualität prüfen, den Wiederverkaufswert (Kosten-Nutzen-Schätzung) einschätzen und die Waren auf Grundlage dieser Bewertung den verschiedenen Wieder-/Weiterverwendungen zuordnen. Dabei werden die Waren unterschiedlichen Kategorien zugeordnet: Zur Entsorgung/Verwertung, zur Aufbereitung, zur Lagerung oder zum Direktverkauf oder zur Teileverwertung. Diese Kategorien differieren nach Geschäftsfeld und Organisation der Unternehmen. Je nach Ausrichtung der Unternehmen, wird eine unterschiedliche Strategie und Organisation verfolgt, die sich ggf. auch auf die weiteren Bearbeitungsschritte auswirkt. So ist bei den Profit-Unternehmen der Bereich der Aufbereitung von Second-Hand-Waren aus Kostengründen oftmals nicht oder nur rudimentär vorhanden. Hier werden in der Regel nur qualitativ hochwertige Waren angenommen. Die Ursache hierfür liegt in einer stärkeren wirtschaftlichen Orientierung der Unternehmen. Ein weiterer Unterschied hinsichtlich des Wareneingangs liegt in den Inhalten der Arbeitsaufgaben und den dafür benötigten fachlichen Kompetenzen. So sind für die Qualitätsprüfung der Waren in den Geschäftsfeldern unterschiedliche fachspezifische Kenntnisse von Bedeutung. Die Prüfung von CDs erfordert andere Kenntnisse als die Prüfung bei der Annahme oder Weiterleitung von Elektroaltgeräten, Textilien oder Möbel. Entsprechende Unterschiede werden in Kapitel 3.6 im Detail näher erläutert. An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass der beschriebene Arbeitsprozess vor allem für alle Unternehmen von zentraler Bedeutung ist. Die Bewertung und Sortierung der Waren hat enorme Auswirkung auf das Verkaufsangebot und die Effizienz der Unternehmen.

Ein zweiter grundlegender Arbeitsprozess im Second Hand Sektor, der in allen Geschäftsfeldern vorzufinden ist, bezieht sich auf den Warenausgang und beinhaltet die Preisfestlegung und Warenerfassung, die Präsentation der Ware und den Verkauf. Zum Verkauf der Ware sind verschiedene Arbeitsaufgaben notwendig. Der Verkaufswert der

Waren muss festgelegt und in einem System erfasst werden (teilweise mittels eines EDV-gestützten Warenwirtschaftssystem). Für den erfolgreichen Verkauf muss die Ware weiterhin dem potenziellen Kunden ansprechend präsentiert werden. Außerdem spielen die Kundenberatung, das eigentliche Verkaufsgespräch, eine bedeutende Rolle. Und zur Arbeitsaufgabe des Verkaufs gehört der Umgang mit einem Kassensystem. Fachkenntnisse oder Kenntnisse des Marktes sind zwar nützlich und hilfreich für die Preisfestlegung und die Kundenberatung, aber keine essentielle Voraussetzung für einen erfolgreichen Verkauf. Insgesamt gleichen sich die Arbeitsaufgaben der Geschäftsfelder, die beim Verkauf von den Mitarbeitern wahrgenommen werden müssen, inhaltlich sehr. Zudem scheinen im Vergleich mit Arbeitsaufgaben wie der Instandsetzung/Restauration weniger tief greifende Fachkenntnisse für den Verkauf erforderlich.

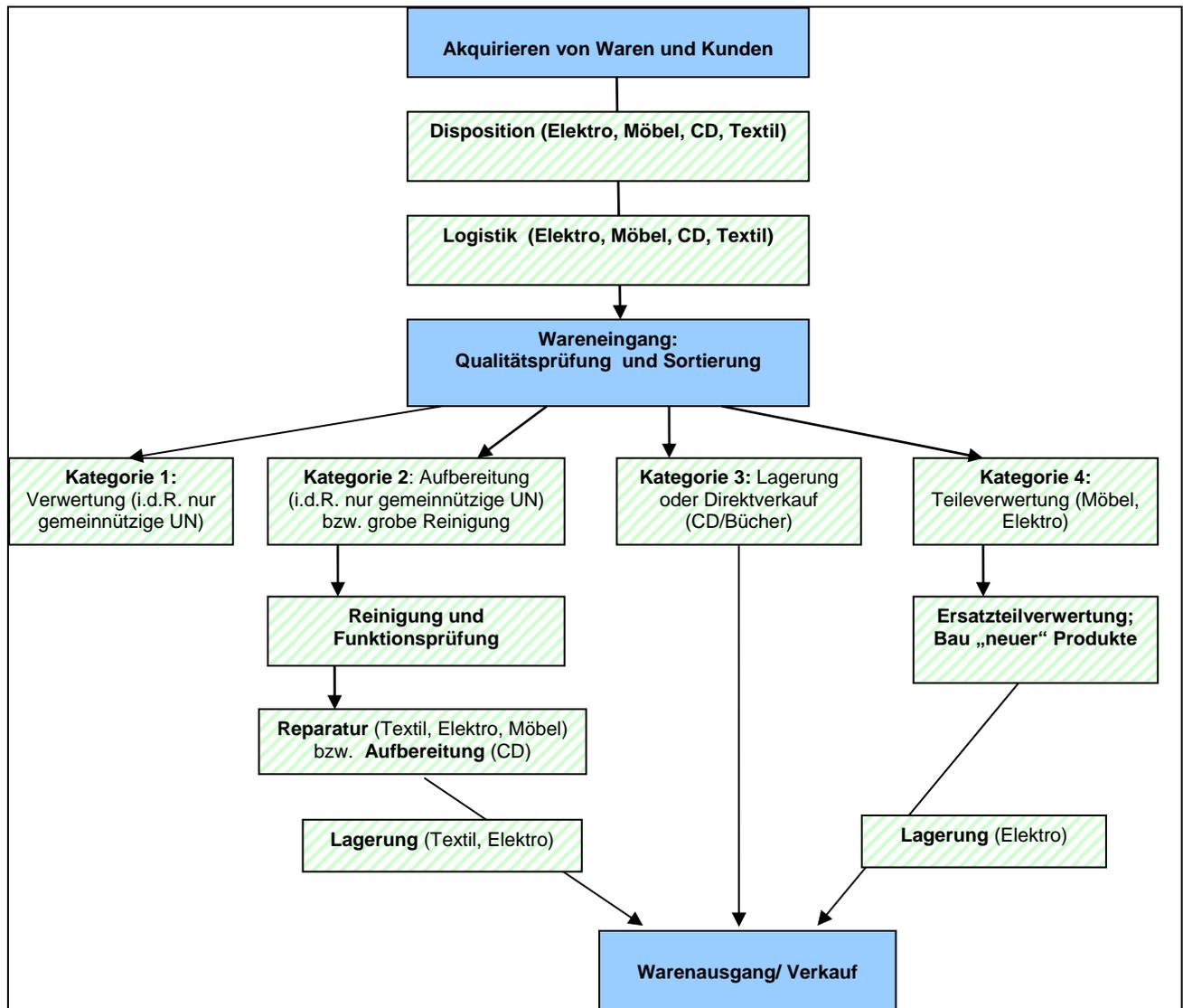


Abb. 5 Übersicht über die identifizierten Arbeitsprozesse und -aufgaben im Second Hand Sektor anhand der durchgeführten Fallstudien

Der dritte gemeinsame Arbeitsprozess umfasst das Akquirieren von Spenden (Not-for-profit-Unternehmen) bzw. Waren (Profit-Unternehmen) und Kunden im Sinne von Käufern für die Second-Hand-Waren. Der Arbeitsprozess beinhaltet je nach Ausrichtung des Unternehmens Werbemaßnahmen, um Spendenabgaben bzw. für Warenaufkäufe zu veranlassen. Potenzielle Spender oder Verkäufer müssen über die Möglichkeiten Waren abzugeben, informiert und dazu animiert werden. Für Second-Hand-Unternehmen ist die Gewinnung von

qualitativ möglichst hochwertigen Waren eine der zentralen Herausforderungen. Von den eingewobenen Waren als solches hängt ab, wie sich das Angebot an Waren für den Verkauf gestaltet. Ziel ist es, Waren einzuwerben, die möglichst schnell und damit effizient wieder verkaufbar sind. Die Durchführung von Werbemaßnahmen für den Verkauf der Waren konnte ebenfalls bei allen Unternehmen und in unterschiedlichen Formen identifiziert werden. Allerdings nimmt diese Arbeitsaufgabe in Bezug auf den Schwerpunkt des Arbeitsprozesses nur eine untergeordnete Rolle ein.

### 3.6 Geschäftsfeldspezifische Arbeitsprozesse und –aufgaben

Neben den geschäftsfeldübergreifenden Arbeitsprozessen konnten auch geschäftsfeldspezifische Unterschiede identifiziert werden, die sich besonders in den fachspezifischen Inhalten der Arbeitsaufgaben manifestieren. Allerdings gibt es auch strukturelle Unterschiede in den Arbeitsprozessen. So sind Unternehmen im Geschäftsfeld „Textilien“ in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen<sup>3</sup> so organisiert, dass Disposition und Logistik keine wesentliche Rolle bei den Arbeitsprozessen spielen – im Gegensatz zu den drei anderen Geschäftsfeldern, wo diesen eine Bedeutung zukommt. Ein weiterer geschäftsfeldspezifischer Unterschied zeigt sich bei den Arbeitsprozessen nach der Wareneingangsprüfung. Die Ähnlichkeiten und Unterschiede bezüglich der Kategorien der Sortierung und den daraus sich anschließenden Arbeitsaufgaben verdeutlicht Tabelle 2. Es wird deutlich, dass einzig im Geschäftsfeld „Bücher/CD“ keine oder eine externe Bearbeitung (Aufbereitung in anderen Unternehmen) der Waren erfolgt. Ebenso verhält es sich mit der Ersatzteilgewinnung im Bereich Elektrogeräte, die nur in diesem Geschäftsfeld identifiziert wurde.

<b>Geschäftsfeld</b>	<b>KATEGORIEN der Sortierung</b>				
<b>Möbel</b>	<i>Keine Bearbeitung</i>	<i>Instandsetzung, Restauration</i>			<i>Verwertung</i>
<b>Bücher/CD</b>	<i>Keine Bearbeitung</i>	<i>(externe Bearbeitung)</i>		<i>Lagerung</i>	
<b>Elektrogeräte</b>		<i>Instandsetzung, Reparatur</i>	<i>Ersatzteilgewinnung</i>		<i>Verwertung</i>
<b>Textilien</b>	<i>Keine Bearbeitung</i>	<i>Instandsetzung, Reparatur, Reinigung</i>		<i>Lagerung</i>	

Tab. 2 Kategorien der Sortierung im Vergleich nach Geschäftsfeldern

Die Analyse der Arbeitsaufgaben zeigt teilweise große inhaltliche Unterschiede zwischen den Geschäftsfeldern, die sich in differenzierten fachlichen Anforderungen niederschlagen. So steht hinter der Arbeitsaufgabe des Wareneinganges die Qualitätsüberprüfung der eingehenden Waren. Für die Qualitätsüberprüfung müssen Funktionsfähigkeit, Wiederverkaufswert und Reparaturaufwand von Möbeln, Textilien, Elektrogeräten oder Büchern/CDs eingeschätzt werden. Dafür sind unterschiedliche fachliche Kenntnisse nützlich oder teilweise notwendig. Die Anforderungen an die Arbeitsaufgaben unterscheiden sich

<sup>3</sup> Allerdings stellen die untersuchten Unternehmen in Bulgarien hier eine Ausnahme dar. Dort sind Logistik und Disposition Bestandteil des Arbeitsprozesses.

dementsprechend also inhaltlich je nach Gegenstand bzw. Geschäftsfeld. Und auch im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe Demontage/Verwertung sind abhängig von dem jeweiligen Geschäftsfeld wesentliche Unterschiede auszumachen. So werden in den Geschäftsfeldern „Bücher/CD“ und „Textilien“ – nach Möglichkeit – keine Waren angenommen, die eigentlich entsorgt werden müssen.

Bei den Unternehmen, die eine Instandsetzung/ Reinigung/ Reparatur durchführen, unterscheiden sich die Arbeitsaufgaben je nach Geschäftsfeld inhaltlich stark voneinander. Die Wartung und Reparatur unterschiedlicher Elektroaltgeräte erfordert fachlich sehr gute Kenntnisse. Diese unterscheiden sich grundsätzlich von den Kenntnissen, die zur Restauration oder zum Bau neuer Möbel aus Ersatzteilen benötigt werden. Diese Arbeitsaufgaben differieren zudem inhaltlich vollständig von der Reparatur und Reinigung von Textilien. Im Geschäftsfeld „Bücher/CD“ werden wiederum keine Reparaturen o. ä. durchgeführt. Eine Ausnahme stellt lediglich die Polierung von CD/DVDs dar. Diese Arbeitsaufgabe wird allerdings laut untersuchtem Unternehmen ausgelagert und stellt somit keine Arbeitsaufgabe im Geschäftsfeld CD/DVD dar.

Die Lagerung von Waren spielt in den drei Geschäftsfeldern „Textilien“, „Elektrogeräte“ und „CD/Bücher“ eine wichtige Rolle. Das Geschäftsfeld „Möbel“ stellt hier eine Ausnahme dar. Inhaltlich lassen sich bezüglich der Lagerung der Waren keine Arbeitsaufgaben identifizieren, die geschäftsfeldspezifische (fachliche) Besonderheiten aufweisen, d. h. die Lagerung von Textilien, Elektrogeräten oder CDs/Büchern folgt ähnlichen Kriterien und umfasst die gleichen Anforderungen. Der Transport von Waren (Abholung oder Auslieferung) konnte in den Geschäftsfeldern „Textilien“, „Elektrogeräte“ und „Möbel“ identifiziert werden, im Geschäftsfeld „CD/Bücher“ spielt der Transport keine wesentliche Rolle. Hinsichtlich der Arbeitsaufgaben lassen sich keine inhaltlichen Unterschiede identifizieren. Allerdings gestaltet sich der Transport je nach Waren verschieden.

Die hinter den Arbeitsaufgaben liegenden Anforderungen unterscheiden sich nicht nur je nach Geschäftsfeld, sondern auch die Unternehmensart (Profit- oder Not-for-profit-Unternehmen) spielt eine wesentliche Rolle. So wird beim Warenankauf in den Profit-Unternehmen aller Geschäftsfelder ein Ankaufspreis kalkuliert, was die Qualitätsprüfung der angebotenen Waren wesentlich bedeutsamer macht und ggf. auch fachliche Kenntnisse voraussetzt. Andererseits werden in Profit-Unternehmen oft nur qualitativ hochwertige Waren angenommen, so dass eine feinere Differenzierung der Waren entfällt. Genauso verhält es sich mit der Abschätzung eines Reparaturaufwandes, da in der Regel keine Reparaturen durchgeführt werden.

Für die Arbeitsaufgabe Demontage/Entsorgung spielt die Profit- oder Not-for-profit-Orientierung eine ebenso große Rolle wie das spezifische Geschäftsfeld. So findet in den Geschäftsfeldern „Elektrogeräte“ und „Möbel“ eine Entsorgung in der Regel nur bei Not-for-profit-Unternehmen statt. Ähnlich verhält es sich mit der Arbeitsaufgabe Instandsetzung/Reinigen/ Reparieren. Die meisten Profit-Unternehmen schätzen eine Bearbeitung der Second-Hand-Waren als nicht rentabel ein, so dass der gesamte Arbeitsprozess bei diesen Unternehmen in der Regel nicht stattfindet.

## **4 Konsequenzen für die Qualifizierung im Second Hand Sektor**

### **4.1 Notwendigkeit einer sektorspezifischen Kompetenzentwicklung**

Die Ergebnisse der im Projekt durchgeführten Sektoranalyse und den Fallstudien haben deutlich gemacht, dass der Second Hand Sektor eindeutige Defizite im Bereich der Qualifizierung aufweist. So konnten nur wenige Beispiele für Qualifizierungen innerhalb des Sektors identifiziert werden. Diese sind zumeist individuell auf den Bedarf einzelner Unternehmenskooperationen bzw. Netzwerke (wie z.B. in Belgien) zugeschnitten und nicht allgemein für im Sektor operierende Unternehmen zugänglich. Lediglich in Deutschland konnten wenige sektorspezifische Angebote identifiziert werden, wobei diese sehr begrenzt

sind. Weiterhin hat sich gezeigt, dass die Qualifizierungen, die im Second Hand Sektor durchgeführt werden, nur in Ausnahmefällen sektorspezifisch sind und zudem in Not-for-profit-Unternehmen nicht das Ziel haben, auf die Arbeit in dem Second Hand Sektor, sondern allgemein auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten. Wie gezeigt werden konnte, sind die Inhalte der Qualifizierungen im Allgemeinen nicht auf die Besonderheiten der Arbeitsprozesse und -aufgaben im Second Hand Sektor abgestimmt. Die Ergebnisse der Fallstudien haben weiterhin verdeutlicht, dass es nicht nur einen Mangel an geeigneten und sektorspezifischen Qualifizierungen in Europa gibt, sondern es wurde auch deutlich, dass bei den Beschäftigten und den Unternehmen ein Qualifizierungsbedarf herrscht. Das Bestreben vieler im Second Hand Sektor operierender Unternehmen, sich weiter zu professionalisieren und die Qualität ihrer Unternehmen zu steigern, geht mit der Notwendigkeit einer sektorspezifischen Kompetenzentwicklung einher.

Erste Ansatzpunkte für die Entwicklung von spezifischen Qualifizierungsangeboten für den Second Hand Sektor lässt die Auswertung der Fallstudien erkennen. Es konnten Arbeitsaufgaben identifiziert werden, die bei näherer Betrachtung spezielle Anforderungen an die Beschäftigten des Sektors mit sich bringen. Die Überschneidungen zwischen den für die Arbeitsaufgaben benötigten Kompetenzen zu in anderen Branchen benötigten Kompetenzen können nicht darüber hinweg täuschen, dass der Second Hand Sektor bestimmte Spezifika mit sich bringt. Den besonderen Anforderungen sollte in einem Qualifizierungskonzept mit dem Ziel einer sektorspezifischen Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter Rechnung getragen werden.

Eine Besonderheit des Second-Hand-Warenhandels stellt für Profit-Unternehmen der An-/Einkauf bzw. die Annahme von Waren dar. Allen Second-Hand-Unternehmen ist laut Definition gemein, dass nur gebrauchte Waren gehandelt werden. Die Unternehmen können also nicht bei einem Großhändler Waren zu einem festen Preis und definierten Qualitätsstandard in der benötigten Menge bestellen, wie es die Praxis in Unternehmen des Neuwaren-Marktes ist. Die Planung des Warenangebotes oder eine langfristige Kalkulation sind damit kaum durchführbar. Die Second-Hand-Unternehmen sind von den Ankaufsangeboten, die auf dem Markt (von Privatpersonen oder gewerblichen Anbietern, z. B. Geschäftsaufösungen) gemacht werden und damit auch von deren Qualität und Quantität, abhängig. Die Fallstudien haben verdeutlicht, dass sich die rein quantitative Komponente in den meisten Unternehmen als nicht kritisch erweist. Die Unternehmen haben in der Regel keine Schwierigkeiten, Angebote zum Ankauf oder zur Annahme von Waren zu bekommen. Das Warenangebot kann somit prinzipiell immer sichergestellt werden. In Zeiten steigender Konkurrenz und höheren Qualitätsansprüchen der Kunden auch bei Second-Hand-Waren reicht dies aber nicht aus. Eine wesentliche Erfolgsdimension für Second-Hand-Unternehmen stellt das Angebot qualitativ möglichst hochwertiger Waren dar. Die Bewertung der Qualität und die von wiederverkaufbaren, guten Gebrauchsgütern im Rahmen des Ankaufs von Waren, ist eine Second Hand sektorspezifische Besonderheit, die in keiner anderen Branche in der Form zu finden ist.

Der Ankauf und die Beurteilung von Gebrauchsgütern sind unter zwei Aspekten zu betrachten:

- Zum einen werden Gebrauchsgüter immer in unterschiedlichem Zustand zum Ankauf angeboten, so dass eine individuelle Begutachtung und Beurteilung bei jedem Einzelteil - wenn möglich - notwendig ist.
- Zum anderen ist der Ankauf mit einer Preisfestsetzung verbunden, die unter Berücksichtigung des jeweiligen Zustandes und ggf. Reparaturaufwandes sowie gleichzeitig des Marktes, recht schnell erfolgen muss.

Dem Mitarbeiter, der den Ankauf wahrnimmt, kommt eine hohe Verantwortung zu. Seine Entscheidungen werden sofort wirksam und können nicht rückgängig gemacht werden, da meist eine Barzahlung mit dem Ankauf verbunden ist. Besonders bei Profit-Unternehmen trägt der Wareneinkauf zu einem großen Teil entscheidend zu dem Erfolg des Unternehmens bei. Hier hängt nicht nur das Verkaufsangebot des Unternehmens von dem Einkauf ab - wie bei Not-for-profit-Unternehmen auch - zusätzlich wird beim Einkauf vielfach für die jeweiligen Unternehmen mit nicht unerhebliche Geldbeträgen gearbeitet. Damit ist die Kompetenz der Mitarbeiter, die den Ankauf von Waren durchführen von hoher Bedeutung insbesondere für profitorientierte Second-Hand-Unternehmen. Bisher sind diese Kompetenzen sehr erfahrungsbasiert und implizit (z. B. den Markt für CD/DVD zu erfassen, ist an jahrelange Kenntnis und das eigene Interesse der Beschäftigten gebunden). In allen Geschäftsfeldern sind die Preisverhandlungen unter Berücksichtigung der Qualität der angebotenen Ware (nur bei Profit-Unternehmen) und des aktuellen Marktpreises wichtig, aber auch die generelle Entscheidung für oder gegen einen Ankauf/die Annahme von Waren.

Da Not-for-profit-Unternehmen meist die Waren über Spenden beziehen, liegt der Schwerpunkt der Verantwortung hier nicht bei den Preisbewertungen oder -verhandlungen. Vielfach werden alle Waren die abgegeben werden angenommen, die Bewertung und Auswahl von qualitativ guten und interessanten Gebrauchsgütern findet in Not-for-profit-Unternehmen nicht vor dem Wareneingang statt, sondern beim bzw. nach Eingang der Spenden. Hier erfolgt eine Sortierung, bei der die Waren nach Qualität begutachtet und bewertet werden. Der Reparaturaufwand (dies gilt bei Not-for-profit-Unternehmen für die Geschäftsfelder Elektrogeräte, Möbel und Textilien) muss dem geschätzten Wiederverkaufswert gegenübergestellt werden. Die Beurteilung der Waren ist die Grundlage für die Wareneinordnung gemäß den bereits vorgestellten Kategorien (siehe Tabelle 2) und für die Weiterleitung an nachfolgende Bereiche (z. B. Entsorgung, Instandsetzung, Ersatzteile). Die Mitarbeiter müssen die Waren schnell bewerten, was eine sehr gute Kenntnis der eingehenden Waren (Qualität und Reparaturaufwand), des internen Arbeitsprozesses (Kosten für Reparaturen) und des Marktwertes (Nachfrage und zu erzielender Wiederverkaufspreis) voraussetzt. Speziell im Fall von gebrauchten Textilien, die eine gute Qualität haben, allerdings einen hohen Reparaturaufwand aufweisen und wenn gleichzeitig ein Warenüberangebot im Unternehmen besteht, muss der Mitarbeiter in der Lage sein, einzuschätzen, ob die Ware ins Lager oder zur Entsorgung weitergeleitet werden muss. Wichtig sind demnach auch ausgeprägte Prozesskenntnisse über die betriebsinterne Strukturen, Standards und Arbeitsprozesse. Ebenfalls unerlässlich ist eine gute Koordination und Kommunikation mit den nachfolgenden Arbeitsbereichen.

Eine weitere, sektorspezifische Besonderheit, die einer darauf abgestimmten Kompetenzentwicklung bedarf, ist die Instandsetzung/ Restauration von Gebrauchsgütern. Da profitorientierte Second-Hand-Unternehmen eine aufwändige Reparatur von Gebrauchsgütern in der Regel für nicht rentabel einschätzen (und dementsprechend meist auch nur einwandfreie Waren angenommen werden), konnte diese Besonderheit in erster Linie für die Not-for-profit-Unternehmen identifiziert werden. Die Arbeitsaufgabe der Instandsetzung von Elektrogeräten, die Reparatur von Textilien und die Restauration von Möbeln stellen teilweise sehr hohe fachliche Anforderungen an die Mitarbeiter.

Die sektorspezifischen Anforderungen diesbezüglich sind

- die Bewertung von gebrauchten Waren unter Einschätzung von Reparaturaufwand und Wiederverkaufswert und
- der Umgang mit einer großen Vielfalt von Gebrauchsgütern.

Die zur Instandsetzung bzw. Restauration vorgesehenen und dahin weitergeleiteten Waren werden in diesem Arbeitsbereich von den dort zuständigen Mitarbeitern erneut bewertet. Diese Bewertung findet im Arbeitsprozess punktuell immer wieder statt, da neue Informationen über den Zustand des Gerätes im Prozess der Instandsetzung zu neuen

Erkenntnissen über den Reparaturaufwand und damit dem möglichen Profit durch einen Verkauf führen. Die Mitarbeiter müssen nicht nur fachlich in der Lage sein, die Gebrauchtwaren zu bearbeiten und Instand zu setzen, sondern sie müssen zusätzlich unter Berücksichtigung möglicher betriebsinterner Kosten und dem Marktwert eine Bewertung vornehmen. Dabei ist im Geschäftsfeld Elektroaltgeräte zusätzlich die in europäischen Ländern in der Regel einjährige Gewährleistungspflicht beim Verkauf von gebrauchten Elektro- und Elektronikgeräten in die Bewertung mit einzubeziehen.

Die zweite Besonderheit bei der Instandsetzung von Elektrogeräten, der Reparatur von Textilien oder der Restauration von Möbeln bezieht sich auf die Art der zu reparierenden Waren. Da es sich um Gebrauchtwaren handelt, müssen die Mitarbeiter mit einer großen Vielfalt an unterschiedlichen Warenfabrikaten und –produkten bei der Reparatur umgehen können und somit über eine große Bandbreite an fachlichem Wissen verfügen. Dies trifft Besonders auf das Geschäftsfeld elektronische und elektrische Geräte zu. Bei den Elektrogeräten müssen z. B. einerseits neuere, digitale Geräte Instand gesetzt werden, und andererseits müssen die Mitarbeiter ebenso in der Lage sein, Geräte aus z. B. den 1920er Jahren wieder funktionsfähig zu machen. Die hier geforderte fachliche Tiefe sowie die große Bandbreite an Fachwissen sind speziell im Second-Hand-Handel erforderlich, so dass dementsprechend eine sektorspezifische Kompetenzentwicklung notwendig ist. Innerhalb des Geschäftsfeldes Textilien müssen die Mitarbeiter ebenfalls in der Lage sein, eine große Vielfalt an unterschiedlichen Qualitäten und Beschaffenheit der Waren richtig einschätzen. Da vielfach an gebrauchten Textilien die Etiketten und Labels nicht mehr vorhanden sind, erfordert die Bewertung ein hohes Maß an Fachwissen hinsichtlich der Materialien bzw. der der einzelnen Waren an sich. Ähnlich verhält es sich im Geschäftsfeld Möbel. Auch hier sind gute Kenntnisse zu Epochen und Möbelstilen notwendig, um eine gute Bewertung der Waren vornehmen zu können. Allerdings scheinen bei den letztgenannten Geschäftsfeldern die fachlichen Anforderungen in Abhängigkeit von den Gebrauchtwaren nicht so stark zu differieren wie im Elektroaltgerätebereich. Die rasante Entwicklung auf dem Gebiet der Elektronik hat dazu geführt, dass das Nebeneinander von neuen und alten Technologien verschiedenste Anforderungen an die Mitarbeiter stellt.

Neben der Vielzahl an sektorspezifischen Kompetenzen, die sich aus der Besonderheit beachteter Waren ergeben, konnten aber auch zahlreiche weitere erforderliche Kompetenzen z.B. im Bereich der Verwaltung bzw. Organisation oder dem reinen Verkauf identifiziert werden. Zwar unterscheiden sich die dort geforderten Kompetenzen nicht wesentlich von denen des Neuwarenhandels, dennoch hat sich gezeigt, dass es hier die Notwendigkeit von Qualifizierungen gibt. Der wesentliche Unterschied zum Neuwarenhandel liegt hier nicht in den einzelnen Tätigkeiten, die geleistet werden, als solches, sondern in der Besonderheit der Waren selbst und dem Umgang mit diesen (z.B. Präsentation der Waren) sowie einer teilweise speziellen Kundenklientel. Abschließend lässt sich zusammenfassend festhalten, dass der Second Hand Sektor an die dort Beschäftigten eine Vielzahl an speziellen Anforderungen stellt und diesen spezifischen Kompetenzen abverlangt. Resultierend aus dem zu erwartenden Wachstum des europäischen Second-Hand-Marktes und dem Bestreben der Unternehmen sich stärker zu professionalisieren und ihre Qualität zu steigern, um einerseits im Sektor selbst und andererseits zum Neuwarenmarkt konkurrenzfähig zu sein, ergibt sich die Notwendigkeit der Entwicklung sektorspezifischer Qualifizierungen.

#### **4.2 Die Bedeutung einheitlicher Qualitätsstandards in der Qualifizierung**

Wie die Untersuchung des Second Hand Sektors gezeigt hat, gibt es weder auf europäischer, noch auf nationaler Ebene und auch branchenspezifisch keine einheitlichen Qualifizierungsangebote oder -standards im europäischen Second Hand Sektor. Sofern in den einzelnen Partnerländern Qualifizierungsansätze identifiziert werden konnten, unterscheiden sich die Inhalte und der Umfang der Qualifizierungen innerhalb der einzelnen Länder erheblich. Entsprechende Qualifizierungsstrategien sowie die einzelnen Qualifizierungen als solches sind vornehmlich bedarfsorientiert auf das jeweilige Unternehmen und defizitorientiert auf den zu qualifizierenden Mitarbeiter zugeschnitten und

sind zudem in den seltensten Fällen sektorspezifisch. Das Geschäftsfeld, die Größe und die Ziele (Ausrichtung auf den Not-for-profit- oder Profit-Bereich) der Unternehmen sowie die Einstellung zu Personalentwicklung spielen bei den Qualifizierungsangeboten eine entscheidende Rolle. Die Qualifizierung, deren Inhalte, Umfang und Qualität werden den subjektiven Einschätzungen der Unternehmen überlassen. Insofern entsprechende Qualifizierungsstrategien (bzw. Qualifizierungen) vorhanden sind, wird von den Unternehmen bzw. Netzwerken, die diese implementiert haben, teilweise ein inhaltlicher und methodischer Rahmen für Qualifizierungen in Form von Qualitätsstandards festgelegt. Diese dienen sowohl den Mitarbeitern als auch den Unternehmen als Orientierung.

Der gestiegene Professionalisierungsdruck auf die Second-Hand-Unternehmen und die hohen Qualitätsansprüche führen zu einem Qualifizierungsbedarf, der sich auch von Seiten der Unternehmen, aus den Arbeitsprozessen heraus, ergibt. Die im Sektor aufgestellten Unternehmen erkennen zunehmend, dass gut ausgebildete Mitarbeiter der Schlüssel für die Bewältigung der zukünftigen Anforderungen ist. Qualifizierungen müssen den Anspruch haben, die Mitarbeiter auf die mit dem Professionalisierungsdruck verbundenen Herausforderungen effektiv vorzubereiten und somit einem festgelegten Qualitätsstandard entsprechen. Dabei müssen die unternehmerischen Ziele mit den individuellen und gesellschaftlichen Zielen verbunden werden. Mit den bisherigen punktuellen, sektorspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen kann eine systematische Qualifizierung, die diesen Ansprüchen gerecht wird, nicht gewährleistet werden. Die Einführung von Qualitätsstandards bietet darüber hinaus die Möglichkeit der Anerkennung von Kompetenzen der im Sektor Beschäftigten (vor der dort häufig beschäftigten benachteiligten Personengruppen). Durch eine anerkannte Qualifizierung werden die Beschäftigungsaussichten für die Arbeitnehmer des Sektors sowie zusätzlich deren Mobilität auf dem Arbeitsmarkt erhöht. Nicht zuletzt fördert eine zertifizierte Qualifizierung die Identifizierung der Beschäftigten (vor allem der temporär Beschäftigten in Arbeitsmaßnahmen von Not-for-profit-Unternehmen) mit dem Sektor, was der Entwicklung des Sektors insgesamt zugute kommt. Einheitliche Qualitätsstandards gewährleisten somit eine europaweite Vergleichbarkeit der Qualifizierungen, stärken die Unternehmen des Sektors sowie die dort Beschäftigten und fördern deren Mobilität. Außerdem schaffen sie für die Unternehmen wie auch die Mitarbeiter und die Kundschaft mehr Transparenz und Sicherheit.

Die bisher eruierten Ergebnisse bieten eine Basis für die zukünftige Entwicklung von einheitlichen Qualitätsstandards in der Qualifizierung innerhalb des Second Hand Sektors in Europa. Die Ergebnisse der erhobenen Analysen zeigen, dass es neben den heterogenen Strukturen, die im Sektor zu finden sind und die bisher ein Hindernis für die Entwicklung von Standards zu sein schienen, auch viele Gemeinsamkeiten gibt. So konnten unabhängig von der Spezialisierung auf bestimmte Geschäftsfelder oder die Ausrichtung der Unternehmen auf den Profit- oder Not-for-profit-Bereich zahlreiche gemeinsame Arbeitsprozesse und -aufgaben im Second Hand Sektor identifiziert werden. Diese Gemeinsamkeiten bieten Ansatzpunkte für eine einheitliche Qualifizierung und entsprechende Qualitätsstandards. Diese sollen aber nicht als „Vereinheitlichung“ begriffen werden, die die Unterschiede im Sektor negiert oder ignoriert. Die fachspezifischen Kenntnisse, die in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern identifiziert wurden - besonders im Bereich der Reparatur/ Instandsetzung - sind wichtiger Bestandteil einer qualitativ hochwertigen Qualifizierung. Um dem gesamten Sektor Rechnung zu tragen, ist demnach eine Qualifizierung notwendig, die bei den im Sektor existierenden Gemeinsamkeiten ansetzt, aber die jeweiligen Spezifika der Geschäftsfelder mit einbezieht. Damit wird dem jeweiligen Bedarf von unterschiedlichen Unternehmen entsprochen und für die im Sektor Beschäftigten eine wichtige Grundlage für Beschäftigungsmöglichkeiten in allen Bereichen des Sektors geschaffen. Dies fördert die Beschäftigungsfähigkeit und -chancen der Arbeitnehmer.

#### **4.3 Die Gestaltung einer sektorspezifischen Qualifizierung**

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen und den im Rahmen der Analysen der

Fallstudien identifizierten Kernarbeitsprozesse und –aufgaben ist es möglich, ein Qualifizierungskonzept zu entwickeln, das eng auf die tatsächlich vorfindbaren Herausforderungen abgestimmt und gleichzeitig für alle Geschäftsfelder gültig ist. Damit wird ein Qualitätsanspruch umgesetzt, der bisher - vor allem auf europäischer Ebene - für den Second Hand Sektor nicht verfolgt worden ist.

Es ist wichtig, dass neben den empirischen Ergebnissen die bisherigen Erfahrungen mit der Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsansätzen im Second Hand Sektor Berücksichtigung finden. So handelt es sich z.B. bei der modularen Qualifizierung „Verkaufshelfer/innenausbildung“, wie sie in Deutschland umgesetzt wurde, um eine sektorspezifische Weiterbildung, die sich an die Zielgruppe der Benachteiligten richtet. Diese Ausrichtung dieser Qualifizierung beinhaltet allerdings eine Konzentration auf den Arbeitsbereich des Verkaufes in Second-Hand-Unternehmen. Damit wird eine deutliche Eingrenzung und Spezialisierung vorgenommen. Ein Blick auf die Inhalte der Module der Fortbildung zeigt zudem, dass die Bedürfnisse der Gruppe der Arbeitsmarktbenachteiligten insbesondere eine Berücksichtigung durch die Implementierung von Bewerbungstrainings findet. Der Ansatz berücksichtigt außerdem keine europäischen Zielsetzungen. Einen weiteren möglichen Qualifizierungsansatz für den Second Hand Sektor stellt der in Deutschland unternommene Versuch dar, das Berufsbild „Einzelhandelskauffrau/mann“ inhaltlich an den Second Hand Sektor durch Ergänzungs- und Ersatzmodule anzupassen. Hier konnte allerdings keine Integration in das Berufsbildungssystem erreicht werden, was deutlich macht, dass bei der Gestaltung einer ersten, europaweiten, sektorspezifischen Qualifizierung im Second Hand Sektor die Entwicklung eines europaweiten Weiterbildungsprofils im Vordergrund stehen sollte. Da die erforderlichen Qualifikationen im Second Hand Sektor vielfältige Überschneidungen zu anderen Berufsfeldern (Handel, Handwerk) aufweisen, ist nicht ausgeschlossen, dass darauf aufbauend die Integration in bestehende Berufsbilder des Berufsbildungssystems ein nächster Schritt sein könnte. Zudem kann, basierend auf den Erfahrungen mit der Entwicklung und Umsetzung eines Weiterbildungsprofils, geprüft werden, ob die Entwicklung eines eigenständigen Berufsbildes für den Second Hand Sektor sinnvoll ist.

Insgesamt sollte die im Projekt „QualiProSecondHand“ zu entwickelnde sektorspezifische Qualifizierung den Anspruch haben, die bestehenden Qualifizierungsansätze qualitativ zu erweitern, die Bedarfe der Second-Hand-Unternehmen in Europa einzubeziehen und einen einheitlichen Standard zu schaffen. Eine entsprechende Qualifizierung sollte sowohl auf die Zielgruppe der bereits im Sektor beschäftigte Personengruppen als auch Personen, die zurzeit noch nicht in Second-Hand-Unternehmen beschäftigt sind, sich aber auf ein zukünftiges Einsatzfeld vorbereiten wollen, ausgerichtet sein. Die Etablierung einer sektorspezifischen Qualifizierung trägt dazu bei, dass die im Sektor Beschäftigten (und hier sind insbesondere am Arbeitsmarktbenachteiligte in Arbeitsfördermaßnahmen von Not-for-profit-Unternehmen zu nennen) besser auf die spezifischen Anforderungen und Tätigkeiten, die die Second-Hand-Branche mit sich bringt, vorbereitet werden. Die Zielausrichtung möglicher Qualifizierungen kann dabei sowohl defizitorientiert als auch entwicklungsorientiert erfolgen.

Die Ergebnisse der Sektoranalyse haben ergeben, dass die Inhalte einer sektorspezifischen Qualifizierung teilweise geschäftsfeldübergreifend an den Gemeinsamkeiten der Arbeitsprozesse und -aufgaben ansetzen können, teilweise aber auch eine Spezialisierung nach Geschäftsfeldern erforderlich ist. Diese Spezialisierungen lassen sich in einem gemeinsamen Weiterbildungsprofil für den gesamten Sektor integrieren. Einen ersten Überblick über die notwendigen Inhalte und den Aufbau eines Weiterbildungsprofils für den Sektor gibt die Abbildung 6 wieder. Das Weiterbildungsprofil zeigt, dass einige Inhalte für alle Geschäftsfelder zusammengefasst werden können (blaue Markierung), während für Arbeitsaufgaben, die hohe fachspezifische Kenntnisse erfordern, die Inhalte der Qualifizierung sich von Geschäftsfeld zu Geschäftsfeld unterscheiden (grüne Markierung).

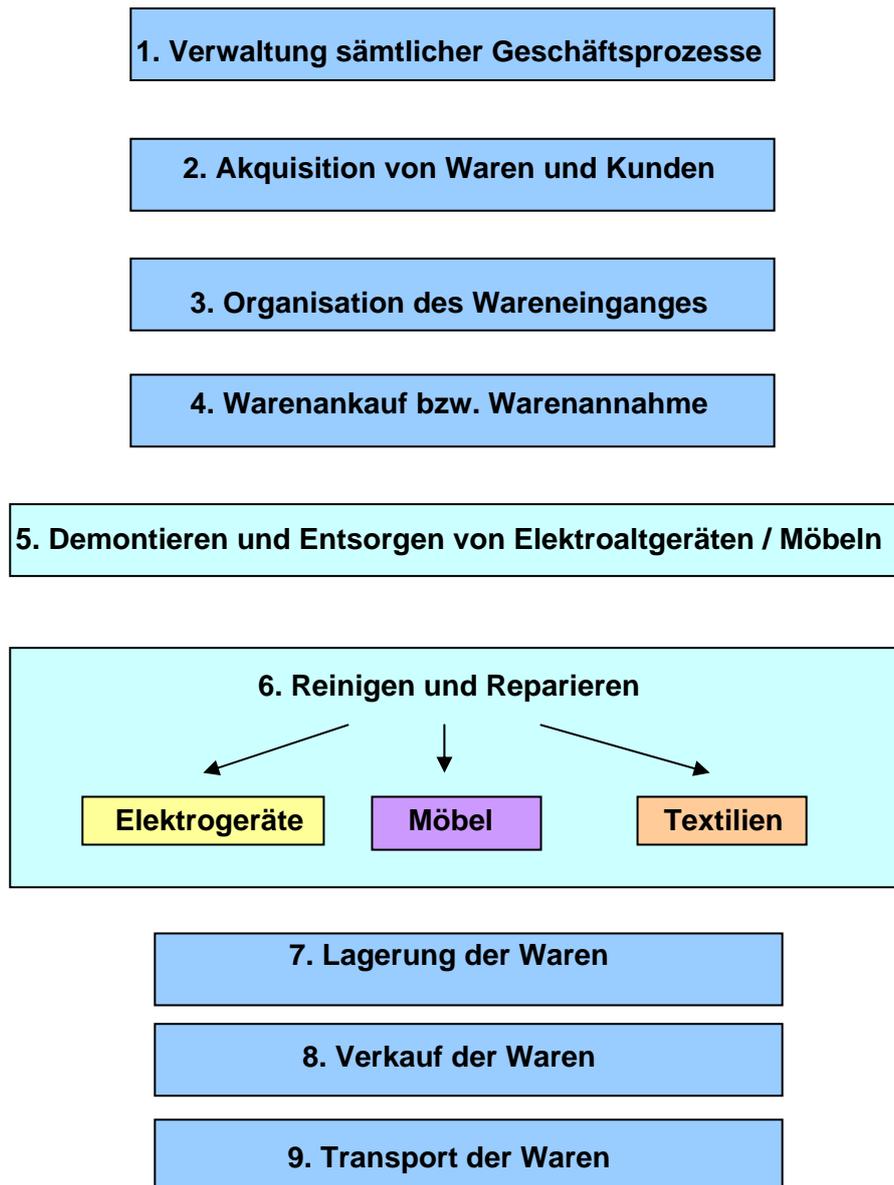


Abb. 6 Überblick über Inhalte und Aufbau einer sektorspezifischen Qualifizierung

So erfordert die Verwaltung sämtlicher Geschäftsprozesse keine produktspezifischen Kenntnisse und ist inhaltlich für alle Geschäftsfelder gleichermaßen relevant: kaufmännische Kenntnisse, kommunikative Fähigkeiten sowie Organisationsfähigkeit stehen im Vordergrund. Ähnlich verhält es sich bei der Akquisition von Waren und Kunden, bei der Organisation des Wareneinganges und dem Warenankauf bzw. der Warenannahme. Hier können in einem Weiterbildungsprofil die für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben notwendigen Kompetenzen geschäftsfeldübergreifend vermittelt werden. Hinsichtlich unterschiedlicher Anforderungen, die qualitativ je nach Geschäftsfeld und Einsatzbereich bestehen, wird dadurch Rechnung getragen, dass das Durchlaufen des Weiterbildungsprofil den Anspruch hat, die zu Qualifizierenden auf ein möglichst breites Feld an Aufgaben vorzubereiten und deren Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Das bedeutet, dass z. B. bei dem Themenbereich „Warenankauf/annahme“ die zu Qualifizierenden auch auf die anspruchsvolleren Aufgaben des Einkaufs in Profit-Unternehmen vorbereitet werden.

Das „Demontieren und Entsorgen“ stellt die erste geschäftsfeldspezifische Qualifizierungseinheit in dem Weiterbildungsprofil dar. So haben die Untersuchungsergebnisse deutlich gemacht, dass der Entsorgungs- und Demontageprozess bei Elektrogeräten

und Möbeln andere Anforderungen an die Mitarbeiter stellt als bei Textilien und Büchern/CDs, insofern hier überhaupt ein entsprechender Arbeitsprozess stattfindet (Profit-Unternehmen entsorgen in der Regel keine Gebrauchsgüter). Aus diesem Grund ist es wichtig, die Entsorgung als eine eigene und geschäftsfeldspezifische Schulungseinheit zu gestalten. Trotzdem können die für die Entsorgung und Demontage benötigten Kompetenzen und Kenntnisse für Elektrogeräte und Möbel in einer gemeinsamen Qualifizierungseinheit vermittelt werden, da es sich nicht um die Vermittlung tief greifender Fachkenntnisse handelt. Bei der thematischen Einheit „Reinigung und Reparatur“ eines möglichen Weiterbildungsprofils ist dagegen eine Spezialisierung und Schulung differenziert nach Geschäftsfeldern notwendig, da es hier um die Vermittlung von fachspezifischen Kompetenzen geht, die sich stark an den Spezifika der unterschiedlichen Geschäftsfelder ausrichten. So erfordern die Restauration oder der Neubau von Möbeln grundsätzlich andere Kompetenzen als die Instandsetzung von Elektrogeräten. Die Reinigung und Reparatur von Textilien unterscheidet sich wiederum inhaltlich stark von den Arbeitsaufgaben anderer Geschäftsfelder. Da im Geschäftsfeld Bücher/CD keine Reparatur oder Instandsetzung durchgeführt wird, ist für dieses Geschäftsfeld dementsprechend keine Qualifizierung notwendig.

Die Qualifizierungseinheiten „Lagerung der Waren“, „Transport der Waren“ und „Verkauf der Waren“ können wiederum geschäftsfeldübergreifend gestaltet werden. Wichtig ist darauf hinzuweisen, dass die geschäftsfeldübergreifenden Qualifizierungen nicht losgelöst vom Anwendungsbezug stattfinden können. Es besteht generell der Anspruch an eine Qualifizierung, in den betreffenden Einheiten eines möglichen Weiterbildungsprofils die Inhalte auf die verschiedenen Geschäftsfelder zu beziehen und deren jeweilige Spezifika mit einzubinden. Dies geschieht vor allem in den geschäftsfeldübergreifenden Einheiten, da die Gemeinsamkeiten überwiegen. Ein mögliches Qualifizierungskonzept bzw. Weiterbildungsprofil sollte so aufgebaut sein, dass es die zu Qualifizierenden zu Experten des Second Hand Sektors und in allen Geschäftsfeldern einsetzbar macht. Ob die Qualifizierung auch eine Spezialisierung nach Geschäftsfeldern, z. B. Elektrogeräte oder Möbel, bieten kann oder sollte, hängt von den konkreten Inhalten, dem Umfang und dem Anspruch der geschäftsfeldspezifischen Qualifizierungseinheiten ab und ist in der weiteren Ausarbeitung der Qualifizierung zu entwickeln.

#### **4.4 Mögliche Auswirkungen einer Entwicklung und Einführung von sektorspezifischen Qualifizierungen auf den Sektor**

Dem Second Hand Sektor wird aus den unterschiedlichsten Gründen langfristig ein hohes wirtschaftliches Potential bescheinigt (Umweltschutz, Bedeutung des Recycling, Änderung der Einstellung zu Second-Hand-Waren, etc.). Allerdings ist eine Professionalisierung des Sektors unumgänglich, um das vorhandene Potential zu verwirklichen. In diesem Zusammenhang kommt der Qualifizierung von in dem Sektor beschäftigten Personen eine hohe Bedeutung zu, besonders vor dem Hintergrund, dass bisher hier wenig bis gar keine Aktivitäten stattfanden. Ein an hohen Qualitätsstandards ausgerichtetes Qualifizierungskonzept führt zur Entwicklung der erforderlichen sektorspezifischen Kompetenzen der Mitarbeiter. Die höhere Befähigung zu den täglichen Arbeitsaufgaben fördert aber nicht nur die aktuelle Qualität der Arbeit und Produkte. Eine Kompetenzentwicklung, die an den Herausforderungen der Zukunft und in Bezug auf den Mitarbeiter entwicklungsorientiert ausgerichtet ist, erhöht das Prozessverständnis der Mitarbeiter. Damit wird nicht nur ein wichtiger Beitrag für die Unternehmen und deren derzeitige Status quo-Absicherung geleistet, sondern eine ständige Weiterentwicklung sowohl auf Produktebene als auch auf Unternehmensebene vorangetrieben. Eine hochwertige, anerkannte Qualifizierung der Mitarbeiter stellt den Schlüssel zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen für die Unternehmen und den Sektor dar. Den Bedarf dazu haben die Unternehmen bereits erkannt. Eine sektorspezifische Qualifizierung würde darüber hinaus auch zu einer Steigerung des

Ansehens des Second Hand Sektors in der Öffentlichkeit führen, der teilweise auch heute noch mit einem Negativimage zu kämpfen hat.

Für die im Sektor Beschäftigten selber ist eine europaweit anerkannte Qualifizierung in mehrerer Hinsicht sinnvoll und notwendig. Bisher stehen den Beschäftigten insgesamt kaum Qualifizierungswege offen (mit wenigen Ausnahmen z.B. in Deutschland), die spezifisch auf die Arbeit im Second Hand Sektor vorbereiten. Dies trifft besonders auf die von uns betrachteten Hierarchieebenen des Managements, der Anleiter- bzw. Vorarbeiterebene und der operativen Arbeiterebene zu. Damit finden die Beschäftigten keine Unterstützung bei der eigenen Kompetenzentwicklung, die über das Anlernen im Unternehmen hinausgeht. Die bereits aufgebauten, vorhandenen Kompetenzen können zudem nicht ausgewiesen und erfasst werden. Dies ist besonders bei der im Second Hand Sektor vielfach beschäftigten Gruppe der Arbeitsmarktbenachteiligten in Not-for-profit-Unternehmen ein erschwerender Faktor für die eigene Etablierung am Arbeitsmarkt. Mit der Entwicklung und Umsetzung einer sektorspezifischen Qualifizierung können Beschäftigungsfähigkeit, (europaweite) Mobilität und die Anerkennung von Leistung umgesetzt werden. Die anerkannte Qualifizierung für Personengruppen, die bisher nicht im Fokus von Weiterbildung standen, fördert zudem die Lernfähigkeit jedes einzelnen und unterstützt die persönliche Identifikation mit dem Sektor.

Die Entwicklung einer sektorspezifischen Qualifizierung trägt außerdem dazu bei die Beschäftigungsmöglichkeiten innerhalb des Sektors auszubauen und zu systematisieren, so dass die im Second Hand Sektor noch vorhandenen und ungenutzten Potentiale besser ausgeschöpft werden können. Durch eine Professionalisierung des Second Hand Sektors mittels Qualifizierung werden neue und vor allem attraktive Arbeitsplätze geschaffen. Bisher nicht im Sektor beschäftigte Personengruppen können durch das Absolvieren einer sektorspezifischen Qualifizierung Beschäftigungsfähigkeit für den Sektor aufbauen und nachweisen. Damit wird ein Beschäftigungsfeld erschlossen, das in dieser Weise nicht systematisch zugänglich war. Die unterschiedlichen Bildungsniveaus und Qualifikationen, die im Second Hand Sektor vertreten sind, verdeutlichen die Notwendigkeit einer sektorspezifischen Qualifizierung. Außerdem erhalten die Unternehmen mit der Einführung einer sektorspezifischen Qualifizierung eine bessere Orientierung und mehr Sicherheit bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern. Mittels einer Qualifizierung wird sicher gestellt, dass neu eingestellte Mitarbeiter über die erforderlichen sektorspezifischen Kompetenzen verfügen, was den Anlernprozess im Unternehmen verkürzt und die Qualität der Arbeit erhöht. Dieses wirkt sich wiederum positiv auf die Qualität des Unternehmens und dessen Konkurrenzfähigkeit am Markt aus.

Generell trägt die Entwicklung einer sektorspezifischen Qualifizierung also dazu bei, die im Second Hand Sektor operierenden Unternehmen zu stärken und deren Professionalisierung weiter voran zu treiben. Mittels einer sektorspezifischen Qualifizierung kann nicht nur die Qualität der Arbeit der im Sektor Beschäftigten sicher gestellt werden, sondern sie wirkt sich schlussendlich auch positiv auf die Qualität des gesamten Unternehmens, dessen innerbetriebliche Abläufe und die Qualität der Waren und Dienstleistungsangebote aus. Durch eine entsprechende Qualitätsverbesserung erfährt der Sektor hinsichtlich seiner Kundschaft außerdem eine Aufwertung im Vergleich zu dem Neuwarenmarkt.

## **5 Fazit**

Der Good-Practice-Bericht zeigt deutlich auf, dass im europäischen Second Hand Sektor nur wenige betriebsübergreifende Qualifizierungsansätze sowie in größeren Netzwerken bzw. Unternehmenskooperationen betriebsinterne Qualifizierungsstrategien existieren. Diese Angebote sind zumeist individuell auf den speziellen Bedarf der Unternehmen ausgerichtet und waren nicht frei zugänglich. Insbesondere die betrieblichen Fallstudien haben deutlich gemacht, dass es in den Unternehmen aller Geschäftsfelder nicht nur spezielle Anforderungen an die dort Beschäftigten, sondern auch einen Qualifizierungsbedarf auf unterschiedlichen Beschäftigungsebenen gibt (unabhängig davon, ob es sich um ein Profit-

oder Not-for-profit-Unternehmen handelt). Der Qualifizierungsbedarf innerhalb der Unternehmen ist von einer Vielzahl an Faktoren, wie der beruflichen Qualifizierung der Mitarbeiter, den betrieblichen Strukturen, dem Geschäftsfeld und vor allem von den spezifischen Arbeitsaufgaben abhängig. Dieser Bedarf wurde in allen beteiligten europäischen Ländern identifiziert, auch wenn sich einzelne Arbeitsaufgaben in den untersuchten Geschäftsfeldern unterscheiden.

Die Analyse der Arbeitprozesse und -aufgaben in den vier betrachteten Geschäftsfeldern (Textilien, Bücher und Tonträger, Möbel sowie elektrische und elektronische Geräte) des europäischen Second Hand Sektors zeigt teilweise hohe Anforderungen und notwendige Kompetenzen der Beschäftigten auf. Sowohl im Hinblick auf die eruierten geschäftsfeldübergreifenden, als auch auf die geschäftsfeldspezifischen Arbeitprozesse und -aufgaben gibt es dadurch zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Entwicklung sektorspezifischer Qualifizierungen. Dies gilt für alle im Second Hand tätigen Beschäftigungsgruppen. Grundlage für die zu erarbeitenden Qualifizierungsansätze bilden die analysierten Kernarbeitsaufgaben und identifizierten Bedarfe in allen sechs beteiligten Ländern. Dafür soll im ersten Schritt ein Konzept zur Entwicklung von Qualifizierungsprofilen erarbeitet werden. Dieses soll dann als Grundlage für die Entwicklung einer sektorspezifischen Qualifizierung dienen. Da langfristig die Entwicklung einer europaweit einheitlichen Qualifizierung für den Second Hand Sektor angestrebt wird, ist weiterhin die Entwicklung von Qualitätsstandards für entsprechende Qualifizierungskonzepte erforderlich. Damit soll auf der einen Seite eine Vergleichbarkeit gewährleistet werden. Auf der anderen Seite sollen die Qualitätsstandards konkret messbar sein. Weiterhin soll mit Blick auf die Förderung der Professionalisierung der im Second Hand Sektor agierenden Unternehmen ein Leitfaden basierend auf den empirischen Ergebnissen entwickelt werden. Dieser soll die Unternehmen dazu befähigen, neue Qualifikationsmöglichkeiten eigenständig zu entwickeln, um schlussendlich die Qualität im Unternehmen zu steigern und somit konkurrenzfähig zu bleiben. Außerdem tragen die durch eine eingeführte Qualifizierung erreichte Qualitätsverbesserung sowie transparent gemachte Qualitätsstandards dazu bei, dass die Kunden in den Second-Hand-Waren eine mögliche Alternative zu Neuwaren sehen.