

Modellversuch „Transfer plus“

Entwicklung und Erprobung eines Konzepts mit Instrumenten zur Förderung des Transfers von bereits erprobten Bildungsinnovationen in die betriebliche Weiterbildungspraxis von Klein- und Mittelbetrieben



Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

Ausgangslage

In Gesellschaft, Politik und Ökonomie besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf qualitativ hochwertigen, innovativen Produkten und Dienstleistungen sowie modernen Arbeitsprozessen beruhen.

Übereinstimmend wird die grundlegende und weiter zunehmende Bedeutung von fachlichen, methodischen und sozialen Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten hervorgehoben.

Hinzu kommt der demografische Wandel, der als eine besondere Herausforderung für die betriebliche Personal-, Bildungs- und Arbeitspolitik bezeichnet wird und die Notwendigkeit für Bildungsinvestitionen zur Vermeidung eines Facharbeitermangels begründet.

Qualifikations- und Kompetenzentwicklung sind allerdings nicht nur aus betrieblicher Sicht unumgänglich, sondern gleichwertig aus der Perspektive der Beschäftigten. Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

und Berufsbildung als Fundament der Entwicklung der individuellen Persönlichkeit sowie der Person als soziales Wesen, spielen hier eine herausragende Rolle. Vor diesem Hintergrund kommt der Zukunftsorientierung und der Qualität beruflicher Bildung sowie ihrer Weiterentwicklung nach allgemeiner Überzeugung eine herausragende Schlüsselstellung zu. Zwischen dem aktuell als notwendig erscheinenden Bedarfs an didaktisch methodischer Weiterentwicklung der beruflichen Weiterbildung und dem in den Betrieben tatsächlich anzutreffenden Entwicklungsstand der Weiterbildung besteht allerdings eine erhebliche Differenz.

Die betriebliche Praxis hat trotz dieser von Einigkeit getragenen Auffassung, einige nicht unerhebliche Schwierigkeiten. Zwar werden große Anstrengungen unternommen, die mit den Marktveränderungen verbundenen wirtschaftlichen, technischen und organisatorischen Herausforderungen zu lösen, aber gerade Klein- und Mittelbetriebe tun sich schwer, die damit zusammenhängenden neuen Anforderungen

an die Beschäftigten über Personalentwicklung und Berufsbildung konzeptionell und praktisch aufzunehmen.

Modellversuche und Innovationsprojekte aus anderen nationalen sowie internationalen Förderprogrammen verfolgen das Ziel, aktuelle, unmittelbar bevorstehende oder prognostizierte Entwicklungen aufzugreifen. Entwickelt und erprobt werden „good-practice“-Modelle, die der Praxis Anregung und Hilfestellung geben sollen bei der zukunftsorientierten Ausrichtung der beruflichen Bildung.

Die erarbeiteten Bildungsinnovationen strahlen allerdings nicht wie gewünscht in die Fläche aus. Es ist deutlich, dass es Probleme gibt bei ihrer Verbreitung. Hier setzt der Modellversuch „Transfer plus“ an.

GEFÖRDERT VOM



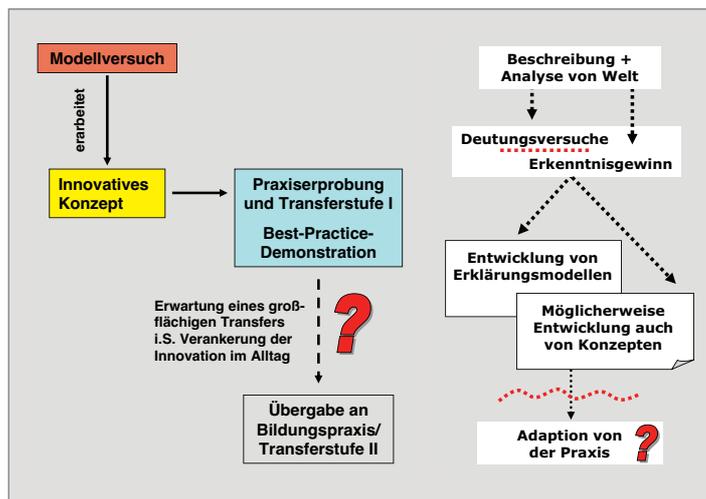
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Der traditionelle Transferansatz

Der klassische Transferansatz geht davon aus, daß in Modellversuchen praktische Problemlösungen erarbeitet und über die bekannten Wege – Bücher, Handreichungen, digitalisierte Medien, Datenbanken, Tagungen, Workshops etc. – Verbreitung finden.

Zur Unterstützung des Transfers werden die Ergebnisse grafisch aufbereitet und optimiert.

Treten Probleme beim Transfer auf, wird dies auf Marketingprobleme zurückgeführt. Es wird dabei unterstellt, dass Themen der Marketingforschung auch für die Verbreitung von Bildungsinnovationen zutreffen.



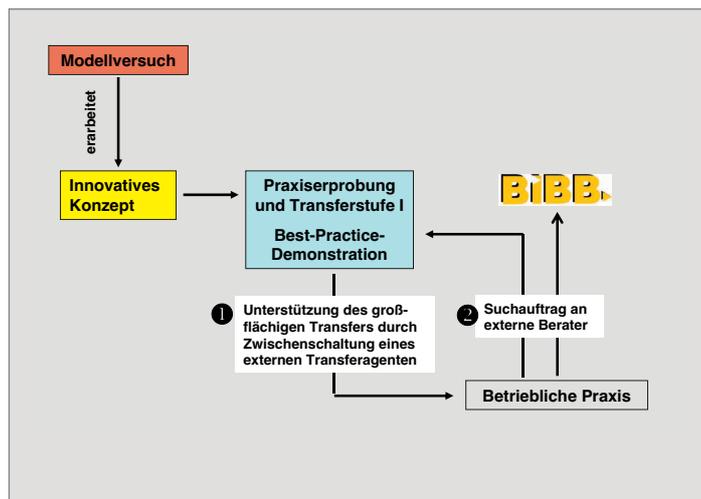
Der traditionelle Transferansatz und sein Pendant bei der Verbreitung wissenschaftlich erzeugtem Wissen.

Dem klassischen Transferansatz wird allenthalben vorgehalten, Klein- und Mittelbetriebe würden, wenn überhaupt, nur von den in ihrem unmittelbaren räumlichen Umfeld erarbeiteten und Praxis erprobten Berufsbildungsinnovationen aus Modellversuchen erfahren. D. h. im Umkehrschluss, bildungspraxisrelevante Projektergebnisse, die in einer größeren räumlichen Entfernung vom üblichen Umkreis des Modellvorhabens entstanden sind, erreichen – scharf formuliert – die Unternehmen nicht.

Das Transferagenten/ Beratermodell

Eine Lösung des Transferproblems wird in der Zwischenschaltung von Transferagenten, auch als Wissens- und Informationsbroker bezeichnet gesehen, die als Transmissionsriemen zwischen Modellprojekten und der Bildungspraxis tätig sind, Modellversuchsergebnisse aufgreifen und der Bildungspraxis anbieten oder Bedarfe der Praxis erfragen und entsprechende Lösungen auf dem „Bildungsmarkt“ suchen.

Diese Variante unterstellt, dass der Transfer deshalb nicht zufriedenstellend verläuft, weil die Praxis erstens nicht nur nicht an die vorhandenen Ergebnisse von Projekten kommt, sondern sie zweitens



Der erweiterte Transferansatz: „Einsatz von Transferberatern“

Schwierigkeit hat bei der Übernahme von Innovationen und daher einen „Übersetzer“ zwischen Modellversuchsfeld und Berufsbildungsalltag benötigt und drittens ohne Implementierungsbegleitung der Innovationstransfer in die Breite nicht gelingt.

Ein Beratungsansatz kann in betrieblichen Veränderungsprozessen sicherlich sinnvoll sein. Dass ein Beratungsansatz in bestimmten Phasen der betrieblichen Veränderungsprozesse sinnvoll sein

kann und Wirkungen zeigt, belegen viele erfolgreiche Beispiele. Jedoch ist es nicht selbstverständlich, dass gerade KMU auf dem Gebiet der Personalentwicklung und damit der Berufsbildung externe Beratung in Anspruch nehmen.

Der Ansatz von Transfer plus

Transfer plus nimmt einen Perspektivenwechsel vor. Angesetzt wird nicht auf der Ebene der Transfergebenden, sondern von der Transfernehmenden Ebene her. Transfer plus denkt sozusagen von hinten her, also von der Berufsbildungspraxis, die einen womöglich noch nicht erkannten, potentiellen Weiterentwicklungsbedarf hat. Unter „betrieblicher Praxis“ verstehen wir alle Funktionsbereiche in einem Unternehmen und zwar Produktion,

Qualitätssicherung, Logistik, Innovationsmanagement, Personal/ Bildung.

Die Frage lautet: „Wie kann das Innovationsverhalten/-handeln in den Betrieben gefördert werden, damit die Firmen die Weiterentwicklung der beruflichen Bildung selbst aktiv in die Hand nehmen und von sich aus ständig nach Berufsbildungsinnovationen suchen?“

Die Unternehmen, d. h. die für die Berufsbildung zuständigen betrieb-

lichen Entscheider, das sind das Management und die Interessenvertretung der Belegschaften (Betriebsräte) müssen dafür sensibilisiert und qualifiziert werden, dass sie ihren Innovationsbedarf selbst feststellen, in dem sie im Grundsatz ständig die Differenz zwischen der heute „praktizierten Praxis“ und den davon abweichenden Innovationserfordernissen ausloten.

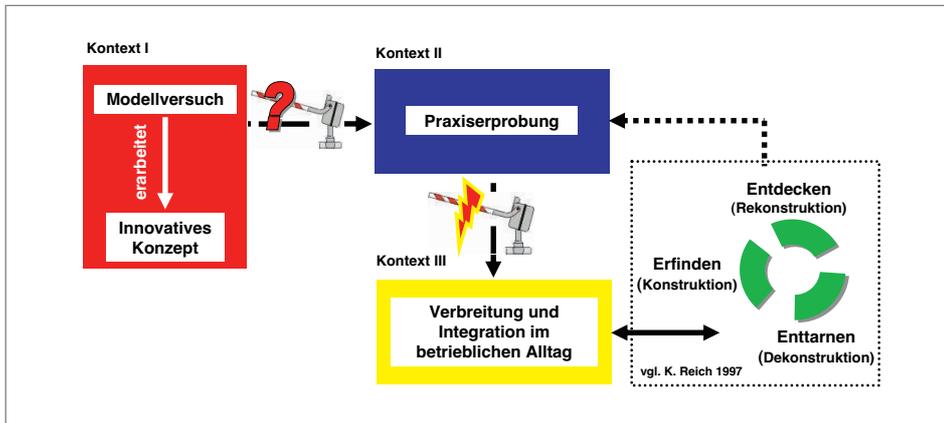
- Sind wir in der Lage neue Wege zu suchen und zu gehen?
- Sind unsere Arbeits- und Lernbedingungen kreativitäts-, kooperations- und kommunikationsfreundlich?
- Haben wir umfassende Kenntnisse und Fähigkeiten für unsere berufliche Handlungsfähigkeit sowie die persönliche und organisationale Weiterentwicklung?

stehen und die entstandenen Modellversuchsergebnisse zuerst entschlüsselt und dann anschließend in den eigenen Kontext eingepasst werden müssen und dies eine der kritischen Situationen des Transfers ist.

Transfer plus lehnt sich an ein Konzept der interaktionistisch konstruktivistischen Pädagogik an und nennt es das **“E³-Prinzip”** (Entdecken-Enttarnen-Erfinden).

Es ist für alle Schritte im Modellversuch handlungs- und gestaltungsleitend.

Im Zentrum des „Transfer plus“-Ansatzes stehen die Beschäftigten, die am Projekt beteiligten Betriebsräte und die Führungskräfte, die als so genannte mitforschende Akteure praxisreflektierend, praxismitgestaltend und praxisevaluierend tätig sind.



Der Ansatz von Transfer plus

Hinzu kommt, sie müssen in der Lage sein, selbst Suchprozesse zu installieren, um zu prüfen, ob problemlösende Innovationen vorliegen. Die Unternehmen müssen ein Wissen und ein Bewusstsein über ihre Grundannahmen, über ihre Handlungs- und Verhaltensstruktur(en) und über die Generierung und Verläufe von Innovationsprozessen im Unternehmen haben. Dazu gehört ein Wissen über die innovationsstörenden und innovationshemmenden Kräfte. Insgesamt geht es also um das Erkennen und Begreifen des eigenen Gesamtkontextes.

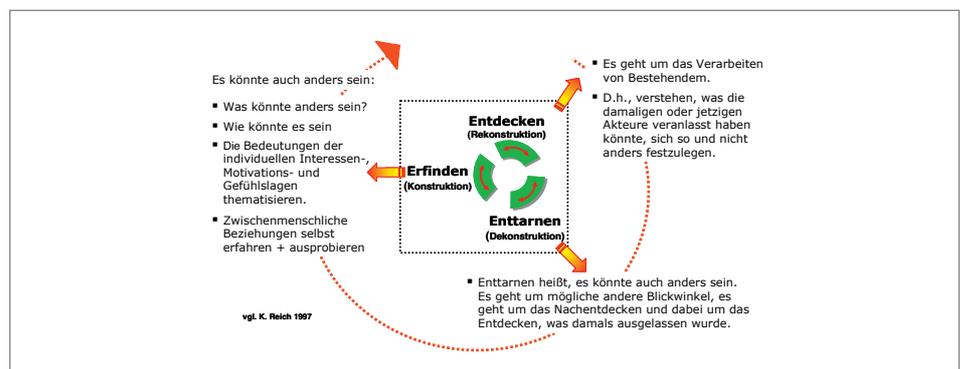
Der Transfer von Modellversuchsergebnissen kann nicht verkürzt werden auf die „einfache“ Übertragung von neuen didaktisch-methodischen Konzepten, sondern bedingt einen organisationalen Lernprozess. Das schließt ein, die im Betrieb anzutreffenden Lernmuster aufzudecken, die Innovationsprozesse behindern oder fördern.

Transfer plus ist ein **„Rendezvous-Ansatz“** und kein **„Transportansatz“**. Ausgegangen wird von der Tatsache, dass Bildungsinnovationen in einem bestimmten Kontext ent-

Das E³-Prinzip fördert die Nachhaltigkeit der Veränderungsprozesse. Den Betrieben wird nicht von außen der Sinn und der Nutzen für die Verbesserung der Weiterbildungsqualität durch Adaption von Berufsbildungsinnovationen herangetragen und verdeutlicht, sondern sie selbst reflektieren den IST-Zustand und handeln intern gemeinsam die neue Realität aus.

Zur Unterstützung eines gelingenden Transfers von Berufsbildungsinnovationen sind folgende Fragen von grundlegender Bedeutung:

- Was war bisher und was beeinträchtigte eventuell unsere Entwicklung?
- Was wird auf uns zukommen, mit was ist zu rechnen?
- Wer ist an der Konzeptentwicklung und -umsetzung zu beteiligen?



Das „E³-Prinzip“ im Überblick

Die Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. ist eine gemeinsame Einrichtung des Verbands der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (Südwestmetall) und der IG Metall in Baden-Württemberg. Grundlage ist der im Juni 2001 abgeschlossene Tarifvertrag zur Qualifizierung.

Mit diesem Tarifvertrag wurde die Grundlage für eine zukunftsorientierte betriebliche Weiterbildung geschaffen. Die Zielkorridore der betrieblichen Weiterbildung nach dem Tarifvertrag sind:

- Erhaltungsqualifizierung, mit dem Ziel, die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebiets nachvollziehen zu können. Hierzu gehört auch das berufliche Basiswissen.
- Anpassungsqualifizierung mit dem Ziel veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können.
- Qualifizierung zur beruflichen Weiterentwicklung mit dem Ziel, andere gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgaben für zu besetzende Arbeitsplätze übernehmen zu können. Dies gilt insbesondere beim Wegfall von Arbeitsaufgaben.

Die Beschäftigten haben nach dem Tarifvertrag einen individuellen Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber, in dem der persönliche Bildungsbedarf ermittelt wird und konkrete Qualifizierungsmaßnahmen geplant werden. Der Betriebsrat wird mindestens jährlich über den Qualifizierungsbedarf und die Maßnahmen informiert. Die Umsetzung der Qualifizierungsgespräche wird mit ihm beraten.

Die Aufgaben der Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung bestehen deshalb u.a. darin:

- Bei Betrieben und Beschäftigten das Bewusstsein zu stärken, dass ständige berufliche Qualifizierung notwendig ist, in dem Bemühen, Qualifikationspotenziale der Beschäftigten zu nutzen.
- Den Wandel der Qualifikationsanforderungen durch den Strukturwandel in der Metall- und Elektroindustrie zu beobachten und rechtzeitig Maßnahmen vorzuschlagen, die die Beschäftigungschancen der Beschäftigten nachhaltig fördern und Qualifikationsengpässen gegensteuern.
- Modelle für die betriebliche Weiterqualifizierung bekannt zu machen und, soweit sie fehlen, zu entwickeln.
- Unternehmen und Betriebsräte über das Angebot, Durchführung und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen zu beraten.
- Qualitätsstandards für betriebliche Weiterbildung zu entwickeln, die Qualität von Weiterbildungseinrichtungen und -maßnahmen zu begutachten und gegebenenfalls zu zertifizieren.

Titel:

Entwicklung und Erprobung eines Konzepts mit Instrumenten zur Förderung des Transfers von bereits erprobten Berufsbildungsinnovationen in die betriebliche Weiterbildungspraxis von Klein- und Mittelbetrieben (kurz: Transfer plus)

Förderkennzeichen:

D 2548.00 und D 2548.00 B

Laufzeit:

01.11.2004 - 31.10.2008

Durchführungsträger:

AgenturQ - Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.
Weimarstraße 48
70176 Stuttgart
info@agenturq.de

Projektleitung:

PD Dr. Martin Allespach
IG Metall Bezirksleitung
Baden-Württemberg
Geschäftsführer der AgenturQ
Stuttgarter Straße 23
70469 Stuttgart

Ernst Mutscheller, M.A.
Südwestmetall- Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V.
Geschäftsführer der AgenturQ
Löffelstraße 22-24
70597 Stuttgart

Projektmitarbeiterin:

Silke Theurer, M.A.
0711/577 91 81
theurer@agenturq.de

Wissenschaftliche Begleitung:

Hermann Novak, Dipl. Soz.,
Dipl. Soz. arb. (FH)
Projektbüro für innovative Berufsbildung,
Personal- und Organisationsentwicklung
Osterholzstraße 64
89522 Heidenheim
Tel. 07321/20135
info@hermann-novak.de

Fachliche Betreuung im BIBB:

Dr. Dorothea Schemme
Arbeitsbereich Entwicklungsprogramme/
Modellversuche
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Tel. 0228/107-1512
schemme@bibb.de

Administrative Betreuung im BIBB:

Karl-Friedrich Thüren
Tel. 0228/107-1511
thuere@bibb.de

Fördernde Institutionen:

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg mit Mitteln des ESF.

Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung
Der Präsident