

Modellversuch „Transfer plus“

Transfer von Bildungsinnovationen setzt die beteiligungsorientierte Kontextanalyse sowie die gemeinsame Gestaltung von Lern- und Arbeitskultur voraus



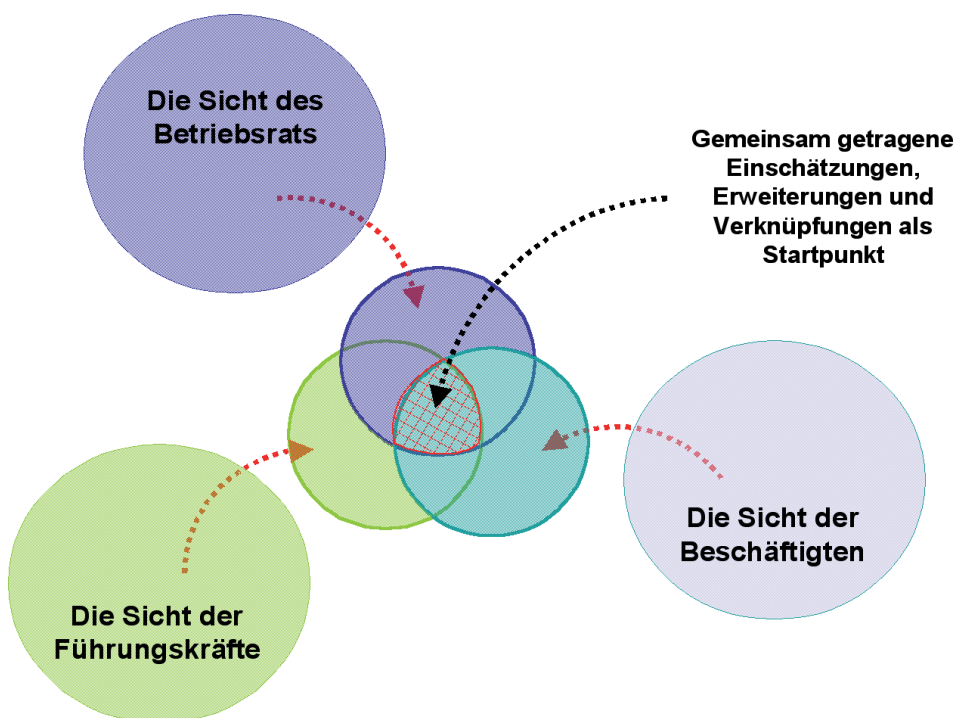
Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.

Fragestellungen und Vorgehensweise im Modellversuch „Transfer plus“

Der Modellversuch „Transfer plus“ beschäftigt sich mit dem Thema, wie die Innovationsfähigkeit der Klein- und Mittelbetriebe durch den Transfer von bereits entwickelten und erprobten Innovationen im Bildungsbereich gefördert werden kann. Das Konzept, dass hierbei im Mittelpunkt steht, wird hier als „Rendezvous-Ansatz“ bezeichnet (siehe Infoblatt 1/2005). Demnach sollen die Betriebe befähigt werden, Berufsbildungsinnovationen selbst aufzuspüren und für ihre Kontexte anwendbar zu machen. Der Begriff „Transfer“ wird im Modellversuch als ein Lehr- und Lernprozess verstanden, in dem die betrieblichen Akteure (Führungskräfte, Betriebsräte und Beschäftigte) gemeinsam mit den Modellversuchsverantwortlichen eigene Bedarfe an Bildungsinnovationen erkennen, diese aus bereits entwickelten und erprobten Instrumenten auswählen, an die betrieblichen Kontexte anpassen oder die Kontexte neu erschaffen.

Vor diesem Hintergrund geht es im Modellversuch in erster Linie darum, gemeinsam mit Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten die Bedingungen zu erforschen,

werden in die Veränderungs- und Gestaltungsprozesse eingebettet. Im Modellversuch „Transfer plus“ wurde dazu das Konzept der mitforschenden Akteure entwickelt, das



Multiperspektivische Vorgehensweise im Modellversuch „Transfer plus“

unter welchen die in einem bestimmten Kontext entwickelten Bildungsinnovationen auch in anderen Kontexten umgesetzt werden können. Die Forschungsergebnisse

methodisch und konzeptionell durch einen Ansatz gestützt ist, der im Modellversuch kurz E3-Ansatz (Entdecken-Enttarnen-Erfinden) genannt wird (siehe dazu Infoblatt 1/2005).

Die zentralen Fragestellungen des Modellversuchs im Hinblick auf den nachhaltigen Transfer von Berufsbildungsinnovationen lauten:

1. Inwieweit können die in einem Kontext entwickelten Bildungsinnovationen auch in anderen betrieblichen Kontexten angewendet werden?
2. Welche Störungen bzw. Hindernisse können bei der Umsetzung der Bildungsinnovationen auftreten und durch welche Faktoren werden diese verursacht?
3. Wie kann die berufliche Handlungskompetenz der betrieblichen Akteure sowie deren Bereitschaft zur Mitgestaltung der Bildungsinnovationsprozesse gefördert werden?
4. Welche Voraussetzungen können eine positive Veränderung der betrieblichen Bildungspraxis in Klein- und Mittelbetrieben bewirken?

Veränderung von Denkmustern als Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Transfer von Bildungsinnovationen

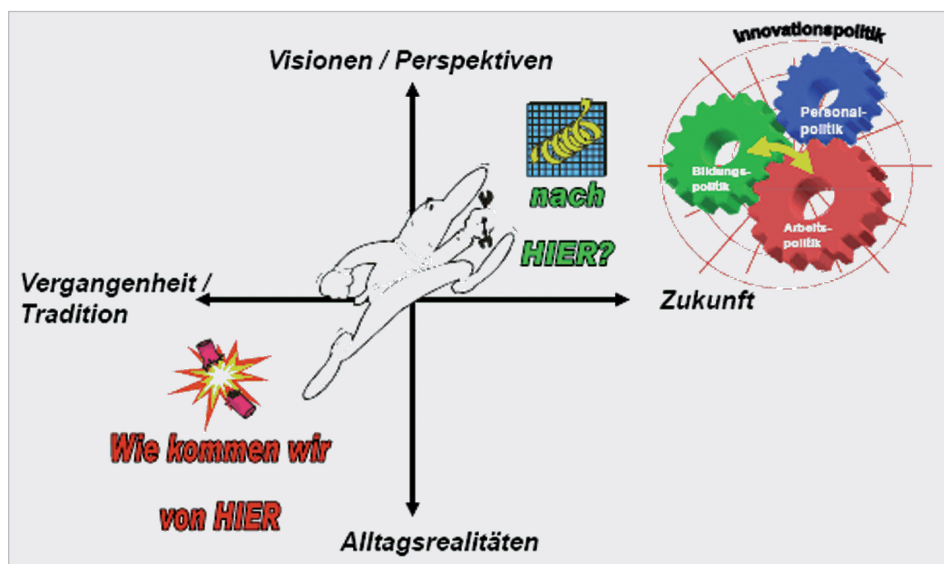
Die Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis im Modellversuch „Transfer plus“ zeigen, dass trotz hohem Bedarf an Bildungsinnovationen die Themen der beruflichen Bildung und Qualifizierung in Klein- und Mittelbetrieben nicht den Stellenwert haben, der ihnen zukommen müsste. Meistens ist die berufliche Bildung nicht als integrierter Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung verankert. Auffallend ist, dass eine Infrastruktur für den Transfer von Bildungsinnovationen im Sinne von personellen, organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen in den Betrieben dieser Größe nur bedingt vorhanden ist und unter Umständen erst aufgebaut werden muss.

Unabhängig von der Betriebsgröße wurde im Modellversuch festgestellt, dass der Weg zur Verände-

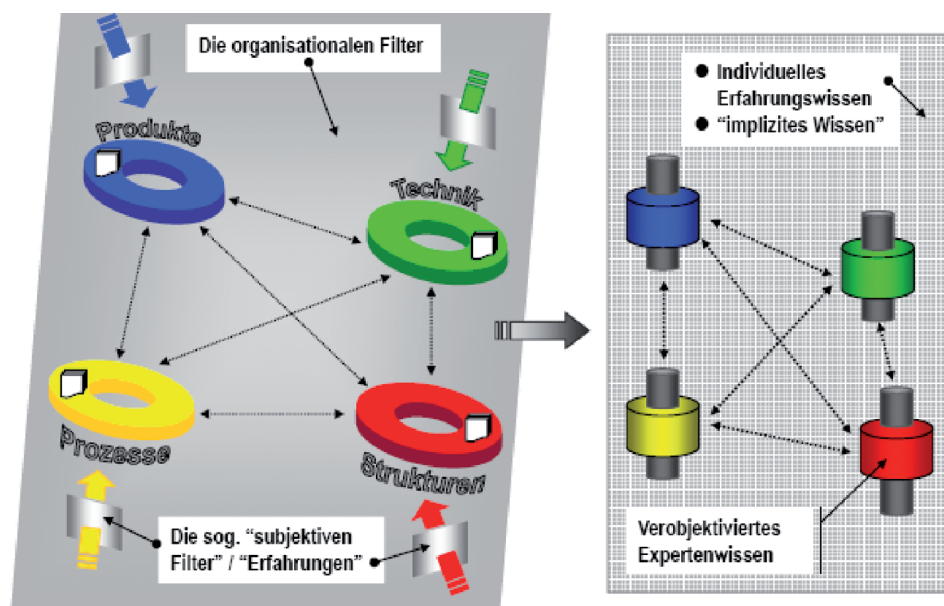
rung häufig durch starre Unternehmensstrukturen, Abwehr gegenüber Neuem, Unsicherheiten oder fehlende finanzielle Ressourcen erschwert wird.

Den Wirkungen sozialer und kultureller Einflüsse ist deshalb beim

auf das kurzfristige Erreichen wirtschaftlicher Ziele. Eine solche Unternehmenspraxis lässt den Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten neben dem Tagesgeschäft kaum noch Zeit und Spielraum, um sich mit der Weiterentwicklung der Kompetenzen und



Entscheidungsprozess I: Wo stehen wir und wohin wollen wir tatsächlich?



Entscheidungsprozess II: Welche Wirkgrößen spielen bei uns eine Rolle?

Transfer von Bildungsinnovationen besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer Probleme, die den Transfer beeinflussen. Es fehlt zum Beispiel oft eine mittelfristige Planung, die Bildung strategisch einbindet. Dafür aber wird Priorität gesetzt

Qualifikationen der Beschäftigten auseinander zu setzen. Dies führt dazu, dass die Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in den Betrieben eher „ad hoc“-Lösungen sind.

Der Modellversuch „Transfer plus“ gibt Impulse und Hilfestellungen zur Verknüpfung der Berufsbildung mit

der Organisations- und Personalentwicklung als Grundlage für den gelingenden Transfer von Bildungsinnovationen.

Die Impulse beziehen sich in erster Linie auf eine Veränderung von Denkweisen der innenbetrieblichen Entscheider im Hinblick auf den Stellenwert der beruflichen Bildung sowie die Bedeutung der Bildungsprozesse für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Klein- und Mittelbetriebe und insbesondere für die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz der Beschäftigten.

Parallel verlaufende offene und verborgene Prozesse sowie unterschiedliche, meistens nichtausgesprochene Zielsetzungen, Einstellungen und Erwartungshaltungen der betrieblichen Akteure haben Auswirkungen darauf, ob und wie die Bildungsinnovationen in den Betrieben angenommen werden. Diese Faktoren beeinflussen den Transfer und die Reichweite der Effekte von Berufsbildungsinnovationen.

Wege zum gelingenden Transfer

Die Erfahrungen im Modellversuch „Transfer plus“ liefern Indizien dafür, dass kontinuierliche Integration der beruflichen Bildung in die Unternehmensprozesse, die Stärkung des Bewusstseins für das Lernen sowie die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung der Innovationsprozesse bei den Beschäftigten wichtige Einflussfaktoren für den Transfer von Berufsbildungsinnovationen in Klein- und Mittelbetrieben sind. Darüber hinaus sind eine systematische und strukturierte Vorgehensweise, transparente und für alle Beteiligten nachvollziehbare Entscheidungsfindung sowie Prozessgestaltung mit aktiver Beteiligung verschiedener Sichtweisen wichtige Bedingungen für den gelingenden Transfer.

Obwohl der Bedarf an Innovationen unübersehbar ist, benötigen die Klein- und Mittelbetriebe in hohem Maße eine externe Begleitung und Unterstützung sowohl beim Aufspüren, als auch bei der

Planung, Durchführung und Reflexion von Veränderungsprozessen. Dabei besteht die Rolle der externen Begleitung unter anderem darin, sich eigenen Aufgaben im Transferprozess bewusst zu werden, den Bedarf an Bildungsinnovationen, die Spielräume und Mitwirkungsmöglichkeiten in gegebenen Kontexten auszuloten und diese für die anderen nachvollziehbar zu machen, aber auch die Grenzen des eigenen Handelns zu erkennen.

Es herrscht zwischen den betrieblichen Akteuren im Modellversuch „Transfer plus“ Einigkeit darüber, dass gegenseitige Unterstützung der Betriebe und systematischer Austausch sehr hilfreich sein können, um die Verankerung der Bildungsinnovationsprozesse in die betriebliche Weiterbildungspraxis voranzutreiben. Netzwerke zwischen veränderungserfahrenen und veränderungsbereiten Betrieben sehen sie als wichtige Voraussetzungen für den Transfer von Berufsbildungsinnovationen. Allerdings ist aus der Sicht der Betriebe noch nicht klar, wer der Antrieber von Netzwerken sein kann und wie diese gesteuert werden können.



Die Herausforderung für die Innovationsgestalter im innerbetrieblichen Kontext besteht darin, die innovativen Bildungsprojekte nachhaltig weiterzuführen, auch wenn kurzfristig nicht die erwarteten Wirkungen und Effekte erkennbar sind. Die Chancen für eine gelingende Veränderung ergeben sich dadurch, dass die betrieblichen Akteure permanent den Veränderungsbedarf identifizieren, stattgefundene Veränderungen in hierarchieübergreifenden Dialogen kritisch reflektieren, Zusammenhänge und Abhängigkeiten aufdecken und in diesem Prozess die eigenen Kompetenzen stärken, vertiefen und erweitern. Dies benötigt Raum und Zeit.

Aus der Sicht des Modellversuchs „Transfer plus“ erscheint es auf dem Weg zum Rendezvousmodell hilfreich, als Zwischenschritt ein beratendes Element in Klein- und Mittelbetrieben, aber auch in Kammern, Verbänden oder anderen Einrichtungen zur Unterstützung der Umsetzung von Bildungsinnovationen in betriebliche Kontexte einzubauen. Des Weiteren ist es notwendig, die interdisziplinären Ansätze für den Transfer von Bildungsinnovationen zu entwickeln, die die Unternehmensprozesse ganzheitlich erfassen und widerspiegeln. Es ist darüber nachzudenken, wie eine sinnvolle Verknüpfung von berufspädagogischen, soziologischen, wirtschaftlichen, gesundheitlichen sowie ökologischen Gesichtspunkten bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Klein- und Mittelbetrieben zu erreichen ist.

Transfer impliziert Praxisforschung

Ausgehend von den Erfahrungen im Modellversuch „Transfer plus“ lassen sich folgende übergreifende Thesen aufstellen und hinterfragen:

1. Transfer ist Praxisforschung. Praxisforschung geht nur mit den Betroffenen. Sie sind Mit-Forscher ihrer eigenen Praxis.
2. Die betrieblichen Akteure sollen/müssen Gelegenheit bekommen, sich mit ihrer Realität auseinander zu setzen, sie gegebenenfalls zu verändern und sich dabei gestaltend einzubringen.
3. Forschung und praktische Reformarbeit bilden einen unmittelbaren, wechselseitigen Zusammenhang. Praxisforschung ist eine Form bewusster (emanzipatorischer) gesellschaftlicher Praxis. Forschung, Entwicklung und Anwendung lassen sich nicht voneinander trennen.
4. Theorie und Praxis, Reflexion und Aktion sind aufeinander bezogen und bilden ein Ganzes.

5. Der Fokus auf Wirkungen und Konstellationen ist zu erweitern auf die Aspekte „Kontexte“ und speziell „individuelle und organisatorische Entscheidungsprozesse“.
6. Didaktik und Methodik des Transfers ist noch zu intransparent und deshalb zu konturieren, zu präzisieren und weiterzuentwickeln.

Themen im Modellversuch „Transfer plus“

Im Modellversuch bearbeiten die betrieblichen Akteure verschiedene Themenkomplexe und setzen sie praktisch um.

Die Themen sind zum Beispiel:

- Bildungsbedarfsermittlung mit den Beschäftigten
- Qualifizierung von un- und angelernten Frauen zu Ausbilderinnen, Multiplikatoren und Moderatorinnen
- Berufliche Nach- und Weiterqualifizierung von Angelernten zu einem vollwertigen Facharbeiterberuf
- Berufsfeldübergreifende Qualifizierung von kaufmännischen und technischen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern
- Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation
- Qualifizierung von Führungskräften im betrieblichen Bereich (Meister, Vorarbeiter) zur Unterstützung des beruflichen Lernens im Prozess der Arbeit

Bei allen Themen, die im Modellversuch bearbeitet werden, geht es um die subjektorientierte Gestaltung von Lernprozessen.

Im nächsten Infoblatt 3/2007 werden die konkrete Vorgehensweise, die Methoden und die Instrumente exemplarisch an ausgewählten Projektfeldern dargestellt.

Titel:

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

Förderkennzeichen:

D 2548.00 und D 2548.00 B

Laufzeit:

01.11.2004 – 31.10.2008

Durchführungsträger:

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

Projektleitung:

Andreas Flach
IG Metall Bezirksleitung
Baden-Württemberg
Stuttgarter Straße 23
70469 Stuttgart

Stefan Küpper, Dipl. Vw.
Südwestmetall- Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V.
Geschäftsführer der Agentur Q
Löffelstraße 22-24
70597 Stuttgart

Projektmitarbeiterin:

Oksana Scheel, M.A.
0711/577 91 81
scheel@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, Innovation und Transfer
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