

Andreas Flach
Hermann Novak

Ein Modellversuch des
Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB**
Forschen
Beraten
Zukunft gestalten
mit

Bezirksleitung
Baden-Württemberg
und

SÜDWESTMETALL
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.
in Zusammenarbeit und
gefördert durch das

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

und dem ESF
KREISLEITUNG
MINISTERIUM

Durchführungsträger:

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

Wissenschaftliche Begleitung:
Forschung, Begleitung und Beratung
NOVAK
Projektbüro für Innovative Berufsbildung
Personal- und Organisationsentwicklung

Transfer plus



Chancen und Grenzen

die Bildungspraxis weiterzuentwickeln

Beobachtungen und Erfahrungen aus dem Modellversuch Transfer plus

1. Einleitung: Die Akquisition von Betrieben und die Modellversuchsakteure

Im Mittelpunkt unseres Beitrags steht das Thema „Transfer von bereits erprobten Bildungsinnovationen“ als Prozess im Allgemeinen sowie als individueller und organisationaler Lernprozess im Besonderen. In diese Aufgabenstellung eingebunden ist die Frage nach den transferfördernden und transferhemmenden Faktoren. Unsere empirische Basis bilden die umfangreichen Kontakte im Rahmen der Akquise von Betrieben und die intensive Modellversuchsarbeit in über zehn kleineren und mittleren Unternehmen der Maschinenbau-, Automobilzulieferer- und der Textilbranche. Sowohl im Vorfeld und parallel zum Start als auch während der Laufzeit des Modellversuchs wurden für die beiden Projektwellen insgesamt 39 kleinere und mittlere Unternehmen direkt angesprochen. Elf Firmen konnten für eine Beteiligung gewonnen werden. Der Weg bis dahin war, salopp ausgedrückt, steinig und erforderte vom Modellversuchsteam einen hohen Arbeitseinsatz. Abzulesen ist dies an zwei Zahlen: Es benötigte rund 100 Telefon- und Mailkontakte sowie annähernd 40 Impulskontakte und Präsentationen vor Ort, bis es letztendlich zum Engagement von 11 Betrieben im Modellversuch

¹ Referat der Autoren auf dem 5. BIBB-Fachkongress 2007 vom 12.-14. September 2007 im Congress Center Düsseldorf

kam. Ergibt sich daraus schon ein erster Hinweis auf mögliche Schwierigkeiten beim Transfer von Innovationen mit dem Ziel der Weiterentwicklung des betrieblichen Berufsbildungssystems? Sind das nur unsere Erfahrungen oder gibt es aktuell noch ähnliche? Wie ist es erklärbar, dass ein Fachkräftemangel beklagt wird, der jährlich 20 Milliarden Euro kostet (siehe Süddeutsche Zeitung vom 20. August 2007, S. 1, Deutschland-Ausgabe HF 1) und gleichzeitig das arbeitsmarktpolitische Programm WeGebAU der Bundesagentur für Arbeit zur Förderung der Qualifizierung von älteren Beschäftigten sowie die Beschäftigten mit geringer Qualifikation bzw. An- und Ungelernten nicht genutzt wird, sodass die Fördermittel in Höhe von 200 Millionen Euro „wie sauer Bier“ (WAP-Newsletter, August 2007) angeboten werden müssen? Diese Fragen, die wir in einem Zusammenhang sehen, sind Gegenstand der weiteren Ausführungen und vielleicht können wir sogar eine erste Antwort geben.

Zunächst sollen jedoch die obigen Zahlen zur Akquisephase noch heruntergebrochen werden auf die personelle und Funktionsebene. Wer waren also die Gesprächspartner und aus welchen Funktionsbereichen kamen sie? Welche Personen engagieren sich heute innerbetrieblich im Modellversuch und tragen zum Erfolg bei? Der Zugang zu den Betrieben erfolgte immer über Betriebsräte. Sie konnten als Erste über den Modellversuch informiert werden und sie organisierten anschließend auf unsere Empfehlung hin Gesprächsrunden zur Präsentation des Projekts mit Firmeninhabern oder Mitgliedern der Geschäftsleitungen und Angehörigen der sogenannten oberen Führungskreise, die aus den Funktionsbereichen Technik, Produktion, Qualität, Personal und manchmal sogar aus dem Bereich Forschung und Entwicklung kamen. Ein besonderes Kennzeichen des Modellversuchs ist die funktionsübergreifende Zusammensetzung der eingerichteten Projektgruppen in den Betrieben. Damit wurde ein wesentliches Ziel erreicht, nämlich die Einbindung aller Entscheider (Geschäftsführungen, Betriebsräte, Führungskräfte) in die Weiterentwicklung des betrieblichen Berufsbildungssystems. Wir sehen die gelungene Mobilisierung des genannten Personenkreises für Fragen der beruflichen Bildung als einen wesentlichen Erfolg unserer Arbeit und als Voraussetzung für eine Verankerung der beruflichen Bildung in die strategische Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung an.

2. Entscheidung: Die Wahl zwischen verschiedenen Transferkonzepten

Modellversuche sind „als Instrument der Berufsbildungsentwicklung (...) darauf ausgerichtet, (...) Innovationen im Bildungswesen zu entwickeln, zu erproben, zu evaluieren und zu verbreiten“ (BIBB 2000, S. 131). Transferaktivitäten sollen die Modellversuchs“produkte“ in die

Fläche tragen, d.h. der Bildungspraxis und -theorie, die Erkenntnisse sowie Ergebnisse zur Verfügung stellen und nicht am Modellversuch beteiligte Unternehmen oder Bildungseinrichtungen animieren, die entwickelten und erprobten Bildungsinnovationen zu übernehmen.

Der klassische Transferansatz geht davon aus, dass in Modellversuchen praktische Problemlösungen erarbeitet und über verschiedene Wege, wie Verteilen von Prospekten auf Veranstaltungen, zur Verfügung stellen von Informationsmaterialien, Erstellen von Büchern und Handreichungen, Einrichten von Homepages und überregionale Datenbanken, Entwicklung von Projekt-CD's, Durchführen von Tagungen, Workshops und Impulswerkstätten, Verbreitung finden.

Zur Unterstützung des Transfers werden die Ergebnisse grafisch optimiert. Treten weiterhin Transferstörungen beim Transfer auf, wird dies auf Marketingprobleme zurückgeführt. Dabei wird unterstellt, dass viele Themen, die die Marketingforschung heute diskutiert, im Grundsatz auch für die Verbreitung von Bildungsinnovationen zutreffen und bei der Diskussion Berücksichtigung finden müssen.

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

Eine Lösung des Transferproblems wird in der Zwischenschaltung von Transferagenten oder auch Informations- und Wissensbrokern genannt gesehen, die als Transmissionsriemen zwischen Modellversuchsfeld und Bildungspraxis tätig sind und Modellversuchsergebnisse aufgreifen, möglicherweise nochmals aufbereiten und der Bildungspraxis anbieten oder Bedarfe der Bildungspraxis erfragen und dann auf dem Modellversuchsmarkt entsprechende Lösungen suchen.

Der Modellversuch TransferPlus, der gemeinsam von der Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg, und Südwestmetall, dem Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V., durchgeführt wird, nimmt einen Perspektivenwechsel vor. Er besteht darin, dass nicht mehr die Sicht eines Modellversuchsträgers mit seinen entwickelten und erprobten Ergebnissen im Mittelpunkt steht, sondern die Denk- und Handlungsweisen der Betriebspraxis, die Innovationen suchen oder dringend Anstöße für Inno-

vationen benötigt. Unter ‚betrieblicher Praxis‘ werden alle Funktionsbereiche in einem Unternehmen verstanden, also Produktion, Qualitätssicherung, Logistik, Innovationsmanagement und Personal/Bildung. Die Frage lautet: „Wie kann das Innovationshandeln in den Betrieben gefördert werden, damit sie die Weiterentwicklung der Berufsbildung und die Verbesserung der Berufsbildungsqualität selbst aktiv in die Hand nehmen und von sich aus ständig nach Berufsbildungsinnovationen suchen?“ Bei diesem Modellversuch wird sozusagen ein „Rendezvous-Ansatz“ und kein „Transport-Ansatz“ verfolgt. Voraussetzung für ein Gelingen des „Rendezvous-Ansatzes“ ist, dass die Unternehmen umgestaltet und umorganisiert werden in einen sozialen Diskurs- und Dialograum mit hierarchie- und funktionsübergreifender Beteiligung, in dem vor dem Transfer von Innovationen gemeinsam erst die kulturellen Ausgangsbedingungen und die Innovationsmuster reflektiert und die Handlungskorridore definiert werden. Dies ist uns prinzipiell durch die Zusammensetzung der betrieblichen Projektgruppen gelungen. Gleichzeitig sehen und konkret erfahren wir, dass sich betriebliche Innovationspolitik und der Transfer von Bildungsinnovationen, nicht in einem interessen- und machtfreien Raum vollzieht.

Der Entwicklung des „Rendezvous-Ansatz“ liegt die Überlegung zu Grunde, dass der Einfluss der Kontextbedingungen auf den Transfer wohl einer der Transfer hemmendsten Faktoren ist. Modellversuche entstehen immer in bestimmten Kontexten. Diese Tatsache schränkt den Transfer nicht unerheblich ein. Die Vorstellung, Innovationen im Allgemeinen und Bildungsinnovationen, sprich Modellversuchsergebnisse, im Besonderen könnten 1:1 transferiert werden, ist ein Trugschluss. Ein Schritt aus dieser Falle herauszukommen, besteht in der Dekontextualisierung der Ergebnisse und der Rekontextualisierung.

Wir wählten hierzu einen Ansatz, der sich an den interaktionistischen Konstruktivismus aus der systemisch-konstruktivistische Pädagogik (vgl. Reich 1997) anlehnt und der auch Erkenntnisse der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie mit einbezieht (vgl. Holzkamp 1993). Wir nennen unseren Ansatz E³ (Entdecken – Enttarnen – Erfinden) und beinhaltet das gemeinsame, beteiligungsorientierte

Entdecken: Was treffen wir an? Dabei geht es um das Verarbeiten von Bestehendem, d.h. es geht um das Verstehen, was die damaligen oder jetzigen Akteure veranlasst haben könnte, sich so und nicht anders festzulegen.

Enttarnen: Hätte es auch anders sein können? Es geht um mögliche andere Blickwinkel, es geht um das Nachentdecken und dabei um das Entdecken, was damals ausgelassen wurde.

Erfinden: Es könnte auch anders sein! Was könnte anders sein? Wie könnte es sein?
 Es geht um die Konstruktion des „Neuen“, der neuen Welt und ihre Bedeutungen für die individuellen Interessens-, Motivations- und Gefühlslagen.

Dabei handelt es sich um einen Reflexions- und Aushandlungsprozess im Rahmen einer strategischen, vorausschauenden Personalentwicklung, für den sechs Merkmale grundlegend sind (vgl. Allespach 2005):

Merkmal	Leitfrage
Reflexionsfähigkeit	Was war bisher und was beeinträchtigte unsere Entwicklung?
Antizipationsfähigkeit	Was wird auf uns zukommen, mit was ist zu rechnen?
Beteiligungsorientierung	Welche Konzepte sind gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen (Konzeptpartizipation) und nicht was ist jetzt und heute ad hoc zu lösen (Korrekturpartizipation)?
Gestaltungsfähigkeit	Sind wir in der Lage, neue Wege zu suchen und zu gehen?
Handlungsfähigkeit	Sind unsere Arbeits- und Lernbedingungen so gestaltet, dass sich auch Kreativität, Kooperation und Kommunikation entfalten können?
Kompetenzentwicklung	Haben wir umfassende Kenntnisse und Fähigkeiten für unsere berufliche Handlungsfähigkeit sowie die persönliche und organisationale Weiterentwicklung?

3. Die Bedeutung individueller und organisationaler Lernmuster für den Transfer von Bildungsinnovationen zur Weiterentwicklung der beruflichen Bildung in Unternehmen

Der von uns gewählte, an anderer Stelle bereits angesprochene Ansatz, der sich an den interaktionistischen Konstruktivismus anlehnt und der Erkenntnisse der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie mit einbezieht, ist anschlussfähig an die Bedeutungskategorie, wie sie in der Subjektwissenschaft diskutiert wird (vgl. Holzkamp 1993). Diese bezieht sich zwar auf individuelle Lernprozesse, lässt sich aber auch - zumindest bedingt - auf organisationale Lernprozesse übertragen. Modellversuchsergebnisse können dementsprechend verstanden werden als Teil einer gesellschaftlichen Bedeutungskonstellation. Sie stellen einen Hand-

lungs- und Möglichkeitsraum dar, den es aber erst im Sinne subjektiver resp. organisationaler Bedeutungskonstruktionen zu erschließen gilt. Die Frage lautet dabei: Unter welchen Bedingungen erlangen Bildungsinnovationen für mich Bedeutung? Beide Ansätze - der subjektwissenschaftliche und der interaktionistisch-konstruktivistische - lassen sich unseres Erachtens miteinander verknüpfen. Dadurch können die in Organisationen wirkenden Filter, Abwehrmechanismen, Erwartungen, Befürchtungen etc. diskursiv und reflexiv bearbeitet werden.

Angetroffen haben wir im Modellversuch defensive Lernmuster, für die Lernen die Abwehr von Bedrohung bedeutet und die Lerngründe im Lösen von unmittelbaren Handlungsproblematiken sehen. Die Folgen defensiven Lernens sind sowohl, dass herrschende Meinungen und Praxen gesichert werden und Konformität hergestellt wird, als auch, dass dieselben Probleme und Handlungsherausforderungen sich immer wieder wiederholen können. Das Vorgehen im Projekt zielt auf den Aufbau eines expansiven Lernmusters, bei dem Lernen bedeutet, Gegenstände zu hinterfragen, Bedeutungszusammenhänge aufzuspüren und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.

4. Erfahrungen mit Transfer hemmenden und Transfer förderlichen Bedingungen im Modellversuch Transfer plus

Dem Modellversuch Transfer plus geht es um die innerbetrieblich ausgerichtete Schaffung der konzeptionellen und personellen Voraussetzungen zur Förderung des Transfers vorliegender Berufsbildungsinnovationen. Die an der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung beteiligten betrieblichen Akteure sollen sich mit Unterstützung befähigen, Eigeninitiative bei der Suche nach bedarfsadäquaten Berufsbildungsinnovationen zu ergreifen, wobei von einem erweiterten Bedarfsbegriff ausgegangen wird, der nicht begrenzt ist auf eine tagesaktuelle Problemlage, sondern die zukünftig erwarteten und gedanklich vorwegnehmbaren Entwicklungen umfasst. Zur Förderung dieser anvisierten Eigeninitiative ist es u.a. notwendig, dass die im Unternehmen verankerten Innovationsmuster einschließlich der Innovationsbarrieren, wie oben angesprochen, erkannt und der Professionalisierungsgrad, der über die Inhalte und Methoden der Berufsbildung entscheidenden Personen erhöht werden. Dies sind letztendlich die Geschäftsleitungen mit den Führungskräften einerseits sowie die mit einem gesetzlichen Auftrag ausgestatteten Betriebsräte andererseits. Der Kreis ist jedoch durch die Einbeziehung der Adressaten betrieblich-beruflicher Weiterbildung, nämlich die Beschäftigten, zu erweitern.

Die Umsetzung dieser Ansprüche ist nicht immer leicht, da ganz spezifische Bedingungen wirken, die den Transfer hemmen oder auch fördern. Entgegen aller Tagungsrhetorik über die Bedeutung von Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten bedurfte es, wir haben es eingangs mit Zahlen untermauert, großer Anstrengungen, Betriebe für das Projekt zu gewinnen. In umfassenden Diskussionen ging es um die Erweiterung der bisherigen Perspektiven u.a. auch um die organisationalen Lernmuster, denn die betrieblichen Akteure stellten im fortgeschrittenen Stadium der Präsentations- und Impulskontakte oft die Frage, ob berufliche Bildung Veränderungsprozesse stützen kann. Der Hintergrund dieser Fragen waren sowohl aus Sicht der Führungskräfte als auch aus Sicht von Betriebsräten sowie Beschäftigten nicht zufriedenstellend verlaufene, zum Teil für alle Seiten demotivierende Veränderungsprozesse. Einen breiten Raum in den Diskussionen nahm die Frage nach der Zukunft betrieblicher Berufsbildung ein und dabei vor allen Dingen auch die Frage, ob es sich bei der beruflichen Bildung um eine Sozialleistung und ein Anhängsel der Unternehmens- und Organisationsentwicklung handelt oder im Kontext von Innovationsfähigkeit als strategisches Feld für Standort- und Beschäftigungssicherung gesehen werden muss.

Hilfreich war und ist im Projekt, betriebliche Bildungspolitik mit der betrieblichen Arbeits- und der Innovationspolitik zu verknüpfen und die Entscheider (Geschäftsführungen und Betriebsräte) sowie neue „Bündnispartner“ (Führungskräfte aus den Funktionsbereichen Technik, Produktion Qualität) zu gewinnen und zu mobilisieren. Konfliktherd war und ist die Verkürzung von Qualifikationen und Kompetenzen auf das unmittelbar Erforderliche. Dabei ist es eine fortwährende Herausforderung für uns, den Stellenwert und den eigenen Sinn von Berufsbildung und Arbeit zu verdeutlichen.

Ein besonderes Problem scheint der Entwicklungsstand der betrieblichen Personalentwicklung zu sein. Wenn es überhaupt eine Personalentwicklung gibt, dann kümmert sie sich um den Führungskräftenachwuchs und um Führungskräftebildungen. Wir begegneten persönlichen und organisationalen Einstellungen wie zum Beispiel „Störungen werden sich schon auf einem vertretbaren Niveau einpendeln. Die vorhandenen Qualifikationen reichen dafür aus.“ Dahinter sehen wir die Auffassung, dass nur so viel Qualifikation als ausreichend angesehen wird, wie es nötig ist, das System immer wieder nachjustieren zu können. Wir hörten Zuspitzungen dieser Haltung, in dem gesagt wird, „höhere Qualifikationen bringen nur Unruhe und Anspruchsdenken ins Unternehmen.“

Aus unserer Sicht zeigt sich Personalentwicklung widersprüchlich und vor allen Dingen nimmt sie in den Betrieben oft keine aktive Rolle, sondern eine abwartende Haltung ein. D.h., sie hat keinen eigenen Gestaltungsanspruch. Im Übrigen vielfach auch keinen Gestaltungs-

spielraum; sie erkämpft sich auch keinen. In ihrer selbst definierten „Dienstleistungsfunktion“ hat sie sich im Grundsatz ins Aus manövriert. Personalentwicklung scheint ebenso nicht konfliktfähig zu sein in qualitativ geführten Abwägungs- und Aushandlungsprozessen.

Demgegenüber sehen wir Arbeits- und Lernbedingungen als gestaltungsfähig an. Berufliche Bildung kann dazu einen Beitrag leisten. Interessanterweise fordern die Vertreter der oben angesprochenen Funktionsbereiche eine konstruktive Beratung und Begleitung der betrieblichen Gestaltungsaufgaben durch den Personalbereich und sie sind aufgeschlossen gegenüber der Einbeziehung aller betrieblichen Akteure – auch, und vor allem, die Beschäftigten in die Abwägungs- und Aushandlungsprozesse. Eine Gefahr besteht immer dann, wenn es offensichtlich wird, dass es sich nur um eine Scheinpartizipation handelt.

5. Themen im Modellversuch

Im Modellversuch arbeiten die betrieblichen Projektgruppen an verschiedenen Themenkomplexen wie

- Bildungsbedarfsermittlung mit den Beschäftigten in beteiligungsorientierte Workshops
- Qualifizierung von Führungskräften im betrieblichen Bereich (Meister, Vorarbeiter) zur Unterstützung des beruflichen Lernens im Prozess der Arbeit
- Qualifizierung von un- und angelernten Frauen zu Ausbilderinnen, Multiplikatoren und Moderatorinnen zur Unterstützung und Absicherung des Lernens im Prozess der Arbeit
- Erweiterung des Einsatzbereiches An- und Ungelernter mit dem Ziel, höherwertige Arbeit ausführen zu können. Berufliche Nach- und Weiterqualifizierung von Angelernten zu einem vollwertigen Facharbeiterberuf
- berufsfeldübergreifende Qualifizierung von kaufmännischen und technischen Sachbearbeiter/Sachbearbeiterinnen
- Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation
- Wissenserweiterung über die Produkte

Über die Hälfte der MV-Betriebe setzen aktuell auf die berufliche Qualifizierung von An- und Ungelernten und geben dadurch den Beschäftigten eine berufliche Perspektive.

Hierzu ein best-practice-Beispiel: 23 Beschäftigte befinden sich in einem unserer Modellversuchsbetriebe in der beruflichen Nach- und Erweiterungsqualifizierung auf der Basis des entsprechenden Berufsbildes und der geltenden Ausbildungsordnung. Damit eine ganzheitliche Ausbildung gewährleistet werden kann, wurde im Betrieb eine Lerninfrastruktur aufgebaut mit der Einrichtung einer „Lehr-Lernwerkstatt“, ein Ausbilder eingestellt sowie lernhaltige Arbeitsplätze definiert. Mit einem IHK-Bildungszentrum und einer Berufsschule wurden Kooperationen eingegangen, um die schulische Seite abzudecken. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen derselben Branche wird folgen, um den Erwerb jener Ausbildungsinhalte sicherzustellen, die in der Firma nicht erworben werden können. Außerdem wurden drei Arbeitslose eingestellt, um eine strukturierte und systematische Berufsbildung zu gewährleisten. Derzeit befinden sich über ein Viertel der Beschäftigten in Aus- und Weiterbildung, da das Unternehmen auch die Ausbildungszahlen erhöht. Warum wird diese Kraftanstrengung durch die Inhaber und den Betriebsrat unternommen? Der Betrieb hat eine wechselvolle Geschichte hinter sich, zu der im Verlauf auch die Reduzierung der Qualifizierungsanstrengungen und die Zerschlagung der Lerninfrastruktur durch früheres Management gehört.

Ein zweites Beispiel: Modellversuchsbetriebe beschäftigen sich mit der Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation und eröffnen dadurch neue berufliche Perspektiven.

Hierzu ein best-practice-Beispiel: Gemeinsam mit Geschäftsleitung, Betriebsrat, Führungskräften und den Beschäftigten wird derzeit ein neues Modell der Arbeitsorganisation erarbeitet. Durch Neuzuschnitt der Arbeitsfelder und durch Rotationen zwischen verschiedenen Fertigungsstufen mit unterschiedlichen Anforderungen soll das Qualifikationsniveau angehoben und physische sowie psychische Belastungen reduziert werden. Flankiert wird die Neuausrichtung der Arbeitsorganisation durch berufliche Bildungsmaßnahmen.

6. Stimmen zum Modellversuch

Ein **Betriebsrat** meint:

„Du musst anschieben und ständig am Ball bleiben. Nur so kommt was „Gescheites“ für die Kollegen raus. Argumente wie, die Konjunktur läuft und deshalb können wir niemanden für Weiterbildung freistellen oder Weiterbildung kostet Geld, haben wir widerlegt. Es geht alles, aber wir als Betriebsräte müssen sowohl Treiber als auch Gestalter sein.“

Ein **Personalleiter** sagt:

„Wir erleben unmittelbar, was Globalisierung heißt und wir können nur durch hochqualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überleben. Das haben wir lange Zeit unterschätzt, weil wir dachten, eine gute Ausbildung reicht aus. Mit dem gemeinsam erarbeiteten Konzept und den eingeleiteten Schritten sehen wir schon erste Erfolge.“

Eine **Kollegin**:

„Wir haben uns zu Ausbilderinnen und Multiplikatorinnen qualifiziert. Mir gab diese Qualifizierung mehr Selbstbewusstsein. Ich hab' ja nichts gelernt. Jetzt kann ich andere Kolleginnen bei Problemen unterstützen. Früher war das Klima in der Abteilung gereizt, weil man immer Schuldige gesucht hat. Das hat sich gebessert, weil wir uns gegenseitig helfen. Die Solidarität untereinander hat gewonnen. Der Stress ist weg.“

7. Literaturangaben

Holzkamp, Klaus: Lernen, Subjektwissenschaftliche Grundlegung, Frankfurt / New York 1993

Reich, Kersten: Systemisch-konstruktivistische Pädagogik, 2., durchgesehene Auflage, Neuwied/Kriftel/Berlin 2001

Autorenangaben



Andreas Flach, Projektleiter des BIBB-Modellversuchs „Transfer plus“
IG Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg
Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart
andreas.flach@igmetall.de



Hermann Novak, Dipl. Soz. / Dipl. Soz.arb.,
Projektbüro für innovative Berufsbildung, Organisations- und Personalentwicklung
Hermann Novak & Partner Heidenheim,
Wissenschaftlichen Begleitung des BIBB-Modellversuchs „Transfer plus“
Osterholzstr. 64, 89522 Heidenheim
info@hermann-novak.de