

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  
durch



Durchführungsträger:



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

Wissenschaftliche  
Begleitung:

Forschen, Begleiten und Beraten  
**NOVAK**  
Projektbüro für innovative Berufsbildung,  
Personal- und Organisationsentwicklung

# Transfer plus

bei dem 21. ordentlichen  
**Gewerkschaftstag der IG Metall**  
vom 04.11. – 10.11.2007 in Leipzig

## 21. ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall 2007



## Infostand der IG Metall Bezirk Baden-Württemberg

 Arbeit <sup>Innovation</sup> Bildung   
**Zukunft**

Die IG Metall  
Erfolgreich in Baden-Württemberg



21. ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall 2007 in Leipzig

# Modellversuch Transfer plus stellt sich vor!



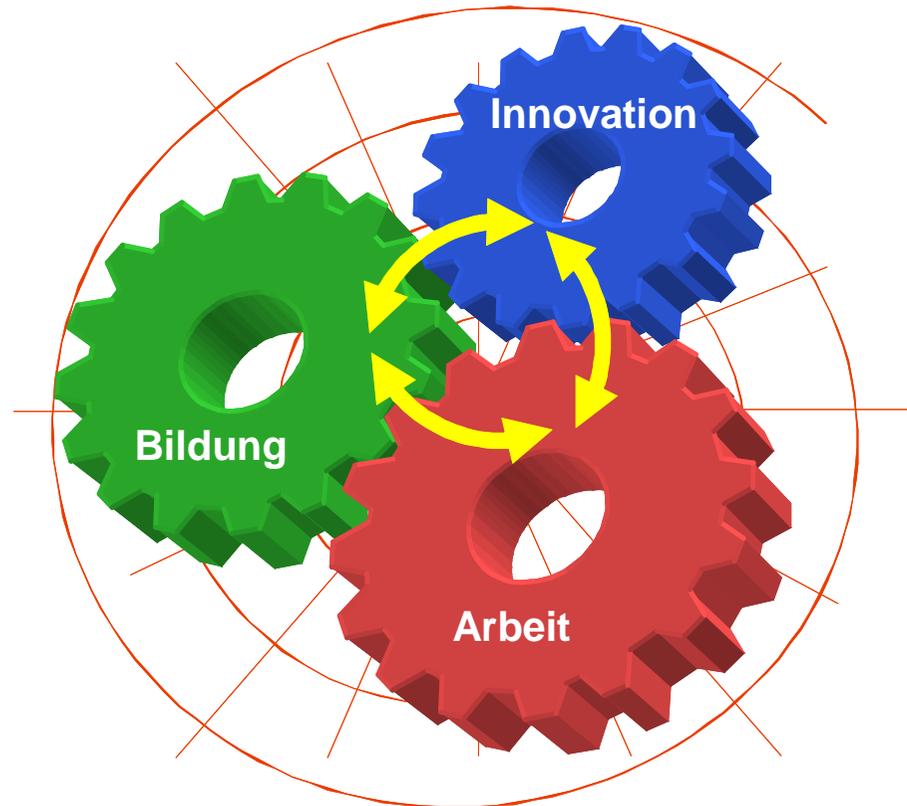
21. ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall 2007 in Leipzig

## Impulse für Bildung – Arbeit - Innovation

Wir unterstützen bei der

- Entwicklung und
- Umsetzung

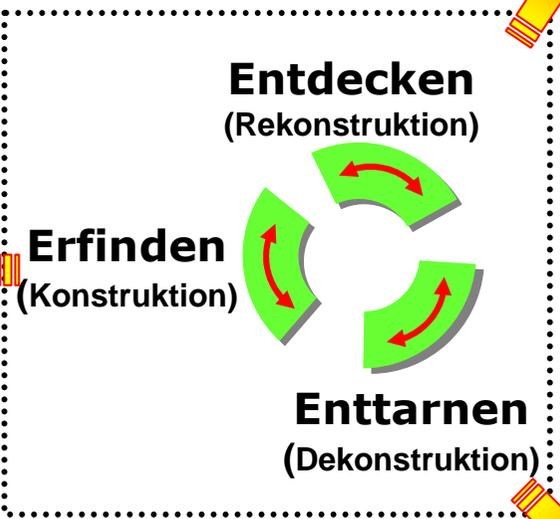
von Bildungskonzepten und Qualifizierungsmaßnahmen!



## Unser Ansatz: E<sup>3</sup> – Entdecken – Enttarnen - Erfinden

Es könnte auch anders sein:

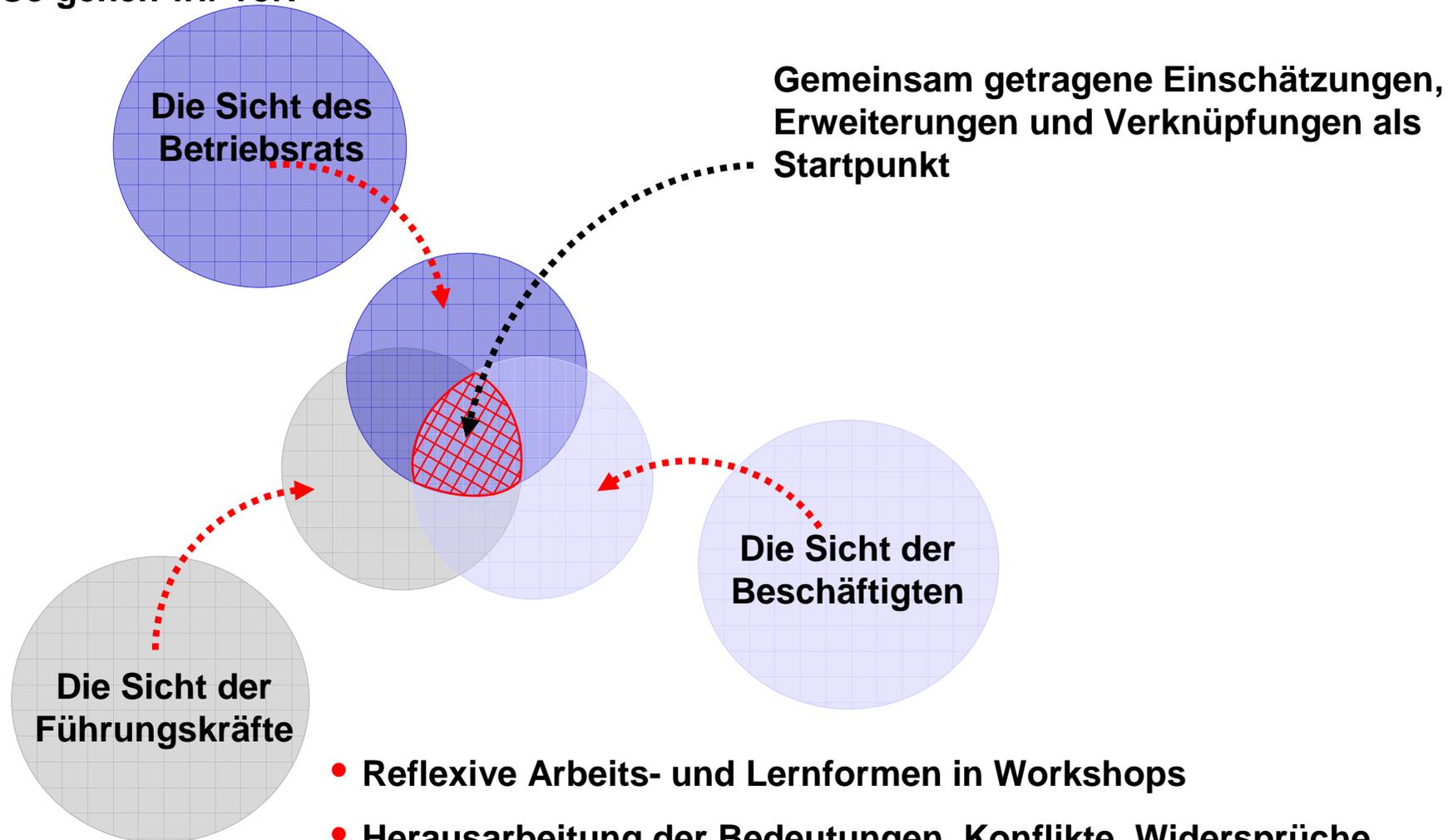
- Was könnte anders sein?
- Wie könnte es sein?
- „Neue“ Welt konstruieren und ihre Bedeutungen für die individuellen Interessen-, Motivations- und Gefühlslagen thematisieren.
- Zwischenmenschliche Beziehungen selbst erfahren + ausprobieren
- Welche Kompetenzen und Qualifikationen brauchen wir für unsere berufliche und persönliche Entwicklung?



- Es geht um das Verarbeiten von Bestehendem.
- D.h., verstehen, was die damaligen oder jetzigen Akteure veranlasst haben könnte, sich so und nicht anders festzulegen.

- Enttarnen heißt, es könnte auch anders sein. Es geht um mögliche andere Blickwinkel, es geht um das Nachentdecken und dabei um das Entdecken, was damals ausgelassen wurde.

So gehen wir vor:



Gemeinsam getragene Einschätzungen, Erweiterungen und Verknüpfungen als Startpunkt

Die Sicht der Führungskräfte

Die Sicht der Beschäftigten

- Reflexive Arbeits- und Lernformen in Workshops
- Herausarbeitung der Bedeutungen, Konflikte, Widersprüche
- Expertise der Akteure als Impuls des Lernens und Veränderens

Gemeinsam mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten sowie Führungskräften unterschiedlichster Fachabteilungen entwickeln wir Maßnahmen und begleiten die erfolgreiche Durchführung.

- Maßnahmen:
- **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.**
  - **berufsfeldübergreifende Qualifizierung von kaufmännischen und technischen SachbearbeiterInnen.**
  - **Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation**
  - **Wissenserweiterung über die Produkte**



Süddeutsche Zeitung Nr. 190, 20. August 2007, 63. Jhg., 34. Woche, Deutschland-Ausgabe HF 1

+++++ WAP-Newsletter August 2007 +++++  
WAP meldet:  
„Wie sauer Bier - 200 Millionen Euro die keiner will“  
Fast überall klagen die Arbeitgeber über zu wenig Fachkräfte, aber Chancen, die ihnen das neue Förderprogramm WeGebAU bietet, bleiben ungenutzt. Dabei könnten sie ihre ungelerten Beschäftigten zu Facharbeitern qualifizieren. Und es würde sie noch nicht einmal viel kosten. Im vergangenen Jahr machte die Bundesagentur für Arbeit (BA) einen neuen Topf auf. Mit 200 Millionen Euro will sie die Weiterbildung in den Betrieben fördern. Doch bislang bietet sie ihr Geld wie »sauer Bier« an. In diesem Jahr waren Mitte August gerade einmal 5,4 Millionen abgerufen worden. Als Grund für ihr zurzeit geringes Interesse verweisen manche Arbeitgeber auf die gute wirtschaftliche Lage.  
+++++

## Ein breites Feld, mit dem wir uns beschäftigen sind

- Maßnahmen zur beruflichen Nach- und Erweiterungsqualifizierung von an- und ungelerten Beschäftigten mit dem Ziel, „höherwertige“ Arbeit ausführen zu können

## Aktuell entwickeln und begleiten wir Maßnahmen im Rahmen des

- WeGebAU-Programms.

# Themenfeld Ausbilderinnenqualifizierung



Wir gehen auch der Frage nach: Welche individuellen und organisationalen Lern- und Handlungsmuster gibt es im Betrieb?

## Expansives Lernen

Lernen bedeutet:

- Gegenstand hinterfragen,
- Bedeutungszusammenhänge aufspüren,
- Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.

## Defensives Lernen

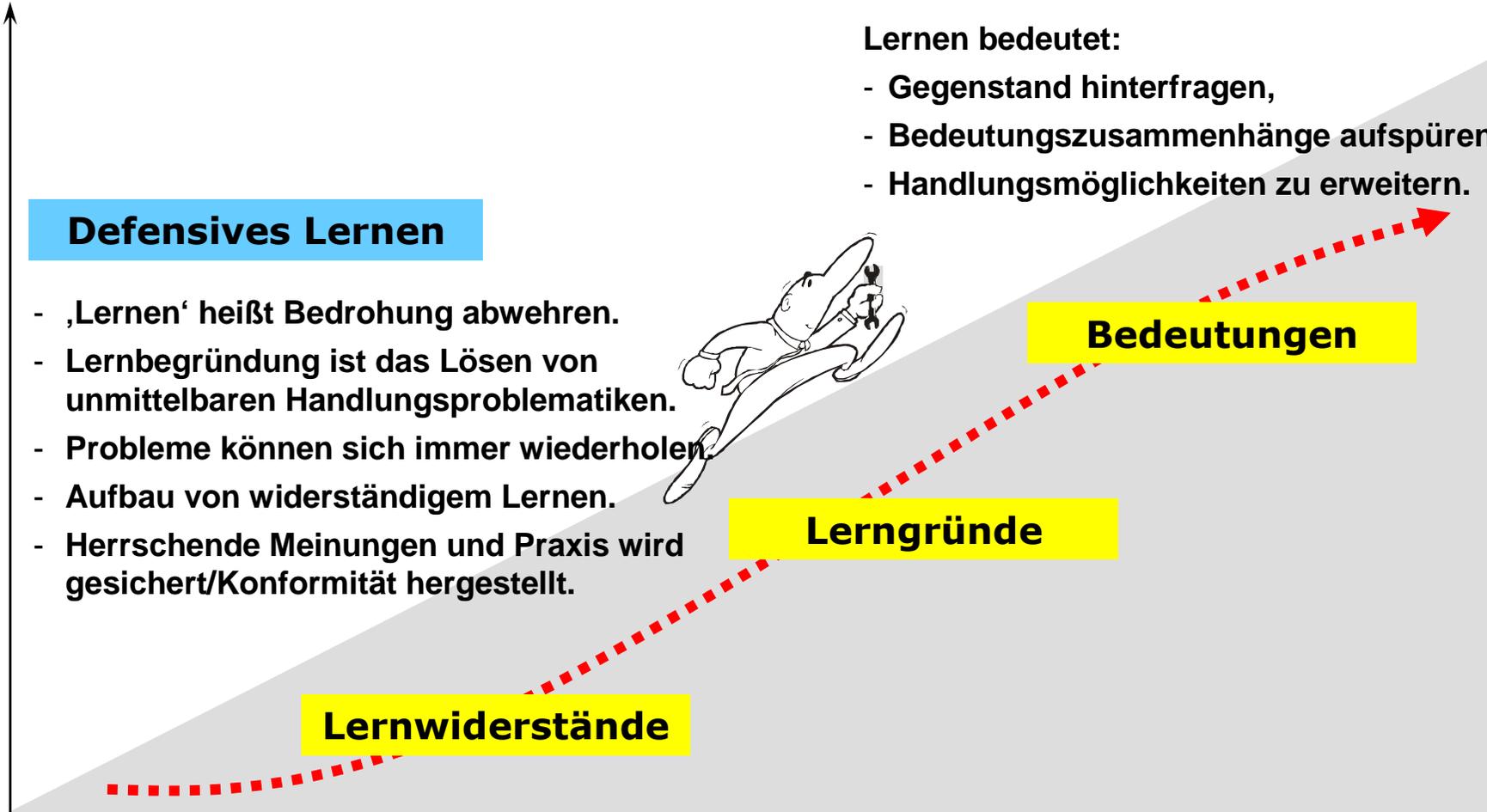
- ‚Lernen‘ heißt Bedrohung abwehren.
- Lernbegründung ist das Lösen von unmittelbaren Handlungsproblematiken.
- Probleme können sich immer wiederholen.
- Aufbau von widerständigem Lernen.
- Herrschende Meinungen und Praxis wird gesichert/Konformität hergestellt.



**Bedeutungen**

**Lerngründe**

**Lernwiderstände**





■ Entgegen aller Tagungsrhetorik über die Bedeutung von Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten bedurfte es großer Anstrengungen, Betriebe für das Projekt zu gewinnen.

In langen Diskussionen ging es fast immer darum, den Blick zu erweitern, berufliche Bildung nicht als Sozialleistung und Anhängsel zu begreifen, sondern im Kontext von Innovationsfähigkeit als strategisches Feld für Standort- und Beschäftigungssicherung zu sehen.

■ Konfliktherd war und ist die Verkürzung von Qualifikationen und Kompetenzen auf das unmittelbar Erforderliche.

Herausforderung: Den Stellenwert und Eigensinn von Berufsbildung und Arbeit verdeutlichen.

■ Hilfreich war, betriebliche Bildungspolitik mit der betrieblichen Arbeits- und der Innovationspolitik zu verknüpfen.

■ Wenn es überhaupt eine Personalentwicklung gibt, dann kümmert sie sich um FK-Nachwuchs und FK-Schulung.

■ Störungen werden sich auf einem vertretbaren Niveau einpendeln. Die vorhandenen Qualifikationen reichen dafür aus.

Nur so viel Qualifikation wie es nötig ist, das System immer wieder nachjustieren zu können.

Minimiere Risiken und wenn du doch welche eingehen musst, so definiere „Korridore / Leitplanken“ und kontrolliere kontinuierlich. Bei eventuell sich ankündigenden Gefahren, seien sie noch so vage, steuere dagegen.

Höhere Qualifikationen bringen nur Unruhe und Anspruchsdenken ins Unternehmen.

■ PE zeigt sich widersprüchlich und nimmt keine aktive Rolle, sondern eine abwartende Haltung ein.

■ PE hat keinen eigenen Gestaltungsanspruch. In ihrer selbst definierten „Dienstleisterfunktion“ hat sie sich ins Aus manövriert.

■ PE ist nicht konfliktfähig, folglich kommt es nicht zu qualitativen Abwägungs- und Aushandlungsprozessen.

■ Wir sehen Arbeit und betriebliche Bedingungen als gestaltungsfähig an. Berufliche Bildung kann dazu einen Beitrag leisten.

■ In den Abwägungs- und Aushandlungsprozess beziehen wir alle betrieblichen Akteure ein – auch und vor allem die Beschäftigten.

■ Bei Gestaltung von Arbeit, Bildung und Innovation geht es nicht nur um Fachfragen, sondern genauso um Machtfragen.



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



Ein best-practice-Beispiel:

23 Beschäftigte befinden sich bei der Heidenheimer Gießerei in der beruflichen Nach- und Erweiterungsqualifizierung.

Dafür würde im Betrieb eine Lerninfrastruktur aufgebaut mit der Einrichtung einer „Lehr-Lernwerkstatt“ und einem Ausbilder sowie lernhaltige Arbeitsplätze definiert.

Es wurde eine Kooperation mit einem IHK-Bildungszentrum und mit einer Berufsschule eingegangen. Kooperationen mit anderen Gießereien folgen, um Ausbildungsinhalte sicherzustellen, die in der Firma nicht erworben werden können.

Es wurden Arbeitslose eingestellt, um eine strukturierte und systematische Berufsbildung zu gewährleisten.

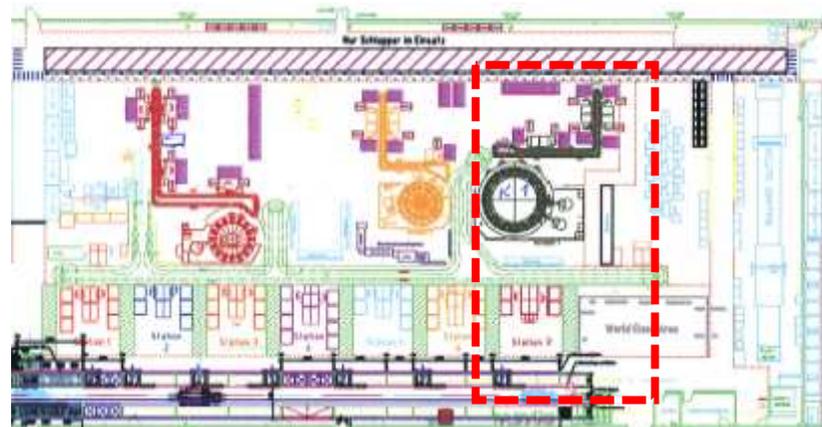
Derzeit befinden sich über ein Viertel der Beschäftigten in Aus- und Weiterbildung.

**MV-Betriebe beschäftigen sich mit der Weiterwicklung der Arbeitsorganisation und eröffnen neue berufliche Perspektiven.**

**Ein best-practice-Beispiel:**

**Mit Geschäftsleitung, Betriebsrat, Führungskräften und den Beschäftigte 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.**



# Themenfeld Qualifizierung zu ModeratorInnen



### ■ 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.“**





