

## Modellversuch „Transfer plus“

### Methoden, Instrumente und Erfahrungen zum Transfer von Berufsbildungsinnovationen



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

#### Transfer als Aushandlungs- und Reflexionsprozess

Der „Rendezvous-Ansatz“ zum Transfer von Berufsbildungsinnovationen in Klein- und Mittelbetrieben, der im Modellversuch „Transfer plus“ entwickelt und in den Modellversuchsbetrieben aktiv gelebt wird, hat als Ziel

- die Identifizierung und Reflexion von aktuellen Problemen,
- die Analyse der Verankerung der beruflichen Bildung und des Lernens im persönlichen und im Betriebsalltag sowie
- die Herausarbeitung der möglichen Schwierigkeiten und Perspektiven der betrieblichen Bildungspraxis für die Entwicklung der Beschäftigten und des Unternehmens.

Dabei geht es auch um die Verknüpfung von persönlicher Entwicklung und der beruflichen Bildung mit der Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung. Die Reflexions- und Aushandlungsprozesse umfassen betriebliche, organisatorische und individuelle Komponenten.

Gehaltvolle und inhaltlich umfassende dialogorientierte Reflexions- und Aushandlungsprozesse

setzen eine Struktur und Systematik voraus.

In den meisten Modellversuchsbetrieben fanden erprobte Instrumente zur Bildungsbedarfsanalyse Anwendung, die im Rahmen eines gemeinsamen Projekts der Industriegewerkschaft Metall Baden-Württemberg und des Arbeitsgeberverbands Südwestmetall mit dem Titel KOMPASS entstanden sind.

Mit den KOMPASS-Instrumenten SALSA<sup>SE</sup> und SALSA<sup>FE</sup> ist es Beschäftigten und Führungskräften möglich, verschiedene Aspekte und Einflussfaktoren des Arbeitens und Lernens zu hinterfragen und Bildungs- und Veränderungsbedarfe in einem hierarchieübergreifenden Prozess herauszuarbeiten.

Die KOMPASS-Instrumente nehmen Bezug auf

- Arbeitsaufgaben,
- Möglichkeiten der Hilfestellungen, der Kontakte und Unterstützungen untereinander,

- Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Arbeit,
- persönliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit,
- Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten,
- Bedingungen zur Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit,
- Fragen der beruflichen Weiterbildung und der Lernerfahrungen sowie auf
- Kompetenzen, die außerhalb der Arbeit erworben wurden.

Grundlage der insgesamt sechs verschiedenen Instrumente aus dem Projekt KOMPASS ist die subjektwissenschaftliche Lerntheorie von Holzkamp (Holzkamp, K.: Lernen, Subjektwissenschaftliche Grundlegung, Frankfurt 1993).



SALSA steht für „**S**ubjektive **A**rbeits- und **L**ern-**S**ituations-**A**nalyse. Die Instrumente können im Internet abgerufen werden unter [www.berufsbildung.igm.de](http://www.berufsbildung.igm.de).

Mit dieser Form der betrieblichen Bildungsplanung können Geschäftsleitungen, Mitglieder von Betriebsräten, Führungskräfte und Beschäftigte sich vergewissern, was und warum etwas zu lernen ist. Die unterschiedlichen oder auch gemeinsamen Bedeutungen von Lernanlässen und Lerngründen geben Impulse für individuelle und organisationale Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung.

### Bildungsinnovationen gezielt und professionell aufspüren

Nicht nur die Reflexion der betrieblichen sowie persönlichen Arbeits- und Lernsituation als Grundlage der Bildungsbedarfsermittlung ist systematisch und strukturiert zu gestalten, sondern auch der Suchprozess von Bildungsinnovationen.

Die Beteiligten vom Modellversuch „Transfer plus“ haben sich von Innovationsprofis eines renommierten Unternehmens Einblick geben lassen in die professionelle Vorgehensweise bei der Generierung eigener Innovationen bzw. bei der Suche, Adaption und Modifikation von in anderen Kontexten entstandenen Innovationen.

In diesem Unternehmen gibt es einen vierstufigen Prozess, der folgende Stufen enthält:

- Suchen, Entdecken und Auswählen,
- Bewerten und Absichtserklärungen formulieren,
- Gültigkeit für die Problemlösung festlegen,
- Praktikabilität nachweisen und veranschaulichen,
- Verwirklichen.

Eingebaut in dieses Konzept der systematischen Innovationsuche und -generierung sind „Lern-Schleifen“ zur eigenen Vergewisserung, ob man auf dem richtigen Weg ist. Wir haben das Modell im unten eingefügten Schaubild auf unsere Frage- und Problemstellung übertragen.

Bei der Suche und Identifizierung von Bildungsinnovationen aus bereits durchgeführten Modellversuchen und der Erstanalyse dieser Bildungsinnovationen stellten uns die Betriebe des Modellversuchs „Transfer plus“ unter anderem immer wieder folgende Fragen:

- Was waren der Auslöser, der Anlass und der Ausgangspunkt des Modellversuchs (z. B. aktueller oder absehbarer Bedarf, ein Praxisbedürfnis oder ein Forschungsergebnis)?
- Ist eine (Basis-)Theorie erkennbar, die dem Modellversuch zugrunde lag, und passt die „Theorie“ zu uns?

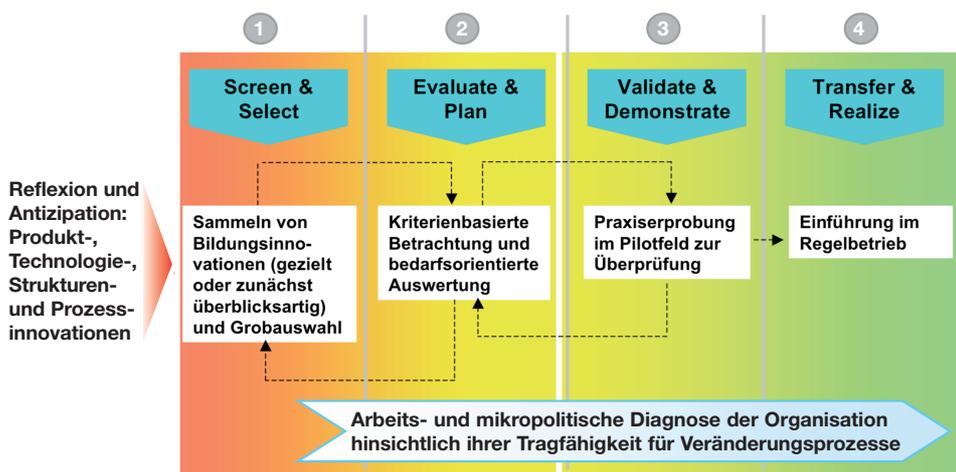
- An welchen didaktischen und methodischen Leitlinien orientieren sich der Modellversuch und die Modellversuchsergebnisse?
- Welchen Schwerpunkt hatte der Modellversuch (z. B. Erweiterung und Vertiefung von Fachkompetenz, Erweiterung und Stärkung von Sozialkompetenz oder Erweiterung und Vertiefung von Methodenkompetenz)?
- Welche Instrumente / Materialien wurden entwickelt und erprobt und sind sie für uns alltagstauglich?

### Grundlage für den gelingenden Transfer von Bildungsinnovationen ist die Erweiterung der individuellen und organisationalen Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten

In Entwicklungsprojekten erarbeitete und erprobte Bildungsinnovationen können nicht ohne weiteres 1:1 von einem Unternehmen in ein anderes übertragen werden, weil sie unter ganz bestimmten Bedingungen entstanden sind. Daher müssen Modellversuchsergebnisse zuerst entschlüsselt und dann anschließend in den eigenen Kontext eingepasst werden. Die Herstellung der Anschlussfähigkeit ist eine der großen Herausforderungen und ist als eine der kritischen Situationen des Transfers anzusehen.

Bedeutsam für den gelingenden Transfer ist daher unter anderem der Prozess der Anpassung vorliegender Bildungsinnovationen an die sozialen Kontexte und betriebsspezifischen Bedingungen. Nach Ansicht des Modellversuchs „Transfer plus“ ist dafür die Erweiterung der Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten der Lernenden insbesondere

- über ein permanentes, kontinuierliches Lernen,
- mit reflexiven Lernschleifen,
- durch theorie- und praxisverknüpfendes Lernen,



- über eine Verbindung von realem Lebens- und Arbeitswissen,
- durch Einbeziehung der Lernenden als Subjekte und nicht als Objekte des Lernens,
- durch eine komplementäre Verknüpfung von fachlichem und prozessuellem Wissen sowie
- über innere und äußere Dialoge als Inputs und Outputs für das Lernen

eine wesentliche Voraussetzung.

Damit wird in aller Regel eine kontinuierliche Fortentwicklung von Lernen und Arbeiten erwartet. Reflexionsprozesse haben jedoch auch kritische Momente. Manche Experten warnen vor einem „Sich in Problemtrance reden“.

Bei Reflexionsprozessen besteht immer die Gefahr, dass es zu Störungen kommt, d.h. dass man sich im Kreis bewegt, wobei es zu Rückentwicklungen kommen kann, die letztendlich zu defensiven Lernmustern führen. Deshalb baut der Modellversuch auf strukturierte, systematisierte und permanent zu überprüfende Prozesse, um expansives Lernhandeln zu fördern.

## Ausgewählte Beispiele aus dem Modellversuch „Transfer plus“

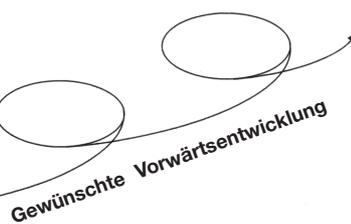
Aus den vielen erfolgreichen Aktivitäten im Modellversuch „Transfer plus“ sollen kurz vier betriebliche Projekte stellvertretend für alle anderen Modellversuchsmaßnahmen dargestellt werden. Für die Ermittlung des Bildungsbedarfs bildeten die eingangs vorgestellten KOMPASS-Instrumente den Rahmen.

Einige der Modellversuchsbetriebe beschäftigen sich mit der Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation und eröffnen den Beschäftigten zukünftig neue berufliche Perspektiven. In einem Unternehmen werden derzeit durch Neuzuschnitt der Arbeitsfelder und durch Rotationen zwischen verschiedenen Fertigungsstufen mit unterschiedlichen Anforderungen das Qualifikationsniveau angehoben und physische sowie psychische Belastungen reduziert. Geschäftsleitung, Betriebsrat, Führungskräfte und Beschäftigte erarbeiten ein neues Modell der Arbeitsorganisation, definieren die neuen Anforderungen und legen die erforderlichen beruflichen Bildungsmaßnahmen fest.

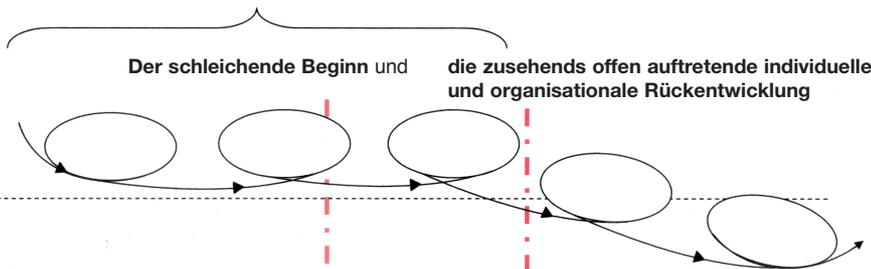
In einem anderen Unternehmen wird gerade in der Verwaltung im Bereich „Auftragserstellung, Fertigungsplanung und Auftragsabwicklung“ eine Teamorganisation eingeführt, die in einer gemeinsamen Projektgruppe mit der Abteilungsleitung, der Personalleitung und dem Betriebsrat entwickelt und mit mehreren Qualifizierungsmaßnahmen flankiert wurde. Die qualifikations- und altersgemischten Gruppen von Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern sollen die internationalen Kunden noch besser beraten, die Aufträge noch besser bearbeiten und diese auf die Fertigung abgestimmt in die Produktionsprozesse einsteuern können. In diesem Unternehmen wird auch die berufsfeldübergreifende Qualifizierung von Teamleitern und Teammitgliedern durchgeführt.



In einem Unternehmen der Textilbranche wurden im Rahmen des Modellversuchs „Transfer plus“ an- und ungelernete Frauen zu Ausbilderinnen und Multiplikatorinnen qualifiziert, damit sie neues Basis- und ihr persönliches Erfahrungswissen an ihre Kolleginnen weitervermitteln können. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen, die Nachqualifizierung langjährig tätiger Beschäftigten und die erfolgreiche Einführung von SAP waren die bisherigen Einsatzfelder. Gleichzeitig wurden Führungskräfte und Betriebsräte zur Förderung des Lernens und Arbeitens im Betrieb qualifiziert.



Die Folgen einer „inszenierten Dauerkommunikation“ (Enno Schmitz) ohne erkennbaren Beitrag zur Fortentwicklung sind Rückentwicklungen



- Erstarren konstruktiven Handelns
  - Blockade von Veränderungsenergie
  - Ignorieren problemlösungsorientierter Ansätze
  - Nicht kalkulierbare Wirkung auf das nicht unmittelbar beteiligte Umfeld (Ausstrahlungseffekte)
- (s.a. Papke/Purper, in: S. Weber 2002)

Über die Hälfte der Betriebe im Modellversuch „Transfer plus“ stellt die berufliche Qualifizierung von An- und Ungelernten in den Mittelpunkt.

In einem Unternehmen der Gießereibranche nehmen zurzeit insgesamt 23 Personen an Qualifizierungsmaßnahmen teil, weil der Betrieb einen immensen Bedarf an Fachpersonal hat. Die früheren Eigentümer haben dem Thema Qualifizierung nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Drei Beschäftigte erlernen in achtzehn Monaten den Beruf des Gießereimechanikers und werden die berufliche Nachqualifizierung mit der IHK-Facharbeiterprüfung abschließen. Weitere zwanzig Beschäftigte vertiefen und erweitern ihre fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen im Rahmen eines Weiterbildungsprogramms, das sich inhaltlich an die Ausbildungsordnung des Gießereimechanikers anlehnt.

Damit die Bildungsmaßnahmen zum Erfolg führen, wurden verschiedene Rahmenbedingungen

geschaffen. So ist zum Beispiel in der Gießerei eine lernprozessförderliche Infrastruktur aufgebaut, zu der unter anderem ein Ausbilder und eine Lern-Arbeits-Werkstatt in der Halle gehören. Für Inhalte, die nicht im Unternehmen vermittelt werden können, wird ein Lernsystem mit einer Berufsschule, einem Bildungsträger und anderen Unternehmen aufgebaut.

Um eine systematische Weiterbildung zu gewährleisten, wurden auf Anregung des Betriebsrats drei Arbeitslose für die gesamte Zeit der Bildungsmaßnahmen als Personalersatz eingestellt und ebenfalls qualifiziert.

Alle Maßnahmen im Modellversuch „Transfer plus“ orientieren sich an folgenden Maßstäben:

- Ganzheitlichkeit und Handlungsorientierung,
- Befähigung zur Beherrschung unterschiedlicher beruflicher Situationen,
- Förderung beruflicher Identität,
- Förderung beruflicher Zusammenarbeit und
- Erwerb von Gestaltungs- und Partizipationskompetenz.

### 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 äußert sich:  
„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.“

#### **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:**

AgenturQ – 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 AgenturQ  
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:**

Frau Dr. Dorothea Schemme  
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
AB 3.3 - 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