

## **Das Projekt Transfer +**

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

#### **1. Einleitung und Zusammenfassung**

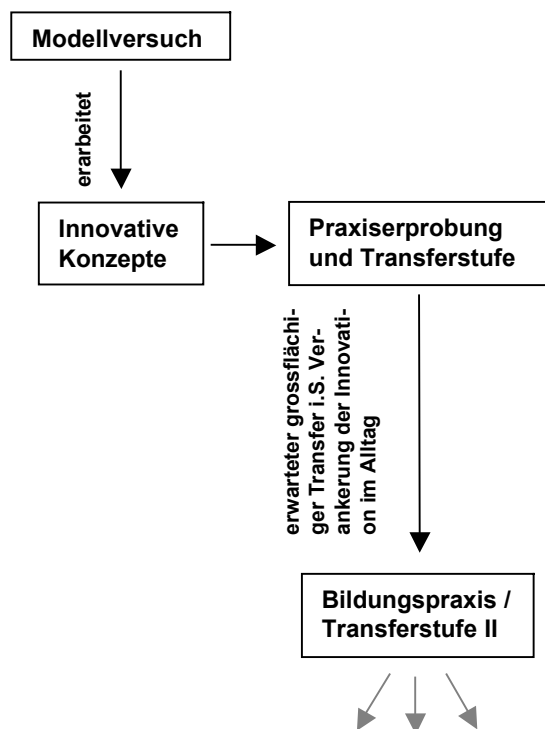
*Zwischen dem aktuell als notwendig erscheinenden Bedarfs an didaktisch-methodischer Weiterentwicklung der betrieblich-beruflichen Weiterbildung und dem in den Betrieben tatsächlich anzutreffenden Entwicklungsstand der Weiterbildung besteht eine erhebliche Differenz. Der beantragte Modellversuch greift den Veränderungsbedarf auf, fragt, wie die angesprochene Innovationslücke geschlossen werden kann und entwickelt sowie erprobt ein entsprechendes Konzept mit Lösungsansätzen. Das Vorhaben geht davon aus, dass durch die vom Bundesinstitut für Berufsbildung mit Unternehmen und Bildungsinstitutionen durchgeführten außerschulischen Modellversuche eine breite Palette von Berufsbildungsinnovationen vorliegt, für den flächendeckenden Transfer jedoch unterstützende Maßnahmen für einen „Transfer plus“ erforderlich sind.*

*Das angedachte „Transfer plus-Konzept“ verfolgt sozusagen einen Nachfrage erzeugenden Ansatz. D.h., es geht nicht um eine grafisch schönere Gestaltung von Modellversuchsmaterialien oder um den Aufbau einer weiteren Datenbank mit einer womöglich noch benutzerfreundlicheren Oberfläche. Dem Antrag liegt die These zugrunde, dass Berufsbildung derzeit Teil einer den betrieblichen Entwicklungen nacheilenden Personalentwicklung ist. Deshalb muss heute generell und insbesondere bei Klein- und Mittelbetrieben der Aufbau einer strategischen Personalentwicklung in den Mittelpunkt gerückt werden, die den Gedanken der ständigen Weiterentwicklung des betrieblich-beruflichen Weiterbildungssystems verinnerlicht hat und vorliegende Berufsbildungsinnovationen nicht ignoriert, sondern bewusst als Grundlage ihrer eigenen Weiterentwicklung wählt. Die strategische Personalentwicklung ist einer der Schlüssel für den Transfer von Berufsbildungsinnovationen.*

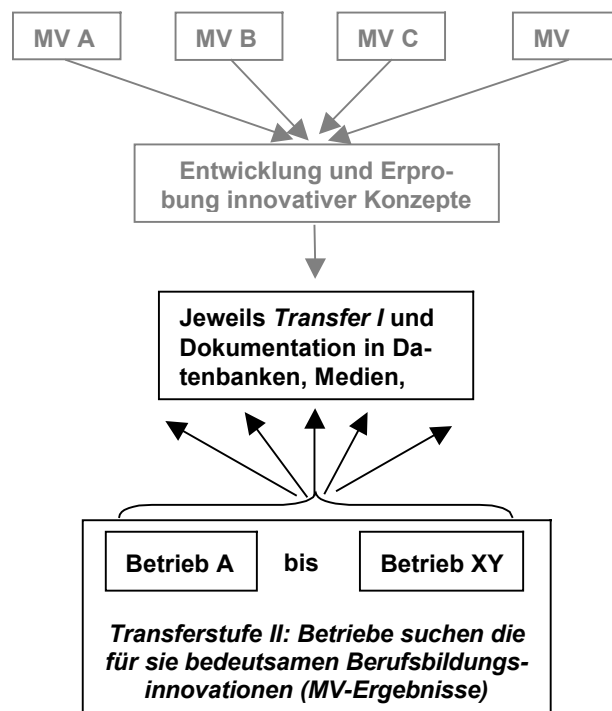
*Der Transferansatz des beantragten Modellversuchs setzt auf der Ebene der transfernehmenden und nicht auf der Ebene der transfergebenden Betriebe an. Wir denken also sozusagen von hinten her und bezwecken damit auch die Förderung der Nachhaltigkeit.*

*Förderung der Nachhaltigkeit bedeutet, die Unternehmen zu befähigen, selbstinitiativ zu werden, in dem sie ihren Innovationsbedarf selbst aufdecken („Was brauche ich?“) und im Rahmen eigener, gezielter Suchprozesse nach Innovationen aktiv werden („Wie suche und finde ich?“).*

*Die Abbildungen auf der nächsten Seite stellen schematisch beide Ansätze (Angebots- und Nachfrageorientierung) gegenüber. Sie lassen sich miteinander in einem Gesamttransferkonzept vereinigen.*



**Der bisherige Transferansatz:  
Angebotsorientierung**



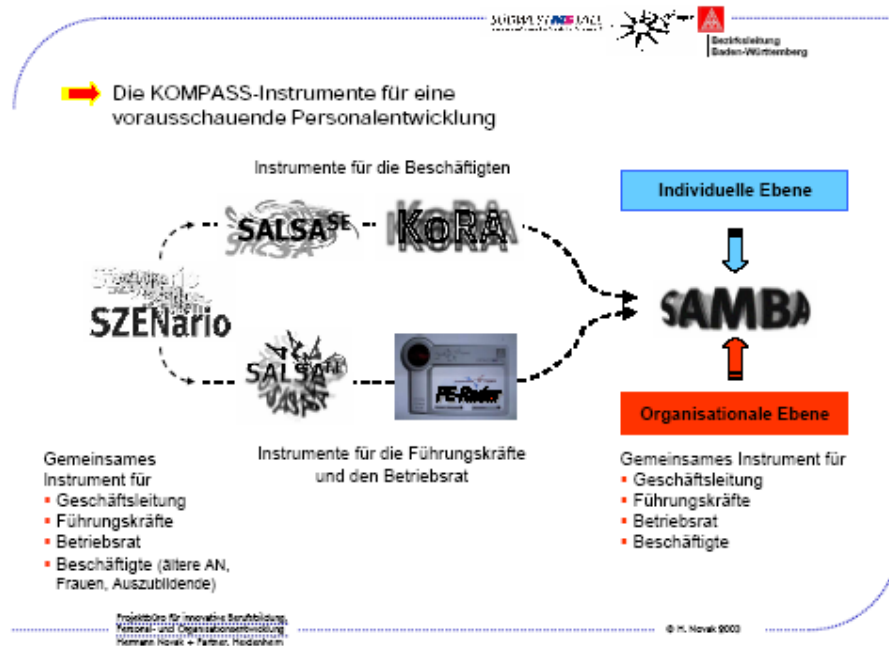
**Der durch Aufbau und Stärkung der internen  
Innovationspotenziale gestützte Transfer:  
Nachfrageorientierung**

*Für die berufsbildende Praxis und den in den Unternehmen für die Gestaltung der Berufsbildung verantwortlichen Entscheidern (Management und Betriebsräten) fehlt ein Konzept und ein Instrumentarium, frühzeitig selbst Entwicklungen wahrzunehmen, im Vorfeld von Entwicklungen selbst den Bedarf an Berufsbildungsinnovationen zu erkennen und selbst aktiv nach Berufsbildungsinnovationen zu suchen und unter Berücksichtigung der eigenen betrieblichen Bedingungen (Stichwort: Kontextabhängigkeit) einzuführen. Auf der konzeptionellen Seite will der beantragte Modellversuch die „berufspädagogische Kompetenz“ bei den betrieblichen Entscheidern, als einem weiteren Schlüssel für den Transfer von Berufsbildungsinnovationen, vertiefen. Beide Schlüssel entfalten nur dann ihre Wirkung, wenn sich die Betriebe ihrer Lernmuster bewusst werden, nämlich, ob sie eher defensiv oder eher expansiv lernen. Diesen Aspekt berücksichtigen das zu entwickelnde und zu erprobende Konzept und die Instrumentarien.*

*Die Modellversuchsidee entstand auf dem Hintergrund einer Veranstaltungsreihe des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg/Landesgewerbeamt Baden-Württemberg und den Erfahrungen im Rahmen eines Kooperationsprojektes des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall und der Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg. Bei diesem Kooperationsprojekt ging es um den Aufbau einer vorausschauenden Personalentwicklung und zukunftsorientierten Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben. Dabei konnte in Zusammenarbeit mit der Praxis der konzeptionelle und instrumentengestützte Grundstein*

für eine vorausschauende Personalentwicklung und zukunftsorientierte Weiterbildung gelegt werden.

Während der Laufzeit des Kooperationsprojektes entstanden sechs Instrumente zur Analyse der Arbeitssituation und des Weiterbildungsbedarfs. Das Besondere an den Instrumenten ist ihre Ausrichtung auf subjektive Einschätzungen und den Dialog zwischen Geschäftsleitung, Betriebsräten und den Beschäftigten sowie die beteiligungsorientierte Bildungsplanung.



Ausgangspunkt des Projektes waren

- der vorhandene, mittelfristig absehbare und langfristig prognostizierte Weiterbildungsbedarf der Belegschaften,
- die in der Regel fehlende vorausschauende, systematische Personalentwicklung in kleineren und mittleren Unternehmen, und
- die Beobachtung, dass die Betriebe dieser Größenordnung nicht aus eigener Kraft den Weiterbildungsbedarf erkennen können und daher Unterstützung benötigen.

Die Erkenntnisse aus diesem Projekt sind u. a.:

- Die Relevanz der permanenten Mitarbeiterqualifizierung wird unterschätzt.
- Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung des Unternehmens und den Qualifikationsdefiziten wird nicht erkannt.
- Die Bedeutung von Weiterbildung für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter wird völlig ausgeblendet.
- Der Fokus in den Unternehmen liegt auf Produkt- und Prozessinnovationen. Dass es Innovationen auf dem Gebiet der Berufsbildung gibt, ist nicht bekannt.
- Es gibt daher einen erheblichen Handlungsbedarf für die Implementation von Weiterbildungsinnovationen.

- 
- *Die Weiterbildungslandschaft ist angesichts deren Heterogenität für die Betriebe unübersichtlich. Eigene Entwicklungen unterbleiben.*
  - *Eine Hilfe zur Selbsthilfe wird von den Betrieben, wie die Pilotbetriebe zeigen, angenommen.*

*Das Projekt „Transfer plus“ wird als Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung von der gemeinsam von IG Metall Baden-Württemberg und Südwestmetall getragenen Agentur Q, Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. durchgeführt und mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds gefördert.*

## **2. Ausgangslage und Problembeschreibung: Berufsbildungspraxis zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Ein Blitzlicht zum aktuellen Handlungsbedarf, dargestellt am Beispiel Baden-Württemberg**

In Gesellschaft, Politik und Ökonomie besteht weitgehender Konsens darüber, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hauptsächlich auf qualitativ hochwertigen sowie innovativen Produkten und Dienstleistungen einerseits und modernen Arbeitsprozessen andererseits beruhen. Übereinstimmend wird die grundlegende und weiter zunehmende Bedeutung der Qualifikation und Kompetenzen der Beschäftigten hervorgehoben. Neuerdings wird der demografische Wandel als eine besondere Herausforderung für die betriebliche Personal-, Bildungs- und Arbeitspolitik betont und die Notwendigkeit für Bildungsinvestitionen zur Vermeidung eines absehbaren 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. Diese drei Handlungsleitlinien begründen die unumstrittene Aufforderung zum lebenslangen Lernen. Vor diesem Hintergrund kommt der Zukunftsorientierung und der Qualität auch der beruflichen Bildung und ihrer Weiterentwicklung insgesamt nach allgemeiner Überzeugung eine Schlüsselstellung zu.

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. Die Problematik des demografischen Wandels und eine Weiterbildung aus der Perspektive der Beschäftigten

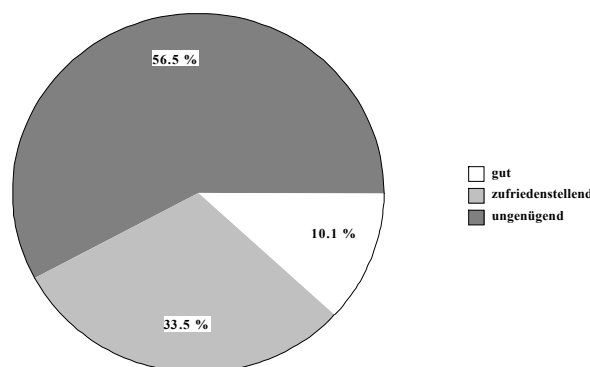
---

bleiben derzeit tendenziell ausgeblendet. Für Baden-Württemberg liegen einige diese Bildungsproblematiken unterstreichenden Untersuchungsergebnisse vor.

Eine Umfrage, die die IG Metall Bezirk Baden-Württemberg in Baden-Württemberg vor nicht all zu langer Zeit zum Thema betriebliche Weiterbildung bei Betriebsräten durchgeführt hat, belegt, dass insgesamt nur 38 Prozent der Betriebe über eine systematische Qualifizierungs- und/oder Personalplanung verfügen.

In einer im Vorfeld des später zwischen dem Arbeitgeberverband Südwestmetall und der IG Metall Bezirk Baden-Württemberg abgeschlossenen Tarifvertrags zur Qualifizierung von der IG Metall Bezirk Baden-Württemberg schriftlich durchgeführten Befragung in über 400 Betrieben<sup>1</sup> der Metall- und Elektroindustrie wurden betriebliche Experten gefragt, ob es in ihren Betrieben überhaupt Qualifizierungsmaßnahmen gibt. 79,2% der Experten sagten Ja, es gibt bei ihnen eine Weiterbildung, 20,8 % antworteten *Nein*, es gibt keine Weiterbildung. Die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Qualifizierungsmaßnahmen kommt, ist in Großbetrieben höher. 30,1 % der Betriebe bis 500 Beschäftigte verneinten die Frage nach einer Qualifizierung. Ab 500 Beschäftigte bejahten durchschnittlich 93,4 % die Frage, ob es im Betrieb ein Weiterbildungsangebot gibt.

Die betrieblichen Experten wurden auch um Stellungnahme zur Qualität der Weiterbildung gebeten. Auf die Frage, wie die angebotenen und durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen bewertet werden, antworteten über die Hälfte der Befragten mit ‚ungenügend‘; nur 10% finden das, was im Betrieb an Weiterbildung läuft, gut“ (siehe Abb. 1 und vgl. Allespach 2001).



**Abb. 1: Verteilung der Antworten zur Frage „Qualität der betrieblichen Weiterbildung“**

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse nach Betriebsgrößen zeigt, dass in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten die Weiterbildung besser eingeschätzt wird, als im

---

Durchschnitt der Betriebe. Die Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen korreliert folglich mit der Betriebsgröße.

Eine von Südwestmetall und der IG Metall vor wenigen Monaten in Auftrag gegebenen Untersuchung griff ebenfalls die Qualitätsfrage auf. Die schriftliche Befragung wurde zwischen Dezember 2002 und April 2003 durchgeführt. Befragt wurden Betriebsräte und Personalleiter. Blickt man anlässlich der Untersuchungsergebnisse auf die in den Betrieben angebotenen Maßnahmen für einzelne Beschäftigtengruppen, so schneiden nach Aussagen aller Befragten die Maßnahmen für Führungskräfte und qualifizierte Angestellte am besten ab. „Die größten Qualitätsmängel sehen Betriebsräte wie Manager bei Maßnahmen für Ältere und Geringqualifizierte. Kleinere Betriebe beurteilen die Qualität der Maßnahmen fast durchweg kritischer als die größeren“ (Bahnmüller 2003, S. 9). Nach Ansicht der befragten Betriebsräte, vom Betriebsverfassungsgesetz her bei der Ausgestaltung der betrieblichen Bildungsmaßnahmen mitwirkend und mitbestimmend, ist die Qualität der Facharbeiterweiterbildung erheblich verbesserungswürdig (ebenda).

Die Situationsbeschreibung abrundend soll das Ergebnis aus mehreren Fallstudien hier eingefügt werden, die im Rahmen eines aktuellen Kooperationsprojektes von Südwestmetall und IG Metall Bezirk Baden-Württemberg, dem Projekt KOMPASS, entstanden. Demnach ist bei KMU'S von einem Bedarf an weiterer Systematisierung der betrieblichen Weiterbildung und der Notwendigkeit der Stärkung der Bildungsinnovations- sowie der Bildungskonzeptkompetenz auszugehen. Die Bildungsplanung ist derzeit in hohem Maße noch situativ und reaktiv ausgerichtet und die immer wieder geforderte sowie generell gewünschte Verknüpfung der Personalentwicklung mit der Unternehmens- und Organisationsentwicklung ist noch nicht weit verbreitet. Qualifizierung und Kompetenzentwicklung orientieren sich eher an aktuellen Bedarfen als an mittel- und langfristigen Zeitlinien. Von der Weiterbildung werden zwar wichtige Beiträge zur strategischen Unternehmensentwicklung und zu reflektiertem Arbeitshandeln erwartet, im Widerspruch dazu steht allerdings, dass die Bildungsplanung den anderen betrieblichen Planungsbereichen (z.B. Produkt-, Prozess- und/oder Technologieplanung, etc.) deutlich nachgeordnet ist und dass zum Teil die Arbeits- und Bildungspolitik deutlich auseinander klaffen. Anhand der Fallstudien und weiteren Untersuchungen kristallisierten sich drei Typen von Personalentwicklung heraus, die erhebliche Auswirkungen auf Qualifikations- und Kompetenzentwicklung haben:

---

<sup>1</sup> Rücklauf: 373 Betriebe, wobei die Betriebe zwischen 300 und 1000 Beschäftigten dabei die größte Gruppe darstellte. An der Gesamtzahl der Rückläufer umfassen die Betriebe bis 1000 Beschäftigte insgesamt 78,3 %.

- 
- Typ 1 wird als „Unvollkommene, reagierende Personalentwicklung“ bezeichnet, die Entwicklungen hinterherläuft und mit Ad-hoc-Maßnahmen versucht, bestehende Qualifikationslücken zu schließen.
  - Typ 2 wird als „eingeschränkte Personalentwicklung“ gekennzeichnet, die technologiezentriert und mit kurzfristigem Planungshorizont Personal- und Bildungsarbeit betreibt.
  - Typ 3 (als Referenzmodell und Idealtypus formuliert) ist die „Ganzheitliche Personalentwicklung“, bei der auf einer 6er-Skala die Merkmale „Reflexionsfähigkeit“, „Antizipationsfähigkeit“, „Beteiligungsorientierung“, „Gestaltungsfähigkeit“, „Handlungsfähigkeit“ und „Kompetenzentwicklung“ die höchste Ausprägung haben.

Auf der Grundlage aller zur Situationsschilderung herangezogenen Untersuchungen sehen wir einen großen betrieblichen Handlungsbedarf bei Klein- und Mittelbetriebe im Bereich der konzeptionellen und praktischen, didaktisch-methodischen Weiterentwicklung der betrieblichen Berufsbildung, insbesondere der Weiterbildung. Gerade KMU's benötigen eine intensive Unterstützung bei der Modernisierung der Berufsbildung, vor allen Dingen im Bereich der Weiterbildung. Dabei handelt es sich unseres Erachtens nicht um ein regionalspezifisches, sondern um ein generelles Problem.

### **3. Modellversuche stellen der Berufsbildungspraxis transferfertige Lösungen bereit: Die Übernahme stößt an Grenzen!**

Wie könnte die Modernisierung der klein- und mittelbetrieblichen Berufsbildung forciert und unterstützt werden? Wir sehen einen Ansatz im Ausbau des Transfers von Modellversuchsergebnissen, denn es gibt ja bereits über Modellversuche eine Vielfalt praxisbewährter Konzepte, die den Unternehmen als Anregung dienen könnten und als konkrete Umsetzungsangebote zur Verfügung stehen. Modellversuchsergebnisse geben eine Antwort auf die aktuellen und absehbaren technischen, organisatorischen und sozialen Entwicklungen. Unternehmen können also auf eine Bandbreite von erprobten Konzepten zurückgreifen, die in unterschiedlichster Form (Prospekte, Bücher, Handreichungen, Homepages, überregionale Datenbanken, CD-ROM's, digitalisierte Medien, Tagungen, Workshops und Impulswerkstätten) bereitstehen bzw. verbreitet werden. Es ist also nicht so, dass der Berufsbildungspraxis keine didaktisch-methodischen Konzepte zur Verbesserung der Bildungsqualität zur Verfügung stehen.

Wir haben bewusst zugespitzt „*könnten* auf Modellversuchsergebnisse zugreifen“ formuliert. Unserer Erfahrung nach tun dies allerdings die wenigsten Klein- und Mittelbetriebe und es stellt sich die Frage, worauf dies zurückgeführt werden kann. Vordergründig betrachtet besteht ein vielschichtiges Dilemma: 1. In Klein- und Mittelbetrieben gibt es im Gegensatz zu Großbetrieben einen wenig ausdifferenzierten Funktionsbereich „Personal / Personalentwicklung“ und Weiterbildung ist in der Regel sozusagen eine „Nebenbefunktion“, die sowohl eingegliedert sein kann in den Bereich „Finanzen/Personal“ als auch in den Bereich „Technik/Produktion“. Weiterbildung ist also selten eigenständig und in KMU's fehlt es an einer ausgebauten professionalisierten Bildungsinfrastruktur. 2. Daraus ergibt sich, dass die Untergliederung „Berufliche Bildung/Weiterbildung“ mit geringen personellen Ressourcen ausgestattet ist, was 3. dazu führt, dass die typischen Klein- und Mittelbetriebe auf Fachtagungen und Konferenzen, auf denen Modellversuchsergebnisse präsentiert werden, nicht anzutreffen sind. 4. Recherchen in öffentlich zugänglichen Datenbanken unterbleiben aus den vielfältigsten Gründen heraus oder wenn doch, dann bleibt der Schritt der Übernahme von erprobten Konzepten aus.

Der letztgenannte Punkt mit beiden Dimensionen soll im weiteren Verlauf des Modellversuchsantrags noch intensiver in den Mittelpunkt gerückt werden. Vorab erörtern wir zwei verschiedene „Transfermodelle“, um anschließend unseren Ansatz in Abgrenzung dazu auszubreiten. Genereller Ausgangspunkt ist die Frage, wie können Berufsbildungsinnovationen Verbreitung finden und im Alltag der Berufsbildungspraxis verankert werden.

Der klassische Transferansatz geht davon aus, dass in Modellversuchen praktische Problemlösungen erarbeitet und über die oben genannten Wege Verbreitung finden.

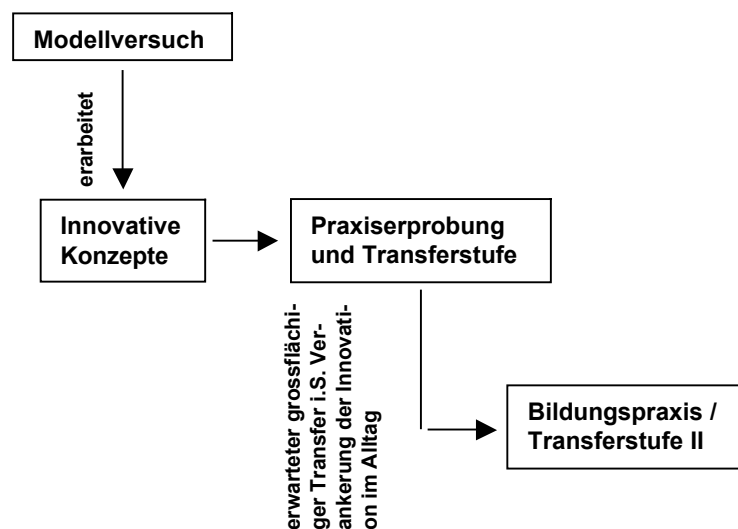


Abb. 2: Der traditionelle Transferansatz

Zur Unterstützung des Transfers werden die Ergebnisse grafisch optimiert. Treten weiterhin Transferstörungen beim Transfer II 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 muss. Zwei Punkte sollen aus der aktuellen Marketingdiskussion hier benannt werden. Erstens: Neuerdings ist in der Marketingdiskussion viel vom „Consumer Confusion“-Phänomen die Rede, d.h. „es gibt eine unüberschaubare Vielfalt des fast Gleichen“ (D. Deckstein (Süddeutsche Zeitung Nr. 45 / 24.02.03 / S. 20) und das führe zu einer Kundendesorientierung und damit zu einer erhöhten Entscheidungsunsicherheit im Sinne „Was ist jetzt für meine Bedürfnisse das Richtige?“. Zweitens: Im Vorfeld des Deutschen Marketingtages 2002 hob R. Diekhof (2002, S. 4) hervor: „Die Konsumenten sind das Einerlei satt. Sie wollen Individualität, sie wollen offensichtlich Innovationen und Hilfestellung bei der Bewältigung ihrer ganz speziellen Probleme. ... Die globale Einheitsmarke ist nicht mehr glaubwürdig. ... Wer erfolgreich sein will, muss das Leben der Konsumenten verstehen und seine Marke darauf abstimmen ...“. Beides würde unter Berücksichtigung der unterschiedlichen betrieblichen Bedingungen für eine sehr feine Ausdifferenzierung von Modellversuchsergebnissen sprechen. Dies kann mit Sicherheit während der Modellversuchslaufzeiten und nach Ablauf von Modellversuchen angesichts des damit verbundenen Aufwands nicht geleistet werden.

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 entstanden sind, erreichen – scharf formuliert - die Unternehmen nicht.

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

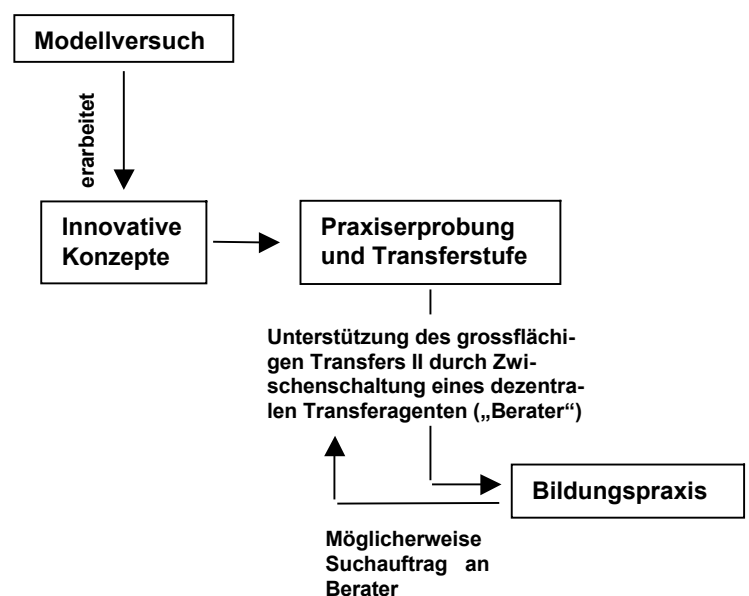


Abb. 3: Der durch externe Transferagenten gestützte Transfer

---

Diese Variante favorisiert also einen „Beratungsansatz“ und unterstellt, dass der Transfer deshalb nicht zufrieden stellend verläuft, weil die Praxis erstens nicht an die Modellversuchsergebnisse kommt, die Praxis zweitens einen „Übersetzer“ zwischen Modellversuchsfeld und Berufsbildungsalltag benötigt und drittens ohne Implementierungsbegleitung der Innovationstransfer in die Breite nicht funktioniert.

Die Aufgaben eines Transferagenten könnte darin bestehen, ständig betriebliche Innovationsbedarfsanalysen durchzuführen, dazu vorliegende Modellversuchsergebnisse aufzuspüren, Bedarf und vorliegende MV-Ergebnisse abzugleichen, die Notwendigkeit einer Anpassung zu prüfen, Modellversuchsergebnisse auf die betrieblichen Belange und Situationen zuzuschneiden und die Einführungsprozesse zu begleiten.

Dass ein Beratungsansatz in bestimmten Phasen der betrieblichen Veränderungsprozesse sinnvoll sein kann und Wirkungen zeigt, belegen viele erfolgreiche Beispiele. Aber ist es heute schon eine Selbstverständlichkeit, dass Unternehmen für die Weiterentwicklung der Berufsbildung externe Hilfe gegen Honorar in Anspruch nehmen? Für welche Anlässe nutzen Unternehmen heute überhaupt externe Hilfe? Eine aktuelle Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung über die Inanspruchnahme von Beratung bei betrieblichen Veränderungsprozessen (Dietzen/Selle 2003, S. 41 ff) kommt zu dem Ergebnis, dass „Beratung“ auf dem Gebiet der Personalentwicklung und damit auf dem Gebiet der Berufsbildung derzeit in den Unternehmen, vor allem in Klein- und Mittelbetrieben noch keine große Rolle spielt. Personalentwicklung rangiert abgeschlagen auf Platz 10. An erster Stelle steht die Einführung neuer Informationstechnologien gefolgt (2. Platz) von Maßnahmen zur Qualitätssicherung rsp. Zertifizierung. An dritter Position ist die Entwicklung und Einführung von neuen Management- und Führungskonzepten platziert.

Bei dieser Transfervariante wird in den Prozess des Innovationstrfers eine zusätzliche Schnittstelle eingebaut, die nicht unbedingt für die Übernahme von Berufsbildungsinnovationen förderlich ist. An diesen Schnittstellen können Irritationen und Konflikte entstehen, da der Berater mit seiner ganz eigenen Vorstellung von „Was hier eigentlich notwendig wäre!“ den Handlungsbedarf umlenkt.

Bei diesem Ansatz steht ein anderes, gewichtiges Problem im Raum. Was ist, wenn die turnusmäßigen Abfragen Bedarfe ermitteln, für die keine Modellversuchsergebnisse vorliegen? Wir wollen nun unseren Ansatz vorlegen und begründen.

---

#### **4. Transfer von Berufsbildungsinnovationen setzt die umfassende Befähigung der Bildungspraxis voraus, selbst den Innovationsbedarf zu analysieren, Innovationen aufzunehmen und einzuführen – Ein alternativer Ansatz**

Wenn heute der Berufsbildungspraxis vorgeworfen wird, sie sei veränderungsresistent, sie zeichne sich durch die „Inflexibilität eines Hartschalenkoffer“ aus (K.H. Geißler in der SZ Nr. 272, S. 18, 26.11.2003), sie halte auf Grund der eigenen Selbsteinschätzung an einer als bewährt angesehenen, jedoch objektiv betrachtet rückständigen Praxis fest und nehme deshalb vorliegende Berufsbildungsinnovationen nicht wahr, so müssen die beiden skizzierten Transfermodelle scheitern. Das Problem und die Herausforderung ist grundlegender zu diskutieren.

Transfer bedeutet nach allgemeinem Verständnis die Übertragung von einem Lernergebnis in eine Anwendungssituation, wobei die in Lernprozessen gewählten Beispiele sehr wohl nur exemplarischer Natur sein können und nicht 1:1-identisch mit der späteren Anwendungssituation sein müssen. Die traditionelle Lerntheorie sagt, dass es für den Transfererfolg entscheidend darauf ankommt, dass ähnliche Elemente zwischen Lern- und Anwendungssituation auftreten und vom Transferinteressenten diese Übereinstimmung erkannt wird. Genau das ist für die Betriebe das Schwierigste, denn Modellversuchsergebnisse entstehen unter ganz bestimmten kulturellen und sozialen Bedingungen und sie müssen die so entstandenen Bildungsinnovationen in ihre kulturellen und sozialen Bedingungen einfädeln und verankern.

Abstrakt, jedoch mit praktischen Folgen und Konsequenzen für den Transferprozess, bedeutet dies, Modellversuchsergebnisse entstehen in bestimmten Kontexten und unter bestimmten Situationen und müssen für den Transfer daher vom Transfernehmer, der Berufsbildungspraxis erst einmal dekontextualisiert und dann anschließend wieder rekontextualisiert, d.h. eben in seinen betrieblichen Kontext eingebunden werden. Für diesen Prozess sind mehrere Voraussetzungen von Bedeutung, u.a.: Die Unternehmen 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. Hinzu kommt, sie müssen in der Lage sein, über selbst Suchprozesse zu installieren, um zu prüfen, ob problemlösende Innovationen vorliegen. Dazu brauchen sie Kriterien. 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.

Zur Unterstützung dieser für den gelingenden Transfer von Berufsbildungsinnovationen wichtigen Schritte wäre die Entwicklung eines Navigationssystems notwendig, dem das handlungsleitende Gedankenmodell mit den Phasen „Orientieren“, „Sensibilisieren“, „Kartografieren“, „Analysieren“ und „Reflektieren“ zugrunde liegt. Während der Modellversuchslaufzeit sind die einzelnen Phasen inhaltlich und methodisch zu hinterlegen.

Zur Erkennung des eigenen Kontextes kommt ein weiterer Punkt hinzu, auf den vor nicht allzu langer Zeit G. Walden (1998, S. 127) hingewiesen hat, nämlich, dass es sich bei einem Transfer „nicht um einen einfachen Übertragungsprozess, sondern vielmehr um einen neuen Planungsprozess handelt in den die Erkenntnisse aus einem Modellversuch einfließen“. Planungsprozesse sind immer gleich auch Aushandlungsprozesse. Dabei stellt sich die Frage, wer an den Aushandlungsprozessen unabdingbar beteiligt sein muss und wie er zu gestalten ist. Wir machen gerade die Erfahrung, dass in den Betrieben, in denen die Geschäftsleitungen, Führungskräfte aus Technik, Produktion und Qualität sowie Betriebsräte gemeinsam sich mit strategischer Personalentwicklung auseinandersetzen, die Berufsbildung (Weiterbildung) neu positioniert und Spielräume für Innovationen sichergestellt werden können.

Für diesen Aushandlungsprozess im Rahmen einer strategischen, vorausschauenden Personalentwicklung sind 6 Merkmale grundlegend:

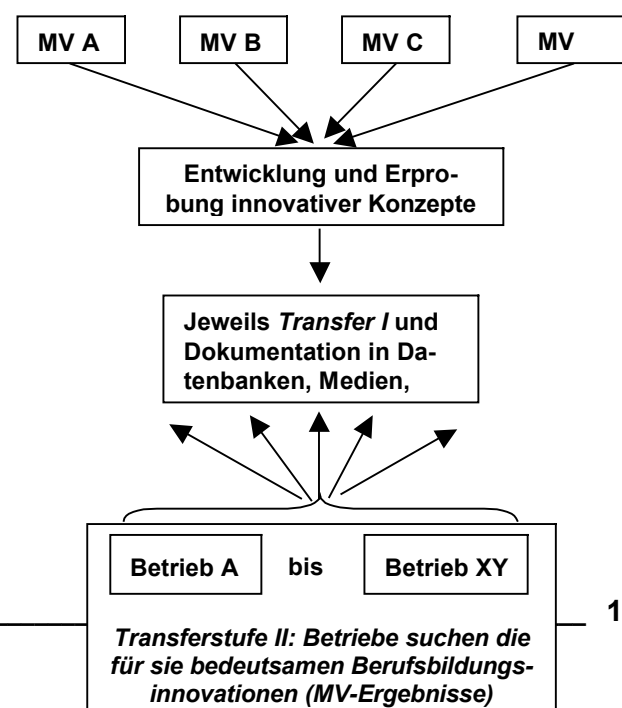
- Reflexionsfähigkeit                      Was war bisher und was beeinträchtigte unsere Entwicklung?
- Antizipationsfähigkeit                      Was wird auf uns zukommen, mit was ist zu rechnen?
- Beteiligungsorientierung                      Welche Konzepte sind gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen (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?

Bei diesen Aushandlungsprozessen, so eine weitere Erfahrung, spielen sicherlich auf allen Seiten immer wieder auch Nutzenaspekte (einerseits Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, andererseits Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, etc.) eine Rolle, aber nachdem die Berufsbildung als sog. qualitative Vorlaufinvestition nie den unmittelbaren „return of invest“ in einem vordefinierten Zeitraum belegen kann, fließen in die Entscheidung zwei Dinge ein: Wenn die am Aushandlungsprozess beteiligten Personen die Bedeutung der Weiterentwicklung von Berufsbildung jeweils für sich erkennen und daraus konkrete Lerngründe für sich, das Unternehmen und den Beschäftigten ableiten können, dann steht dem Einstieg in die konzeptionelle und praktische Veränderung nichts mehr im Wege.

Der Transfer von Modellversuchsergebnissen kann nicht verkürzt werden auf die Übertragung von neuen didaktisch-methodischen Konzepten, sondern bedingt einen organisationalen Lernprozess. Dies schließt ein, die im Betrieb anzutreffenden Lernmuster aufzudecken, die Innovationsprozesse be- oder sogar verhindern oder offensiv fördern. Auf der einen Seite dieser betrieblichen und im Übrigen auch individuellen Lernmuster steht das defensive, auf der anderen Seite das sog. expansive, vorwärts treibende Lernen. Insofern hängen die Weiterentwicklung der Berufsbildung i. S. von Transfer vorliegender Berufsbildungsinnovationen und das Innovationsverhalten und –handeln eines Betriebs eng zusammen und stehen in einer engen sowohl positiven wie auch negativen Wechselbeziehung zueinander.

Der für den Transferprozess wichtige organisationale, beteiligungsorientierte Lernprozess bedingt die berufspädagogische Professionalisierung der betrieblichen Entscheidungsträger. Geschäftsleitung, Führungskräfte und Betriebsräte brauchen für ihre Entscheidungsprozesse, für die Begleitung des Innovationstransfers und für die Fortschrittsbegutachtung i. S. einer permanenten internen Evaluation und der möglicherweise erforderlichen Steuerung bzw. Intervention eine Qualifikationsbasis, die wir der Einfachheit halber „berufspädagogische Grundqualifizierung“ nennen wollen und die im Verlauf des Modellversuchs näher zu bestimmen ist.

Unser Transferkonzept setzt auf der Ebene der transfernehmenden und nicht auf der Ebene der transfergebenden Betriebe an. Wir denken also sozusagen von hinten her und bezwecken damit auch die Förderung der Nachhaltigkeit.



---

Wir wollen mit dem zu entwickelnden und zu erprobenden Konzept mit verschiedenen Instrumenten die betriebliche Innovationskraft der Betriebe stärken und sie befähigen, selbst nach Berufsbildungsinnovationen (= Modellversuchsergebnisse) durch Datenbankrecherchen, etc. zu suchen und

**Abb. 4: Der durch Aufbau und Stärkung der internen Innovationspotenziale gestützte Transfer**

umzusetzen. Folglich ist das von uns vorgeschlagene und während der Modellversuchslaufzeit auszuformulierende sowie erprobende Konzept ein „Rendezvous-“, und kein „Transport-Konzept“. Unsere Frage lautet nicht, „wie kann den Betrieben (von außen!) der Sinn und der Nutzen für die Verbesserung der Weiterbildungsqualität auf der Basis von erarbeiteten Berufsbildungsinnovationen verdeutlicht werden“, was sind die Grundlagen, damit die Betriebe selbst ihr Innovationsverhalten/-handeln auf dem Gebiet der Berufsbildung reflektieren, aktuellen und absehbaren Anforderungswandel inkl. Trends erkennen und unter Berücksichtigung betrieblicher Bedürfnisse und der Bedürfnisse der Beschäftigten nach neuen problemlösenden Konzepten suchen und umsetzen.

Der skizzierte „Transfer plus“ soll am Beispiel „Ältere Arbeitnehmer“, „Un- und Angelernte“ und womöglich am Beispiel „Führungskräfte im betrieblichen Bereich / Meister“ (alternativ „Prozessorientierung“) entwickelt und ausprobiert werden. Wir wissen, dass diese drei, vier Themen für die Betriebe eine große Bedeutung haben. Die Vorauswahl soll den Einstieg in den Modellversuch erleichtern.

Die Ergebnisse des Modellversuchs können erstens über die für die Betriebe bereits bestehenden und von den Unternehmen in Berufsbildungsfragen konsultierten „Anker-Institutionen“ (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) in die Berufsbildungspraxis eingespeist und zweitens laufenden Modellversuchen zur Verfügung gestellt werden. Bei der Entwicklung des Konzeptes und den Instrumenten wird übrigens darauf geachtet, dass auch Bildungsträger die Modellversuchsergebnisse aufnehmen können. Wenn neuerdings verstärkt „Modellversuch überdauernde Transfereinrichtungen (Nickolaus 2003) und eine „zentrale Koordinierungsstelle zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen Modellversuchen und potenziellen Transfernehmern“ (Pätzold) gefordert werden, so ordnen wir unsere Modellversuchsprodukte als kompatible Basisinstrumente für die transfernehmenden Unternehmen ein.

## **5. Der Erfahrungshintergrund des Modellversuchs**

---

Berufliche Bildung wird charakterisiert als ein Schlüsselfaktor für die Entfaltung und Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten und der volks- sowie betriebswirtschaftlichen Entwicklung zugleich. Sie soll den Anforderungs- und Strukturwandel flankieren und unterstützen. Lebenslanges Lernen und die allgemeine sowie berufliche Weiterbildung nehmen daher nach übereinstimmender Überzeugung an Bedeutung zu. Berufliche Bildung steht dadurch wie andere gesellschaftliche Handlungsfelder unter einem ständigen Innovationsdruck, will sie diesen beiden Aufgaben gerecht werden. Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe (KMU) tun sich allerdings schwer, von sich aus Schritte zu unternehmen und in Bildungsinnovationen entweder selbst Zeit und Kosten für die Modernisierung i. S. von Eigenentwicklungen zu investieren oder sich über vorliegende Innovationen zu informieren und diese aufzugreifen. Die Situation scheint widersprüchlich zu sein. Es wird immer wieder von Seiten von KMU's betont, dass sich ihrer Ansicht nach die bisher von ihnen praktizierten Konzepte bewährt haben, andererseits beklagen sie sich ohne nähere Begründung darüber, dass die „alten“ Konzepte den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht werden und deshalb nur noch bedingt den Herausforderungen gerecht werden. Interessanterweise löst diese Widersprüchlichkeit weder einen gezielten Suchprozess nach „besseren“ Bildungs- und Lernkonzepten noch einen, selbst wenn Konzepte „gefunden“ werden, einen Veränderungsprozess aus.

Damit ist der Bogen zum Thema des Modellversuchs, nämlich „Transfer und Implementation“ von entwickelten und erprobten Berufsbildungsinnovationen geschlagen. Die Transferierbarkeit von Modellversuchsergebnissen ist bekanntermaßen ein grundlegendes Fördermerkmal von Modellversuchen und bewegt daher sowohl Durchführungsträger als auch die wissenschaftlichen Begleitungen von Modellversuchen gleichermaßen, seit es Modellversuche gibt. Die Transferdiskussion, erstmals in den 80er Jahren systematisch am Beispiel eines Modellversuchs geführt (Koch/Schneider 1985), hat in den 90er Jahre, insbesondere durch die BIBB-Fachtagung „Was leisten Modellversuche?“ (siehe Bähr/Holz 1995) in Magdeburg befördert, eine erste öffentliche Zuspitzung erfahren. Inzwischen liegen weitere Monografien (siehe beispielhaft Novak 2001), Modellversuche übergreifende Diskussionsbeiträge (Holz/Schemme; Kutt in: bwp 2/2001) und Untersuchungen (siehe beispielhaft Nickolaus/Schnurpel 2001) vor.

Für die wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchs gibt es außer der in Magdeburg mitgeführten Debatte aktuell drei persönliche Erfahrungslinien, die den Transfer und Transfermethoden betreffen. Die erste Linie ergibt sich aus der entwickelten Transfermethode „Impulswerkstatt“, die einmal genau die intendierten Überlegungen und erwarteten Ziele er-

---

füllte, das andere Mal persönlich in der ersten Reaktion eher zu einer Entmutigung und anschließend zu den Fragen führte: „Warum die Impulswerkstatt so wie sie ablief und nicht anders?“.

Die zweite Linie betrifft die Erfahrungen und Beobachtungen im Zusammenhang mit der Veranstaltungsreihe „Neue Ausbildungsformen“ des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. An dieser Veranstaltungsreihe mit einer zentralen und fünf dezentralen Tagungen nahmen weit über 1.000 Personen aus der Berufsbildungspraxis teil. Die Teilnehmer bekamen nach einem einführenden Grundsatzreferat über die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der betrieblichen Berufsbildung in thematisch gegliederten Arbeitsgruppen verschiedene Modellprojekte (z.B. Lerninseln, Juniorenfirma, berufsübergreifende Qualifizierung, selbst organisierte Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben, Lernortkooperation Schule-Betrieb, etc.) präsentiert. Die Tagungen zeigten den erheblichen Informations- und Handlungsbedarf der Klein- und Mittelbetriebe. Die Erfahrungen mit der Veranstaltungsreihe haben die Antragsteller letztendlich bewogen, diesen Modellversuchsantrag zu stellen, weil angenommen wird, dass die Problematik landes- und regionalunspezifisch ist.

Der dritten Linie liegen Erfahrungen mit dem bereits genannten Kooperationsprojekt von Südwestmetall und IG Metall Baden-Württemberg zur Entwicklung einer vorausschauenden Personalentwicklung zugrunde, die mit der Frage zusammengefasst werden können: „Warum verhalten sich Betriebe beim Transfer der entwickelten Instrumente sehr unterschiedlich?“ Die erlebte Bandbreite reicht von Betrieben,

- die die Einführung der Modellversuchsprodukte als Chance für das Unternehmen und die Beschäftigten sehen. In diesen Betrieben engagieren sich bei den verschiedenen Transferaktivitäten alle, die Geschäftsleitung, die Betriebsräte, die Beschäftigten, über Betriebe,
- die sich an die Einführung der Instrumente herantasten, die viel Klärungsbedarf haben bis hin zu Betrieben,
- die der Einführung der Instrumente zur Unterstützung einer vorausschauenden Personalentwicklung und zukunftsorientierten Weiterbildung ablehnend gegenüberstehen.

Im Vorfeld der Transferphase wurden bei diesem Kooperationsprojekt mehrere zielgruppenspezifische zentrale Tagungen als Auftakt in den Transfer durchgeführt (Südwestmetall für Geschäftsführer und Personalleiter aus KMU's; IG Metall für die Betriebsräte). Zur Unterstützung des Transfers wurde dann ein sechsköpfiges Transferteam installiert, das vor



---

Ort die Implementierung der mit der Praxis entwickelten und in der Praxis erprobten Instrumente bis zum heutigen Tag begleitet.

Der Stellenwert von Tagungen ist aus unserer Sicht kritisch zu reflektieren. Mit Tagungen wird üblicherweise das Ziel verfolgt, die Öffentlichkeit über Ideen und die in der Praxis erprobten Projektergebnisse zu informieren. Tagungen stoßen spätestens dann an Grenzen, wenn es um die Umsetzung geht, denn der betrieblichen Praxis wird ja „nur“ gesagt, was es gibt und was andere machen. Ob diese Informationen aufgegriffen werden und einen Veränderungsimpuls auslösen und ob dann daraus tatsächlich ein nachhaltiger Veränderungsprozess entsteht, muss zurückhaltend bewertet werden. In der Regel kommt es zu keiner Veränderung. Der Besuch von Tagungen allein, auch wenn sie eine noch so interessante Dramaturgie aufweisen, verändert noch lange keine Praxis. Zwar wissen Ausbilder und Weiterbildner oft sehr viel darüber, was zu tun wäre bzw. was sie tun müssten, im Prozess des Abwägens, ob sich der Aufwand der Veränderung lohnt und wie hoch die sog. sozialen Kosten sind, bleibt es meist beim Nicht-Verändern. Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen sind komplexe Veränderungsprozesse im Gegensatz zur weit verbreiteten Ansicht nicht bis ins letzte Detail kalkulierbar und zum anderen fürchtet man sich vor den Folgen von Veränderungen. Das Risiko des Scheiterns will man nicht eingehen. Beide Punkte sind handlungsleitend, nicht nur auf der Ebene des Bildungspersonals. Hinzukommt das Wissen darüber, dass in Organisationen das Scheitern von Projekten immer personifiziert wird. Es wird daher versucht, Scheitern so gut es geht zu vermeiden und es bietet sich als logische Konsequenz der Rückgriff auf das vermeintlich Bewährte an. Das Experiment, und alle Veränderungsprozesse sind letztendlich mehr oder weniger experimentelle Annäherungen an ein Idealziel, eine neue Praxis zu gestalten unterbleibt daher zugunsten des Bekannten, des Eindeutigen.

Die Tragik von Tagungen ist, dass eine grundlegende Auseinandersetzung mit Konzepten selten zustande kommt. Erschwerend kommt die Verwendung von „Mode“begriffen hinzu, sodass der Charakter der Neuigkeit, der substanzielle Unterschied zum Bisherigen nicht erkennbar wird. Man konnte das am Beispiel der Lerninselkonzeption verfolgen: Wenn man die Lerninselkonzeption nur als eine neue Form des Lernens am Arbeitsplatz definiert, sagt jeder, mach' ich doch schon. Die Differenz wurde erst deutlich durch die ausdrückliche Verbindung zu den neuen Formen der Arbeitsorganisation und dem Vergleich der Kennzeichen der neuen Formen der Arbeitsorganisation und der Kennzeichen von Lerninseln.

Wenn wie hier eigentlich unterstellt wird, der Transfer über Tagungen nur eingeschränkt erfolgreich sein kann, so stellt sich die Frage, ob diese Begründung erstens ausreichend und

---

zweitens durch welchen Ansatz das bisherige Transferkonzept zu erweitern ist. Die Antwort will der beantragte Modellversuch konzeptionell und praktisch geben.

## **6. Rahmenbedingungen und Einflussgrößen beim Modellversuchstransfer**

An einem Punkt treffen sich die unterschiedlichen Diskussionsstränge über die Wirksamkeit von Transferaktivitäten. Übereinstimmung besteht offensichtlich darin, dass es sich beim Transfer von Modellversuchsergebnissen nicht um eine „mechanische Übertragung“ (Sloane 1992) im Sinne eines Outputs (Transferaktivitäten von Modellversuchsträgern), einem Input beim Bildungsinnovationen suchenden Betrieb und der ohne Schwierigkeiten sich vollziehenden Adaption der Modellversuchsergebnisse handelt. Bauer/Deitmer/Fischer (vgl. 2003, S. 197) weisen in einer von ihnen durchgeführten Untersuchungen im Rahmen von BLK-Modellversuchen darauf hin, allein die Bereitstellung transferrelevanter Informationen bewirke noch nicht ... die breitenwirksame Umsetzung von Innovationen. „Die Informierung über Innovationsprozesse und ihrer Ergebnisse ist eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung dafür, dass Innovationen nachhaltig wirken und andernorts aufgegriffen werden.“ Die Autoren stellen die Frage, „ob und wie die für den Transfer aufbereiteten Informationen bei den verschiedenen Adressaten ankommen, aufgenommen, weiterverarbeitet ... (und) ... umgesetzt werden“ (ebd., S. 197).

Der Transfer von Berufsbildungsinnovationen kann weder auf eine Wenn-Dann-Beziehung, worüber es inzwischen offensichtlich keinen Dissens mehr gibt, noch auf eine Formfrage (-> Medien-/Materialgestaltung) reduziert werden. Aus dem Blickwinkel der Organisationsentwicklung sind Modellversuche und Übernahmen von Modellversuchsergebnissen immer Interventionen in ein ausbalanciertes System, provozieren Störungen in den Systemen und erzeugen Widerstand gegenüber den beabsichtigten Veränderungen“ (Novak 1995, S. 62). H. Willke hält eine „Kontextsteuerung“ durch gezielte Interventionen, wie er es nennt, sehr wohl für möglich. Deshalb sind im Rahmen von Transferaktivitäten immer die beteiligten Personen, die Unternehmens- und Organisationskulturen, Strukturen und die übliche Prozessweise in den Mittelpunkt der Transferdiskussion zu rücken. Diese Aspekte ermöglichen oder blockieren, fördern oder hemmen Interventionen. Dabei ist noch nicht beantwortet, wer soll intervenieren und wie soll interveniert werden?

Die Aufnahme und Umsetzung von Modellversuchsergebnissen hängt eng mit dem generellen Innovationsmuster des transfernehmenden Unternehmen ab, d.h. die Verankerung von Berufsbildungsinnovationen im Alltag von Institutionen, Organisationen, Unternehmen,

---

hängt ganz entscheidend davon ab, ob diese Systeme Veränderungserfahrungen haben, Veränderungen überhaupt zulassen und welche Spielräume für Veränderungen vorhanden sind bzw. eingeräumt werden (Novak 2001). In diesem Zusammenhang muss thematisiert werden, wie weit ein Unternehmen in der Lage ist und sich sozusagen traut, eingefahrene Routinen auf den Prüfstand zu stellen, zu verlassen und vor allen Dingen, wie groß der dann anschließende innovative Sprung sein darf und kann. An der Frage: „Kennt sich eine Organisation überhaupt“, kommt man dabei nicht herum.

Die neuere Innovationsforschung (Kern 1998, S 26) zieht folgendes Zwischenfazit:

„Wir wissen, dass das deutsche Industriesystem ziemlich stark ist in der Erzeugung von kleinschrittigen Innovationen. Aber es ist relativ schwach in der Kreation von radikalen Innovationen (Basisinnovationen). ... Basis- oder radikale Innovationen beruhen auf der Fähigkeit, schnell und flexibel Wissensbestände kombinieren zu können. ... Radikale Innovationen gelingen jedoch um so besser, je unkonventioneller, je weiträumiger, je unkalkulierbarer der Wissenszugriff ist – anders gesagt: je leichter man sich tut, über die Grenzen des eigenen Netzwerkes hinaus zu schauen. Ein System, das die Akteure immer wieder dazu verführt, sich in die Wärme der eingespielten Milieus ... zu flüchten, ist es gerade nicht das Richtige, wenn es darum geht, externes Wissen zu aktivieren.

Wie kommt es dazu? Was verhindert oder beeinträchtigt die Entwicklung oder die Übernahme von Bildungsinnovationen? Veränderungs- und Innovationsprozesse sind für eine Organisation immer mit Risiken verknüpft, denn sie sind „undurchschaubar“ und immer mit „nicht-intendierten Handlungsfolgen“ (Holtgrewe 2000, S. 173) verbunden. Daraus ergibt sich nicht zwangsläufig eine Verweigerungshaltung gegenüber Innovationen, wenngleich das Bestehen des Phänomens der „Wissenszurückweisung“ (Gammelgaard/Husted/Michailova 2003) nicht übersehen werden darf. Organisationen und ihre Mitglieder nehmen ständig Signale über Innovationen aus ihrem Umfeld auf und bewerten deren Bedeutung anhand mehrerer Kriterien. Dazu gehören z.B. der Berufsstolz, extern zur Verfügung stehendes Wissen anzunehmen oder Zweifel bezüglich der Verlässlichkeit gegenüber dem außerhalb des Unternehmens entstandenen Wissen und zwar auch dann, wenn die „Wissenszurückweisung“ der Gruppe oder der Organisation selbst schadet (ebd., S. 22). Die soziale und subjektive Konstruktion der Wirklichkeit bewegen also Innovationsprozesse und Transferaktivitäten maßgeblich. „Von Deutungen und Normen hängt es ab, ob Neues wahrgenommen oder ignoriert, verfügt, aufgegriffen oder abgeblockt wird“ (Holtgrewe 2000, S. 177). Organisationen und Organisationsmitglieder stoßen aber auch an die Grenzen ihrer Aufnahmekapazitäten von Umfeldsignalen und vielfach gleichzeitig an die Grenzen ihrer Verarbeitungskapazitäten für die stets erforderlichen Definitionsleistungen aufgrund von Lernerfahrungen. Dies ist ein Grund, warum Entscheidungen auf die lange

---

Bank geschoben oder überhaupt nicht zustande kommen. Viel zu oft wird übersehen, und das ist ein anderer Grund, warum Innovationen bzw. der Transfer sich nicht oder sich nur schleppend entwickeln, dass die Entstehung von Innovationen und der Transfer von Innovationen von sozialen Lernprozessen beeinflusst wird. „Innovationen entstehen stets in konkreten Beziehungsgeflechten je verschiedener sozialer Akteure“ (Dierkes/Hoffmann/Marz 1992, S. 9). Damit wird deutlich, dass das Gelingen oder Misslingen einer Innovation und des Transfers von Innovationen nicht unbedingt personifiziert werden muss bzw. kann.

Für die Industrie- und Organisationssoziologie ist ein weiterer Punkt in die Betrachtung einzubinden, nämlich der - wie sie es ausdrückt – „arbeitspolitische Konservatismus“ mit einer vorsichtig kalkulierenden und risikominimierenden „Variantenselektion“ (Birke 1992, S. 31). An anderer Stelle wurde dieser Aspekt noch individualisiert angesprochen, in dem darauf hingewiesen wurde, dass Ausbilder und Weiterbildner letztendlich zum Beibehalten der bewährten Praxis tendieren. Birke weitet den Blick, denn er verlagert die Erklärung für dieses Verhalten von den Personen auf die handlungsbestimmende Grundstruktur des Unternehmens. Die Transferdiskussion vernachlässigt nicht nur diesen Punkt, sondern blendet einen weiteren völlig aus: Crozier/Friedberg, später insbesondere Ortmann und Türk u.a. haben die sog. offen oder auch versteckt ausgetragenen „Machtprozesse“ innerhalb von Organisationen als entscheidend für das Gelingen oder Misslingen von Innovationen bezeichnet. E. Goffman hat hierzu im Anschluss an seine Analysen ein Bild mit hohem Erklärungscharakter „gemalt“. Danach muss man sich bei allem was passiert immer ein Theater vorstellen mit einer Vorder- und einer Hinterbühne. Gesehen wird, sagt er, nur das, was sich auf der Vorderbühne abspielt, die Vorgänge auf der Hinterbühne bleiben verdeckt, obwohl sie das Geschehen auf der Vorderbühne erheblich beeinflussen. Anders ausgedrückt könnte man sagen, die verborgenen Seiten von Organisationen sowie von Betrieben fließen in die Innovations- und Transferprozesse ein. Dazu gehören auch die impliziten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und die informellen Netzwerke.

Insgesamt können wir davon ausgehen, dass den betrieblichen Akteuren die skizzierte Situation und die verschiedenen Zusammenhänge nicht bewusst sind und der Transfer von vorliegenden Berufsbildungsinnovationen aus Modellversuchen derzeit dadurch erschwert wird, durch einen Perspektivenwechsel jedoch lösbarer wird.

---

## **7. Modellversuchstransfer im Kontext des individuellen und organisationalen Innovationsverhaltens und -handelns – Relevante Erweiterung des Bisherigen hin zu einem erfolgsversprechenden Lösungsansatz**

Im Verlauf der bisherigen Darstellung wurden wesentliche Transferrahmenbedingungen und Transfereinflussgrößen skizziert. Man könnte dies nun noch vertiefend fortsetzen, in dem auf verschiedene Erklärungsansätze, wann es zu Innovationen kommt, eingegangen wird. So gibt es den sog. Krisenansatz, der besagt, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen würden das Auftreten von Krisen voraussetzen und erst dann eingeleitet (Domagk 1997). Im Übrigen eine Denkweise, die in den 80er und 90er Jahren bereits von Hans-Peter Fischer von Mercedes-Benz AG, Werk Gaggenau, verfolgt und in praktisches Handeln übersetzt wurde. So entstand der Modellversuch „Lerninseln im unmittelbaren Produktionsprozess“, der die Diskrepanz zwischen der Entwicklung der Fabrik und den zentralistischen Berufsbildungskonzepten aufgriff. Fischer bezeichnete dieses Auseinanderklaffen als Krise.

Der Krisenbegriff ist allerdings im Alltag meist sehr eng definiert. Domagk meint hierzu: „Solange Krisen in der Unternehmung vor allem an Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung festgemacht werden, solange werden Krisen eine zeitlich verzögerte, rein reaktive Folge bestimmter quantifizierter Bedingungen sein. Auf dieser Grundlage wird es kaum möglich sein, Krisen in ihrer qualitativen Entstehung, binnen kurzer Zeit und damit rechtzeitig zu erkennen“ (ebenda, S. 62). Krise bedeutet dann immer Überraschung, Zeitdruck, Stress.

Wenn wir dem qualitativen Krisenbegriff folgen, dann heißt dies, „Krisen sind weniger objektiv erfassbar, als es das Kriterium der Insolvenz zunächst suggeriert, schon eher sind sie sozial konstruierte Wirklichkeiten. ... Auf jeden Fall ... spielen die Subjekte im Einschätzungsprozess eine zentrale Rolle: Je nachdem, welche Interessen die Betroffenen vertreten, welchen Stellenwert die gegebenen Bedingungen für die Subjekte haben, bzw. welche Bedeutungen die Subjekte den Bedingungen beimessen ..., wird eine Situation als mehr oder weniger relevante Krise oder Nicht-Krise bewertet. Insgesamt haben Krisen also eine nicht zu unterschätzende subjektive Dimension ...“ (ebenda, S. 63). Die angesprochene Widersprüchlichkeit in Unternehmen zwischen dem Festhalten an traditionellen Konzepten, Methoden und Qualifizierungsstrategien und dem Erkennen, dass angesichts des Anforderungswandels die gewählten Konzepte nicht mehr passen, ist nichts anderes als das Fühlen einer Krise oder auf den Punkt gebracht, das Fühlen eines Handlungsbedarfs.

Der Schritt vom Fühlen von Handlungsbedarfen zum Erkennen von Handlungsbedarfen hängt ab von der Frage, ob in den Betrieben und Organisationen umfassende Informatio-

---

nen sozusagen über sich selbst vorliegen, damit es zu diesem qualitativen Schritt kommen kann. „Die Einsicht in die eigene Problemlage“ findet nach Ansicht von T. Stahl (1994 und 2003) „manchmal erst als Ex-Post-Betrachtung statt“, (wenn es also zu spät ist, H.N.) ..., „und die isolierten Angebote von diversen Dienstleistern (auf dem Gebiet der Berufsbildung H.N.) werden weder überblickt, noch kann die Relevanz für die eigene Situation beurteilt werden“ (2003, 105).

Gielow hat schon 1987 als das größte Innovationshemmnis von Klein- und Mittelbetrieben das Fehlen von Informationen genannt. Auch nach Semlinger (1987, S. 269) liegen die Hauptprobleme in KMU's u.a. in der Informationsaufnahme und –verarbeitung.

Bezogen auf die Thematik des Modellversuchs bestärken die Untersuchungsergebnisse von Nickolaus/Schnurpel diese Erkenntnisse. Nickolaus/Schnurpel sind in ihrer Studie zum Transfer von Modellversuchsergebnissen der Frage nachgegangen, wie oft zwischen 1988 und 1998 in Fachzeitschriften über die Modellversuchsarbeit berichtet wurde und ob Praktiker diese Beiträge gelesen haben könnten. Die Autoren kommen zu dem Resultat: „Unterstellt man, dass der durchschnittliche Praktiker sofern er überhaupt regelmäßig eine Fachzeitschrift liest, lediglich ein Publikationsorgan nutzt, bedeutet dies zugleich, dass Leser der Zeitschrift mit sehr geringer modellversuchsbezogener Publikationsdichte nur äußerst selten mit einschlägigen Beiträgen konfrontiert werden“ (Nickolaus 2003, S. 147).

Die Lösung des Problems könnte die Einrichtung von Transferplattformen oder Transferagenturen sein, wobei diese unserer Einschätzung nach dann in unmittelbarer räumlicher Nähe zu den Klein- und Mittelbetrieben innerhalb einer Region liegen müssten. Vorstellbar ist eine kombinierte Aufgabenstellung von Information, Beratung und Implementierungsunterstützung. Der Ansatz ist genauer auszuleuchten, denn Dietzen/Selle (2003) kommen anhand von Interviews zu dem Ergebnis, dass Beratung in Klein- und Mittelbetrieben für den Bereich Personalentwicklung und damit auch für die Gestaltung der Berufsbildung fast keine Rolle spielt. Davon einmal abgesehen, muss für den Aufbau derartig neuer Einrichtungen und deren Positionierung auf dem Markt mit der Absicherung der finanziellen Tragfähigkeit ein längerer Zeitaufwand einkalkuliert werden. Ein Problem wird dadurch allerdings nicht gelöst: Transferfördernde Institutionen können im Prinzip Berufsbildungsinnovationen nur an die Betriebe herantragen und haben nicht per se einen Einfluss auf die innerbetrieblichen Entscheidungs-, Einführungs- und Umsetzungsprozesse. Aber genau diese innerbetrieblichen Prozesse sind für den Transfer bedeutend. Ein Modellversuchsprodukt kann – salopp ausgedrückt – noch so innovativ, Praxis erprobt und nachgewiesener Massen Nut-

---

zen stiftend sein, wenn bei den Zielbetrieben die Grundlagen für die Übernahme von Innovationen fehlen, dann läuft jede Transferaktivität ins Leere.

Der Modellversuch setzt an dieser Stelle an. Ihm 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 befähigt werden, Eigeninitiative bei der Suche nach bedarfsadäquaten Berufsbildungsinnovationen zu ergreifen. Zur Förderung dieser anvisierten Eigeninitiative ist es u.a. notwendig, dass die im Unternehmen verankerten Innovationsmuster einschließlich der Innovationsbarrieren 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 allerdings durch die Einbeziehung der Adressaten betrieblich-beruflicher Weiterbildung, nämlich der Beschäftigten zu erweitern, um jene Bedingungen zu schaffen, „damit sich das System als Ganzes zum Wandel entscheiden, diesen mitgestalten und realisieren kann“ (Nagel 2003, S. 19).

Ein innerbetrieblich ansetzendes Konzept zur Lösung des allgemein diskutierten Transferproblems kommt nicht umhin, die Abstimmung und Synchronisierung von Berufsbildung mit der betrieblichen Organisations- und Unternehmensentwicklung thematisch und praktisch aufzugreifen.

## **8. Unmittelbare und mittelbare Ziele des Modellversuchs**

- Entwickelt und erprobt werden soll ein Konzept zur Unterstützung des Transfers in außerschulischen Modellversuchen des Bundesinstituts für Berufsbildung erprobten Berufsbildungsinnovationen, „Transfer plus“ genannt. Die Besonderheit dieses Ansatzes ist erstens seine Nachfrageorientierung, d.h., die betrieblichen Akteure ergreifen selbst die Initiative, Berufsbildungsinnovationen aufzugreifen. Zweitens nimmt es das zu entwickelnde Konzept das beschriebene Problem auf, dass Bildungsinnovationen immer in ganz spezifischen Kontexten mit ganz spezifischen Konstellationen entstehen und von daher für den Transfer von den Innovationsinteressenten dekontextualisiert und in ihre eigenen Betriebskonstellationen wieder re-kontextualisiert werden müssen.

---

Das zu erarbeitende und zu erprobende Konzept wird sich an den von uns für die Entwicklung und die Adaption von Innovationen entscheidenden sieben Basismerkmalen „Stärkung sowie Vertiefung von Reflexions-, Antizipations-, Kommunikations-, Partizipations-, Kooperations-, Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit“ orientieren.

- Deshalb gehören zu diesem „Transfer plus“-Konzept (Rahmenkonzept) mehrere Instrumente, die generell als handlungsbedarfserkennende Reflexions-, Qualifikations- und Kompetenzentwicklungen antizipierende, vorliegende Innovationsentwicklungen erkennende sowie die angesprochene Notwendigkeit der De-Kontextualisierung/Re-Kontextualisierung unterstützende Instrumente bezeichnet werden können.

Wenngleich die Instrumente zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht genauer darstellbar sind, so wird ihre inhaltliche Ausrichtung wie folgt umrissen:

- Instrument I bezieht sich auf die Analyse der im Betrieb wirkenden Innovationsmuster.
- Instrument II bezieht sich auf die Identifikation des mittelfristigen Innovationsbedarfs (Veränderung von Arbeit, Technik, Organisation und gesellschaftliche Entwicklungen wie z.B. demografischer Wandel, Umweltschutz).
- Instrument III bezieht sich auf den Suchprozess: Welche Berufsbildungsinnovationen stehen zur Verfügung. Vergleich mit dem eigenen Bedarf, Abwägen der Vor- und Nachteile.
- Instrument IV bezieht sich auf die Analyse des aktuell praktizierten Bildungskonzepts (Herausarbeiten der Anschlussfähigkeit).
- Instrument V bezieht sich auf den Anpassungs- und anschließenden Implementierungsprozess.

Die Instrumente werden gemeinsam mit der Praxis in einer Prozessvorgehensweise entwickelt. Im Verlauf des Entwicklungsprozesses ist auch zu klären, welche mediale Form zu wählen ist, damit Betriebe und Bildungsträger damit selbstständig umgehen können. Vorgesehen sind informationstechnologisch gestützte (Typ 1) und sog. papierne/printmediale (Typ 2) Instrumente. Für den Teilbereich „Instrumente für die berufspädagogische Basisqualifizierung“ sind eine informationstechnologisch gestützte Lernplattform (Typ 3) und Workshops (Typ 4) vorstellbar. Ziel des Teilbereiches ist es,



---

einen strukturierten Bildungsgang zur didaktischen und methodischen Qualifizierung zu erarbeiten und umzusetzen. Zu den Zielgruppen siehe nächster Punkt.

- Zu den Zielgruppen des „Transfer plus“-Konzeptes gehören auch die allgemein als „Nicht-Berufsbildungsexperten“ bezeichnenden betrieblichen „Entscheidungsträger“ der Berufsbildungs- und Arbeitsgestaltung, nämlich Mitglieder von Geschäftsleitungen, Führungskräfte aus Technik Produktion / Qualität und Betriebsräte.

Für diese Gruppen soll ein Bildungskonzept i. S. einer berufspädagogischen Basisqualifizierung erarbeitet und erprobt werden, um die Qualität der Berufsbildung zu sichern und Bildungsinnovationen aufnehmen zu können.

Auf der konkreten Ebene befasst sich der Modellversuch mit den vorliegenden Bildungsinnovationen zu den Komplexen „An- und Ungelernte“, „ältere Arbeitnehmer“ und „Qualifizierung von Meistern“.

Aus dem o.g. strukturierten Bildungsgang „Berufspädagogische Basisqualifizierung“ kann sich ohne weiteres ein zertifizierbarer Bildungsgang für Facharbeiter entwickeln, nach dem durch den Bedeutungszuwachs von Lernprozessen im unmittelbaren Produktionsprozess entsprechende Kompetenzen erforderlich geworden sind, im Moment aber gerade in KMU's nicht anzutreffen sind und durch umfassende systematische Bildungsangeboten nicht abgedeckt werden.

Bei diesem Punkt geht es insgesamt darum, die berufspädagogische Professionalisierungsbasis in den Betrieben inhaltlich, methodisch und personell zu erweitern. Die Qualität der Bildungs- und Lernprozess hängt davon wesentlich ab. Insbesondere in KMU's besteht Handlungsbedarf, denn man orientiert sich vielfach nur an „pädagogische Alltagstheorien“.

Die Gestaltung der berufspädagogischen Basisqualifizierung für Nicht-Bildungsfachleute wird aus einem Methoden- und Lernortmix bestehen (Selbstlernphasen mit „Lernbriefen“; gemeinsames Lernen mit anderen auf it-gestützten/webbasierten Lernplattformen; Workshops).

- Firmen arbeiten heute schon auf dem Gebiet von Produktinnovationen in Netzwerken zusammen. Im Bereich der beruflichen Bildung ist dies nicht üblich. Deshalb soll im Rahmen der beiden Wellen eine für KMU's adäquate Form von Entwicklungspartner-

---

schaften/-netzwerken zwischen Unternehmen erarbeitet und umgesetzt werden, damit Firmen, die am gleichen Thema Interesse und Transferbedarf haben, sich gegenseitig beim Transfer und der erforderlichen Anpassungsarbeit zu unterstützen. Wir werden in der ersten Welle die früheren KOMPASS-Betriebe als Pilotfeld nehmen und untersuchen, was fördert oder verhindert zwischenbetriebliche Entwicklungsnetzwerke auf dem Gebiet der Berufsbildung. Die an dieser Entwicklungspartnerschaft beteiligten Unternehmen sollen sich später als regionale Referenzstützpunkte zur Verfügung zu stellen, um der Bildungsöffentlichkeit zu zeigen, wie sich ihre Bildungspraxis durch den „Transfer plus“ geändert hat. Dazu ist ein Konzept zu erarbeiten.

- Aufbau eines regionalen Wissenspool mit „good practice“-Konzepten aus der Region, um den erfolgreichen „Transfer plus“ mit seinem Nutzen für die Betriebe und für die Beschäftigten darzustellen.

Das Konzept mit seinem Instrumentarium soll bundesweit übertragbar sein und von Betrieben, angesprochen über die verschiedenen Verbände, sowie von unterschiedlichen bestehenden oder noch *entstehenden*, auf regionaler oder überregionaler Ebene angesiedelten Einrichtungen, die sich professionell mit Berufsbildung befassen, eingesetzt werden können.

## **9. Profil des Modellversuchsträgers: Die Agentur Q und ihr Auftrag**

Im Folgenden soll kurz der Träger des Modellversuchs vorgestellt und seine Besonderheit hervorgehoben werden. Die Agentur Q – 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 Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg. Grundlage ist der Tarifvertrag zur Qualifizierung, der sowohl national als auch international Vergleichbares sucht. Mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung haben die beiden Organisationen selbst einen innovativen Meilenstein gesetzt und die Grundlage für eine zukunftsorientierte betriebliche Weiterbildung schaffen können. Der Tarifvertrag unterscheidet zwischen betrieblicher und persönlicher Weiterbildung. Betriebliche Weiterbildung im Sinne des Tarifvertrages sind Qualifizierungsmaßnahmen, die dazu dienen:

- 
- „die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes nachvollziehen zu können (Erhaltungsqualifizierung),
  - veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können (Anpassungsqualifizierung),
  - eine andere gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgabe für zu besetzende Arbeitsplätze übernehmen zu können. Dies gilt insbesondere beim Wegfall von Arbeitsaufgaben (Erweiterungsqualifizierung).“

Die Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung werden während der Arbeitszeit durchgeführt, alle anfallenden Kosten werden vom Arbeitgeber übernommen.

Beschäftigte haben nach 5 Jahren Betriebszugehörigkeit Anspruch auf eine einmalige, bis zu 3 Jahren befristete Ausscheidungsvereinbarung mit gleichzeitiger Wiedereinstellungszusage für weitergehende Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der persönlichen beruflichen Entwicklung. Vollzeitbeschäftigte können anstelle einer Freistellung einen Anspruch auf eine befristete Teilzeitstelle für die Dauer dieser Qualifizierungsmaßnahmen geltend machen. Nach Ende der Qualifizierungsmaßnahmen haben die Beschäftigten Anspruch auf einen, dem vorherigen Arbeitsplatz vergleichbaren, zumutbaren gleich- oder höherwertigen Arbeitsplatz. Dieser ist bei Vollzeitbeschäftigten ein Vollzeitarbeitsplatz.

Die persönliche Weiterbildung muss im Grundsatz geeignet sein, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben, unabhängig von der aktuellen Beschäftigungssituation. Die Kosten für die persönliche Weiterbildung haben die Beschäftigten zu tragen.

Die Beschäftigten haben nach dem Tarifvertrag nun einen individuellen Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber, in dem der persönliche Bildungsbedarf ermittelt wird und konkrete Qualifizierungsmaßnahmen geplant werden. Die Beschäftigten können eigene Qualifizierungswünsche und -vorstellungen einbringen und nötigenfalls durchsetzen.

Dem Betriebsrat kommt bei der Feststellung des betrieblichen Bildungsbedarfs eine zentrale Rolle zu. Mit ihm ist mindestens einmal jährlich der Qualifizierungsbedarf, die Qualifizierungsmaßnahmen und deren Umsetzung zu beraten. Dabei kann der Betriebsrat in der betrieblichen Qualifizierungspolitik selbst initiativ werden. Übrigens haben Betriebsräte durch das Betriebsverfassungsgesetz umfassende Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte auf dem Gebiet der Berufsbildung und arbeiten dabei in aller Regel intensiv mit Betriebsinhalten

---

bern und Geschäftsführungen zusammen. Sie haben damals bei der Verbreitung und der betrieblichen Umsetzung der großen Innovationen wie Projektlernmethode, Leittexte, Lerninseln, etc. mit Engagement mitgewirkt.

Damit eine nachhaltig wirksame und chancengleiche Weiterbildung betriebliche Realität wird, steht nun in den Betrieben die Gestaltung der Weiterbildungspraxis auf der Tagesordnung. Im Tarifvertrag sind ausdrücklich als Ziele von Bildungsmaßnahmen die Erhaltung, die Erweiterung und die Anpassung der Qualifikation und der Kompetenzen der Beschäftigten angesichts ständiger technologischer Veränderungen, des damit zusammenhängenden Anforderungswandels sowie der inhaltlichen Verschiebungen innerhalb und zwischen Arbeitsaufgaben genannt. Es geht insgesamt um die Stärkung, Vertiefung und Erweiterung der Fach-, Methoden-, Sozial- und Gestaltungskompetenzen der Beschäftigten.

Vor allen Dingen stehen klein- und mittelständische Unternehmen vor großen Herausforderungen bei der Umsetzung des Tarifvertrags. Sie haben wenig Erfahrung auf dem Gebiet der Gestaltung einer vorausschauenden Personalentwicklung und einer zukunftsorientierten Weiterbildung. Für sie ist vieles Neuland. Aber auch in Großbetrieben gibt es Handlungsbedarf.

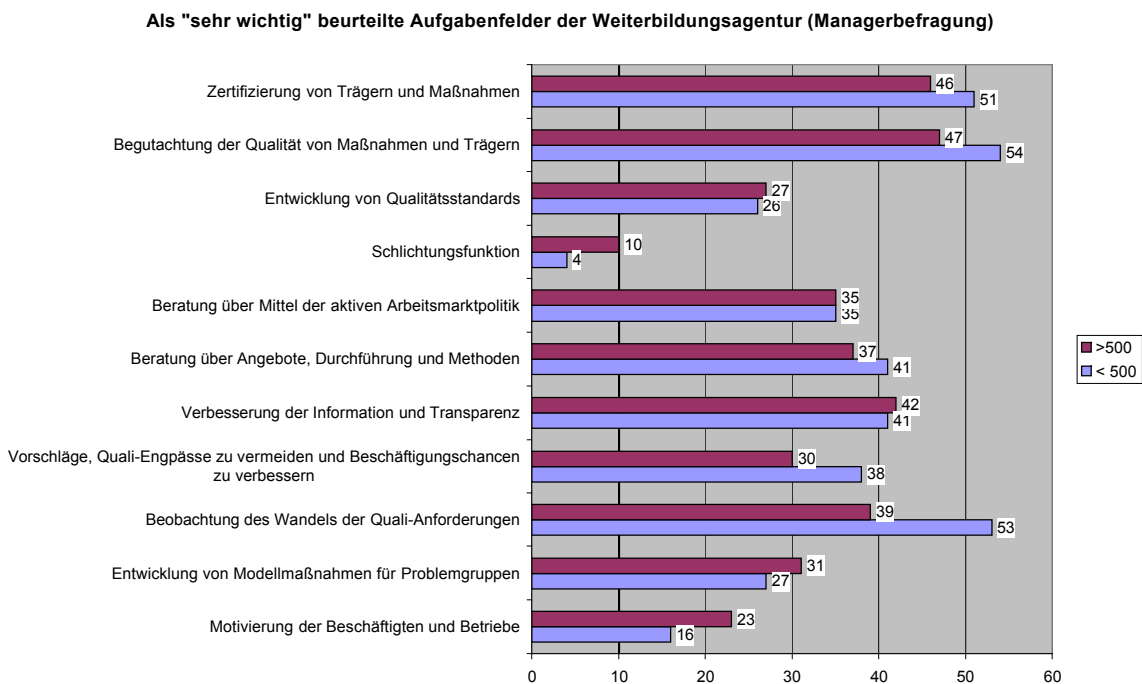
Die Aufgabe der Agentur zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung bestehen u.a. darin:

- 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.
- Information und Transparenz bei den außerbetrieblichen beruflichen Qualifizierungsangeboten zu verbessern.
- 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. Dies gilt im Besonderen für eine Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen. Hierzu gehört auch die Beratung bei der Inanspruchnahme von Mitteln der aktiven Arbeitsmarktpolitik.

- Qualitätsstandards für betriebliche Weiterbildung zu entwickeln, die Qualität von Weiterbildungseinrichtungen und –maßnahmen zu begutachten und ggf. zu zertifizieren.
- Durchführung von Workshops über die Umsetzungsmöglichkeiten des Tarifvertrags.

Die Aufgaben lassen sich kennzeichnen mit: Informieren, Beraten, Entwickeln, Schlichten. Der Agentur liegt der Betriebsansatz zugrunde, d.h., ihr Arbeits- und Beratungsfeld ergibt sich aus den betrieblichen Problematiken der Qualifizierung und Weiterbildung im Kontext des Anforderungswandels verknüpft mit Unternehmens- und Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe. Sie kennt die sozialen Kontexte und ihre Wirkmechanismen, die wie oben diskutiert, im Rahmen des Transfers von Modellversuchsergebnissen für den Transfer eine Rolle spielen. Die Trägerkonstellation (gemeinsame Einrichtung des Arbeitgeberverbandes und der Gewerkschaft) stellt den unmittelbaren Betriebskontakt sicher und hat als Kooperationseinrichtung eine hohe Streubreite.

Eine erste Evaluierung der Agentur (Bahnmüller u.a. 2003) hat ergeben, dass sie von den Betriebsräten mehrheitlich und bereits von über 30% der Personalleiter für gut bis sehr gut befunden wird. Die Befragung zeigte auch, auf welchem Gebiet die Klein- und Mittelbetriebe Unterstützung und Hilfestellung benötigen (siehe Abb. 5).



**Abb. 5: Erwartungen der Betriebe an die Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung**

---

Die Industriegewerkschaft Metall Baden-Württemberg und Südwestmetall arbeiten seit längerem unabhängig von den tariflichen Entwicklungen gemeinsam auf dem Gebiet der Berufsbildung zusammen. Gemeinsam führten sie mit Unterstützung des Landes Baden-Württemberg ein Projekt mit dem Titel „Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsorientierten, vorausschauenden Personalentwicklung und Weiterbildungskonzeption für Facharbeiter in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU's)“ durch. Dieses Kooperationsprojekt hatte den Titel „Kompass“. Mit dem Projekt Kompass wurde das Ziel verfolgt, die Voraussetzungen für den Einstieg in den Aufbau einer systematischen Weiterbildung zu schaffen. Unternehmen *und* Betriebsräte haben nun, als Projektergebnis vorliegend, Methoden und Kriterien zur verlässlichen mittelfristigen Qualifikationsbedarfsprognose an die Hand bekommen. Die Zielgruppe des Projektes waren Führungskräfte, Betriebsräte und Facharbeiter, die - und das ist ein prinzipielles Novum - in funktions- sowie betriebsübergreifenden Arbeitsgruppen gemeinsam Konzepte nach dem Motto „Gemeinsam die Probleme definieren, analysieren und Lösungen von der Praxis für die Praxis erarbeiten und erproben“ entwickelten. Durch ein beteiligungsorientiertes Vorgehen auf der Betriebsebene erfolgte die genauere Ausgestaltung des Projektes entsprechend den betrieblichen Erfordernissen.

## 10. Literatur

- Allespach, M. (2001): Unternehmen auf dem Prüfstand: Ergebnisse der Umfrage Qualifizierung, Stuttgart, Ms.
- Bahn Müller, R./Fischbach, S. (2003): Betriebliche Weiterbildungspraxis und Erwartungen an den Qualifizierungstarifvertrag, Tübingen, Ms.
- Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) 2001, 30. Jahrgang, Heft 2
- Bähr, W./Holz, H. (Hrsg.)(1995): Was leisten Modellversuche?, Bonn 1995
- Birke, M. (1992): Betriebliche Technikgestaltung und Interessenvertretung als Mikropolitik, Wiesbaden
- Blutner, D./Brose, H.-G./Holtgrewe, U. (2000): Vertriebshandeln und Organisationsstruktur, in: Minssen, H. (Hrsgb.): Begrenzte Entgrenzungen, Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin
- Diekhof, R. (2002): Der Wind hat sich gedreht, in: Marketing schafft Zukunft, München
- Dierkes, M./Hoffmann, U./Marz, L. (1992): Leitbild und Technik, Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen, Berlin
- Dietzen, A./Selle, B. (2003): Qualifikationsentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen, Zur Ermittlung von betrieblichem Qualifikationsbedarf durch Beratung, in: BWP 3/2003

- 
- Domagk, K. (1997): Durch Krisen lernen, in: Battmann, W. (Hrsg.): Stabilität und Wandel in Unternehmen, Frankfurt/M.
- Gammelgaard, J./Husted, K./Michailova, S. (2003): Probleme des Wissenstransfers nach Akquisitionen: Wissenshortung und Wissenszurückweisung, in: Dörrenbacher, Chr.: Modelltransfer in multinationalen Unternehmen, Berlin
- Gerstner, Th. (1995): Die Bewältigung organisatorischer Übergänge, Wiesbaden
- Gielow, G. (1987): Unterschiede im Innovationsverhalten zwischen kleinen und großen Unternehmen, in: Fritsch, M./Hull, C. (Hrsg.): Arbeitsplatzdynamik und Regionalentwicklung, Berlin
- Goltz, M. (1999): Betriebliche Weiterbildung im Spannungsfeld von tradierten Strukturen und kulturellem Wandel, München/Mering
- Holzcamp, K. (1993): Lernen, Subjektwissenschaftliche Grundlegung, Frankfurt / New York
- Kern, H. (1998): Rolle und Funktion von Innovationen in der Entwicklung des deutschen Industrie- und Berufsbildungssystems, in: Dehnbostel, P./Erbe, H.-H./Novak, H. (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen, Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin
- Holtgrewe, U. (2000): „Wer das Problem hat, hat die Lösung“, Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel, in: Soziale Welt 51, Heft 2
- Nagel, E. (2003): Organisatorischer Wandel zwischen Realitäts- und Möglichkeitssinn, in: drsb. (Hrsg.): Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse, Zürich
- Nickolaus, R. / Schnurpel, U. (2001): Innovations- und Transfereffekte von Modellversuchen in der beruflichen Bildung, Band 1, hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn
- Nickolaus, R. (2003): Transfereffekte von Modellversuchen – Ergebnisse einer Studie im Auftrag des BMBF, in: Reinisch, H./Beck, K./Eckert, M./Tramm, T. (Hrsg.): Didaktik beruflichen Lehrens und Lernens, Opladen
- Novak, H. (2001): Der Einfluss nicht-objektiver Determinanten auf Modellversuchsaktivitäten -Anmerkungen zur nachhaltigen Verankerung von Innovationen in der betrieblichen Berufsbildung, in: Albrecht, G./Bähr, W. (Hrsg.): Verankerung von Innovationen in der Alltagsroutine von Modellversuchen – zur Nachhaltigkeit von Modellversuchen, Berlin/Bonn, S. 55 - 76
- Novak, H. (1995): Transfer von Modellversuchsergebnissen: Von der "Restgröße" am Ende der Laufzeit zum laufzeitsimultanen Lern- und Implementierungsprozess, in: Bähr, W./ Holz, H. (Hrsg.): Was leisten Modellversuche?, Berlin, S. 53 – 63
- Pätzold, G. (2003): Verstetigung und Transfer von Modellversuchsergebnissen, in: Reinisch, H./Beck, K./Eckert, M./Tramm, T. (Hrsg.): Didaktik beruflichen Lehrens und Lernens, Opladen, S. 151 ff

---

Semlinger , K. (1987): Qualifikation und Qualifizierung als Ansatzpunkte beschäftigungsorientierter Strukturpolitik, in: Fritsch, M./Hull, C. (Hrsg.): Arbeitsplatzdynamik und Regionalentwicklung, Berlin

Stahl, Th./Schreiber, R. (2003): Regionale Netzwerke als Innovationsquelle, Frankfurt/M.

Stahl, Th. (1994): Bildungsmarketing und KMU-Ergebnisse – eine empirische Studie, in: Stahl, Th./Stölz, M. (Hrsg.): Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Berlin

Theis, A.M. (1994): Organisationskommunikation, Opladen

Walden, G. (1998): Zum Stellenwert von Modellversuchen für einen Ausbau der Lernortkooperation, in: Holz, H./Rauner, F./Walden, G. (Hrsg.): Ansätze und Beispiele der Lernortkooperation, Bielefeld

## **11. Angaben zum Modellversuch**

### **Modellversuchstitel**

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

**Durchführungsträger**      Agentur Q – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.  
Weimarstr. 48, 70176 Stuttgart

**Projektleitung**              Dr. Martin Allespach  
Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg  
Geschäftsführer der Agentur Q  
Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

Ernst Mutscheller, M.A.  
Südwestmetall – Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V.  
Geschäftsführer der Agentur Q  
Löffelstr. 22-24, 70597 Stuttgart

**Projektteam**                 Silke Theurer, Soziologin M.A.

Hans-Joachim Hoos, Dipl. Päd.  
Erhard Pusch, Dipl. Soz.  
Mitglieder der Geschäftsführung der Agentur Q

### **Wissenschaftliche Begleitung**

Hermann Novak, Dipl. Soz., Dipl. Soz. arb. (FH)  
Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung  
Osterholzstr. 64, 89522 Heidenheim



---

**Fachliche Betreuung im Bundesinstitut für Berufsbildung**

Dr. Dorothea Schemme,  
Arbeitsbereich Modellversuche, Innovationen und Transfer  
Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn

**Administrative Betreuung im Bundesinstitut für Berufsbildung**

Karl-Friedrich Thüren

**Laufzeit des Modellversuchs**

01.11.2004 bis 31.10.2008

**Förderungskennzeichen**

D 2548.00 + D 2548.00 B

**Der Modellversuch wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds**