

Was erleichtert oder erschwert die Übertragung von Bildungsinnovationen in den Berufsbildungsalltag?

Zusammenfassung des Interviews von Michael Blaschke vom Westdeutschen Rundfunk mit Hermann Novak, wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchs „Transfer plus“

Berufliche Bildung und die Suche nach Bildungsinnovationen müssten heute Hochkonjunktur haben. Mit dem Konjunkturpaket II stellt die Bundesregierung mit der „Qualifizierung in der Kurzarbeit“ die berufliche Qualifizierung, also nicht irgendeine arbeitsplatzbezogene oder tätigkeitsspezifische Qualifizierung, sondern die betriebsübergreifende, arbeitsmarktfähige berufliche Qualifizierung in den Mittelpunkt. Die betriebliche Praxis zeigt allerdings, wie schwer sich Unternehmen tun, diesen Anspruch zu erfüllen. Dafür gibt es mehrere Gründe, die uns schon beim Modellversuch „Transfer plus“ auffielen.

In entspannter Atmosphäre eines Workshops oder einer Tagung kann in vielen Fällen zwar gesagt werden, was man im Betrieb brauchen und was man machen könnte. Firmen haben jedoch in den wenigsten Fällen einen grundlegend fundierten Überblick über die Bildungsbedarfe. Nach wie vor ist deshalb die Stop-and-Go-Qualifizierung nach Auftreten eines Problems oder nach Anschaffung einer neuen Maschine auf der Tagesordnung. Die Orientierung am Status quo verhindert bzw. erschwert den Übergang von der Alltagsbewältigung zur Zukunftsausrichtung mit Perspektiven eines Unternehmens und den dort beschäftigten Menschen.

Ein Aspekt der genannt werden muss, und der sich in den KMU des Modellversuchs „Transfer plus“ als Problem zeigte, ist die fehlende Bildungsinfrastruktur in den Betrieben. Während die Ausbildung des Berufsnachwuchses weniger das Problem zu sein scheint, ist das Feld der Personalentwicklung und Weiterbildung als eher unterentwickelt zu bezeichnen. Die Bandbreite der Zuständigkeit reicht von der Sekretärin des Inhabers oder der Assistentin der Geschäftsleitung über den Leiter des Lohnbüros bis hin zur personell gut ausgestatteten, funktional differenzierten Personalabteilung. Die Qualifikationen des für Personalentwicklung und Weiterbildung zuständigen Personenkreises ist genauso bunt.

Eine überaus wichtige Frage bezieht sich auf die Verankerung von Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung im betrieblichen Gesamtkontext. Hier geht es um die Pole „Berufsbildung als gute Tat“ bzw. zugespitzter um „Berufsbildung ‚abgeschoben‘ in die ‚Sozialnische‘“ einerseits und „Berufsbildung als aktiver Faktor im Innovationsgeschehen“ andererseits. Seit längerem beobachten wir, dass Produktions-, Qualitäts- und FuE-Leiter für Fragen der Berufsbildung und die zukunftsgerichtete Gestaltung von Berufsbildung aufgeschlossen sind. Das ist positiv zu bewerten, bietet sich doch dadurch die Möglichkeit, den Beitrag beruflicher Bildung für die Zukunft des Unternehmens und der Beschäftigten zu konturieren und die Verankerung zu verbessern.

Dort wo es gelingt, berufliche Bildung in den Kontext von Arbeit und Innovation als Grundlage für die Zukunft von Gesellschaft und Arbeitswelt qualitativ einzubinden, haben Berufsbildungsinnovationen die Chance, zumindest wahrgenommen zu werden.

Unternehmen, die auf ihrem Sektor ständig an Produkt- und/oder Prozessinnovationen arbeiten, permanent Suchprozesse organisieren, aufspüren wo welche Forschungen und Erprobungen stattfinden, danach fragen, welches Wissen an unterschiedlichen Orten vorhanden ist oder schlummert, legen die Basis für wirtschaftlichen Erfolg und für Beschäftigungswachstum. Im Gegensatz dazu fehlt häufig in den Betrieben im Grundsatz dieses organisierte, systematische und strukturierte Suchen von Bildungsinnovationen. Nicht immer ist gesagt, dass innovative produkt- und prozessinnovative Unternehmen auch auf dem Gebiet der Berufsbildung innovativ sind. Wir stellen keinen Automatismus fest. Im Gegenteil. Der Einkauf von Bildungskonzepten darf nicht verwechselt werden mit innovativer Bildungsarbeit.

Der Transfer von Bildungsinnovationen trifft auf eine kritische Breitenpraxis. Der 1:1-Transfer, das ist wohl heute Konsens, funktioniert nicht. Die Optimierung von Datenbanken zur Erleichterung des Zugriffs, die Entwicklung neuer Transfermethoden wie vor Jahren die Impulswerkstatt sowie die lern- und damit entwicklungsfreundliche Gestaltung von Materialien und Medien sind sinnvolle Ansätze. Der Transport von Informationen und Konzepten stößt an Grenzen. Wir nannten unseren Ansatz „Rendezvousansatz“.

Der Rendezvousansatz setzt an beim Erkennen und Analysieren der eigenen betrieblichen Situationen und Konstellationen aus unterschiedlichsten Perspektiven. Es ging im Modellversuch „Transfer plus“ zuerst nicht um die Erhebung des Bildungsbedarfs, sondern

um das Ausleuchten der aktuellen betrieblichen Bedingungen. Drei Phasen wurden dafür institutionalisiert, um die anzutreffende Realität und die Innovationsmuster herauszuarbeiten: a.) Entdecken, d.h. es ging um das Verarbeiten von Bestehendem und dem Verstehen, was die damaligen oder jetzigen Akteure veranlasst haben könnte, sich so und nicht anders festzulegen, b.) Enttarnen, d.h. es ging um das Nachentdecken aus einem anderen Blickwinkel und dabei um das Entdecken, was damals ausgelassen wurde, c.) Erfinden, und d.h. „Was könnte anders sein?“, „Wie könnte es sein?“ „Wie ist die ‚neue‘ Welt zu konstruieren?“ und „Wie können die individuellen Interessen-, Motivations- und Gefühlslagen thematisiert werden?“ und letztendlich d.) um das Erproben des Neuen mit Reflexion der Erfahrungen. Teilgenommen an diesem Prozess haben Inhaber, Führungskräfte, Betriebsräte und Beschäftigte.

Bei der Transfervorbereitung in der dargestellten Form handelt es sich um einen Orientierungs-, Entscheidungs- und Aushandlungsprozess. Das unmittelbare Gespräch, der Diskurs zwischen Experten der Praxis, der Politik und der Wissenschaft mit Beteiligung von Beschäftigten verschiedener Qualifikationsstufen, ist transferförderlich und erleichtert die anschließende Suche nach Bildungsinnovationen. Dieser Prozess erleichtert auch die im Rahmen des Transfers unabdingbare Anpassung der Bildungsinnovationen an die betrieblichen Bedingungen, denn Bildungsinnovationen entstehen in bestimmten Kontexten und müssen in andere Kontexte übertragen werden.

Zwei Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Thema Transfer sind zum Schluss zu nennen. Zum einen geht es um die Rolle von Sprache. Die Sprache und die Logik der Bildungsexperten sind nicht unbedingt die Sprache und die Logik der Bildungspraxis. Hier ist größte Sensibilität angesagt. Zum anderen geht es um die Frage, wie kann ein Lern- und Entwicklungsprozess in Unternehmen, und beim Transfer handelt es sich um komplexe Lern- und Entwicklungsprozesse, stabil gehalten werden. Der Verlauf des Modellversuchs „Transfer plus“ in jedem einzelnen Modellversuchsbetrieb war trotz gleichem Grundkonzept sehr verschieden.

Veranstaltungen wie diese Fachtagung ändern zwar noch keine Praxis. Der Dialog zwischen Akteuren aus Modellversuchen und Entwicklungsprojekten und den Vertretern aus der Berufsbildungspraxis geben aber der Berufsbildungspraxis Orientierung, inhaltliche Impulse und methodische Anregungen für die weitere Gestaltung der Praxis.