

# Wissenschafts-Politik-Praxis-Dialog zur Umsetzung einer politischen Leitidee

Erfahrungen aus den Modellversuchen zur »Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015 –2019«



**CHRISTIAN MELZIG**

Wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich »Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche« im BIBB



**BARBARA HEMKES**

Leiterin des Arbeitsbereichs »Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche« im BIBB



**VERÓNICA FERNÁNDEZ CARUNCHO**

Dr., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich »Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche« im BIBB

**Wie kann eine (bildungs-)politische Leitidee durch das Zusammenwirken von Wissenschaft, Praxis und Politik in die betriebliche Ausbildung integriert werden? Und wie kann das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Akteuren gestaltet werden? Auf der Basis von Erfahrungen in den Modellversuchen zur »Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) 2015–2019« werden Akteurskonstellationen und Kooperationen auf dem Weg von der Idee über die Bildungsinnovation hin zum Transfer in die Berufsbildungspraxis nachgezeichnet.**

## Die Idee: Bildung als Ziel und Vehikel für nachhaltige Entwicklung

Die Vereinten Nationen haben sich mit der Agenda 2030 auf einen ambitionierten Aufgabenkatalog verständigt, mit dem global eine nachhaltige Entwicklung gefördert werden soll. Darin sind 17 Ziele definiert, wie etwa die ausreichende Versorgung mit Lebensmitteln oder die Stärkung von Institutionen für Frieden und Gerechtigkeit. Zur Erreichung dieser nachhaltigen Entwicklungsziele wird in der Resolution der Generalversammlung der Vereinten Nationen vom 1. September 2015\* Bildung eine zentrale Rolle zugesprochen: So ist »inklusive, chancengerechte, hochwertige Bildung« selbst eines der Ziele, gleichzeitig Querschnittsaufgabe über alle Ziele hinweg. Die Ziele gelten als universell und jedes Land hat sich verpflichtet, seinen Beitrag zu leisten. In Deutschland hat das BMBF im Rahmen des Weltaktionsprogramms »Bildung für nachhaltige Entwicklung« (BNE) einen Prozess gestartet, um BNE in allen Bildungsbereichen zu verankern. Im daraus resultierenden »Nationalen Aktionsplan BNE« wird der Berufsbildung wegen ihrer betrieblichen Verortung eine besondere Rolle für eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaftsweise zugewiesen (vgl. Infokasten).

Vor diesem Hintergrund stellte das BMBF Mittel für eine neue Förderphase des Modellversuchsförderschwerpunkts »Berufliche Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (BBNE)« bereit. Um den geforderten Schritt »vom Projekt zur Struktur« (DUK 2014) zu ermöglichen, wurde nicht nur die betriebliche Umsetzung der Leitidee, sondern auch der Transfer der Modellversuchsergebnisse in übergeordnete Strukturen der Berufsbildung zum Ziel erklärt. Modellversuche einschließlich ihrer wissenschaftlichen Begleitung zu fördern, zählt zu den gesetzlichen Aufgaben des BIBB (nach BBiG § 90 Abs. 3 Satz 1 d). Modellversuche dienen dazu, innovative Lösungen für Praxis und Theorie der Berufsbildung zu entwickeln und zu erproben, und

### Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) ...

... beruht auf der Annahme, dass die Arbeitswelt ein wichtiger Gestaltungsraum für nachhaltige Entwicklung ist. Qualifizierte Arbeitnehmer/-innen bilden ein unverzichtbares Innovationspotenzial für die Ausrichtung von Unternehmen an Prinzipien der Nachhaltigkeit. Berufsarbeit ist ein Schlüssel für die Entwicklung und Umsetzung notwendiger Innovationen in Produktion, Handwerk und Dienstleistungen und damit für das Gelingen einer nachhaltigen Transformation. BBNE wird als lebensbegleitender Prozess und zentrales Element einer Bildung verstanden, die das Individuum befähigt, sich mit aktuellen und künftigen Herausforderungen in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen verantwortlich auseinanderzusetzen (vgl. DUK 2014).

\* Vgl. [www.un.org/depts/german/gv-69/band3/ar69315.pdf](http://www.un.org/depts/german/gv-69/band3/ar69315.pdf) (Stand: 08.10.2018)

eignen sich für komplexe Anforderungen, da sie auf der Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft beruhen. Die Modellversuchsförderung kann in vier Phasen unterteilt werden, in denen die Übersetzung und Umsetzung der (bildungs-)politischen Leitidee erfolgt:

1. Zunächst wird, basierend auf bisherigen BBNE-Erkenntnissen, eine Förderrichtlinie von BIBB und BMBF entwickelt, die Innovations- und Kooperationsanforderungen benennt.
2. Interessierte Verbundpartner aus Wissenschaft und Praxis reichen im zweiten Schritt ihre Vorschläge für eine Realisierung in der Praxis ein.
3. Die Projektpartner der bewilligten Vorhaben entwickeln im Modellversuch konkrete Maßnahmen in der Ausbildungspraxis, aus denen potenzielle Modelle identifiziert werden.
4. Der Transfer der Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen wirkt durch Verbreitung, Selektionen und Modifikationen der Innovationen wiederum impulsgebend auf die Leitidee.

### Konstellationen der Modellversuche

Ein wichtiges Auswahlkriterium bei der Förderung von Modellversuchen war, dass eine Erfolg versprechende Partnerschaft zwischen den relevanten Akteuren aus Wissenschaft, Politik und Praxis für das jeweilige Modellversuchsvorhaben durch einen gemeinsamen Projektantrag mit abgestimmten Zielen und Arbeitspaketen nachgewiesen werden konnte. Die Partnerschaft gilt dann als Erfolg versprechend, wenn der Modellversuchsverbund in eine umfassende Struktur von Praxis- und politischen Strategiepartnern eingebunden ist (vgl. Abb.).

Unabdingbar bei Modellversuchen ist die Zusammenarbeit mit Betrieben, die als assoziierte Partner bei der Entwicklung und Erprobung von innovativen Maßnahmen in der Ausbildungspraxis mitwirken. Mit Stand Oktober 2018 gibt es bereits über 160 solcher »Praxispartner« in insgesamt 18 Modellversuchen. Sie erhalten in den meisten Fällen keine eigene Förderung, sondern engagieren sich vor allem aus eigenem Interesse am Thema in den Projekten. Weiterhin involviert sind derzeit über 60 »Strategiepartner«, z. B. zuständige Stellen, Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften, mit denen Projektziele, -aktivitäten und -ergebnisse besprochen und reflektiert werden, z. B. hinsichtlich deren Einschätzungen zur Relevanz der im Modellversuch entwickelten »Produkte« und deren Transferoptionen.

Sowohl die Art und Weise, wie sich die Projektpartner zusammenfinden, als auch deren konkrete Zusammensetzung sind ausschlaggebend dafür, wie die (bildungs-)politische Leitidee BBNE interpretiert und welche Ansatzpunkte für die Integration in die Praxis realisiert werden. Vor allem Betriebe sind häufig erst zurückhaltend und

müssen für BBNE und die Kooperation gewonnen werden. Hier agieren vor allem die Akteure aus der Wissenschaft als Übersetzer, indem sie konkreten betrieblichen Nutzen identifizieren und daran anknüpfend die Leitideen interpretieren und operationalisieren. So entstanden im Förderschwerpunkt sehr unterschiedliche Partnerschaften, die beispielsweise Ausbildung regional attraktiv machen oder innerhalb einer Branche oder eines Berufsverbands wirksam werden wollen. Zudem sind auch die Motivationen sehr unterschiedlich: So fühlen sich einige Betriebe der Idee der Nachhaltigkeit intrinsisch verpflichtet, während andere eher auf wachsende Nachhaltigkeitsanforderungen von außen, z. B. gesetzliche Regelungen oder Kundenwünsche, reagieren.

Der Aufbau wirksamer Projektpartnerschaften braucht Zeit und persönlichen Einsatz der Akteure und ist mit einem abgestimmten Projektantrag noch lange nicht abgeschlossen: Je intensiver die gemeinsame Arbeit und damit Erfahrung ist, umso mehr müssen auch Ziele, Kooperationsmodi und weitere Planungen reflektiert und modifiziert werden.

### Formen der Zusammenarbeit von Praxis und Forschung

Die Zusammenarbeit der Projektpartner kann sich sehr unterschiedlich gestalten. Im Förderschwerpunkt BBNE können einige Modelle identifiziert werden, mit denen die Zusammenarbeit gestärkt und Hindernisse, wie u. a. unterschiedliche »Sprachen« oder Zeitvorstellungen der Akteure aus Forschung und Praxis (vgl. HEMKES u. a. 2017), bewältigt werden können.

Als Idealvorstellung einer gelungenen Zusammenarbeit gilt nach SCHLÖMER (2017, S. 5), wenn Forschung und Praxis »ein gemeinsames soziales System« begründen. Systemtheoretisch verschmilzt das »System Forschung« mit dem »System Praxis« zu einem »Forschungs- und Praxisfeld«. Dabei beziehen beide ihre Handlungen und Kommunikation aufeinander, bringen ihre jeweiligen Eigenschaften ein, machen sie einander verständlich und füreinander nutzbar, sodass sich Handlungsmuster wiederholen und stabilisieren können. So wird im BBNE-Modellversuch »GEKONAWI – Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handel« die betriebliche Ausbildung in Handelsunternehmen so gestaltet, dass sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Existenz- und Zukunftssicherung von Gesellschaft, Unternehmung und Berufsbiografien der Mitarbeiter/-innen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung leistet. Hierzu werden in einem iterativen Prozess Entwicklungen in der Praxis von der Wissenschaft evaluiert, die Ergebnisse zur gemeinsamen Überarbeitung der Maßnahmen genutzt, abermals in der Praxis erprobt und daraus wissenschaftliche Modelle abgeleitet (vgl. ausführlich SCHLÖMER u. a. 2017).

Abbildung

Konstellation der Partnerschaften im Förderschwerpunkt der Modellversuche zur BBNE 2015–2019



Um die beiden »Systeme« in einem Forschungs- und Entwicklungsstrang zusammenlaufen zu lassen, wurden im BBNE-Modellversuch »KoProNa – Konzepte zur Professionalisierung des Ausbildungspersonals für eine nachhaltige berufliche Entwicklung« gezielt Schnittstellen zwischen den durchführenden Universitäten und den mitwirkenden Betrieben eingerichtet, die von beiden Seiten als verlässliche Fixpunkte angesehen werden. Im Erfurter Teilprojekt von KoProNa übernimmt die Referentin für Aus- und Weiterbildung des Allgemeinen Arbeitgeberverbands Thüringen und des Verbands der Metall- und Elektro-Industrie Thüringen diese Schnittstellenfunktion, womit gleich ein Transfer in die (Verbands-)Politik hergestellt ist. Im Teilprojekt Ostwestfalen-Lippe übernimmt die GILDE-Wirtschaftsförderung eine ähnliche Funktion. Diese Schnittstellen können schon bei der Konzeption der Projekte, durch Vorträge und Diskussionen bei gemeinsamen Veranstaltungen oder durch anschließende Transferaktivitäten für beide Seiten Übersetzungsarbeit leisten, Bedarfe, Ideen oder Probleme sammeln und aufgreifen, Kontakte ver-

mitteln oder Kooperationen initiieren (vgl. FLORSCHÜTZ/MÜLLER/REIRLAND 2017, S. 5 ff.).

Eine weitere Form der Zusammenarbeit orientiert sich an Erfahrungen gestaltungsorientierter Forschung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Dabei werden wissenschaftliche Projektmitarbeiter/-innen an Forschungseinrichtungen gezielt für die Belange der Praxis qualifiziert (vgl. GANZ 2017, S. 13). Gerade Nachwuchsforschenden fehlt diese Perspektive oft in ihrer universitären oder fachhochschulischen Ausbildung. Eine Sensibilisierung für die Arbeit mit Betrieben oder anderen Praxisakteuren kann helfen, deren Perspektive zu vermitteln und Empathie zu schaffen. Wenn sich Wissenschaftler/-innen besser in die Praxis hineinversetzen und dadurch eine größere Balance zwischen den jeweiligen Interessenlagen herstellen könnten, würden wechselseitige Lernprozesse unter Umständen noch produktiver gestaltet werden (vgl. ebd., S. 15). Dies erfordert jedoch auch Mut seitens der Wissenschaftler/-innen, sich auf zielgenerierende Forschungsprozesse in flexiblen Praxiskontexten einzulassen.

## Transfer der Ergebnisse

Besonders erfolgreich sind die Modellversuche, die den Transfer nicht der Entwicklung von Innovationen nachgeordnet, sondern schon von Anfang an mitgeplant haben. Hierzu ist die Einbindung politischer Stakeholder von Beginn an entscheidend. Im Modellversuch »ANLIN – Ausbildung fördert nachhaltige Lernorte in der Industrie« werden beispielsweise Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung in der chemischen und metallverarbeitenden Industrie mit den Projektaktivitäten systematisch verschränkt, sodass die Gestaltung nachhaltiger Lernorte in den beteiligten industriellen Ausbildungsverbänden sowie die assoziierten Partnerunternehmen unmittelbar integriert ist (vgl. MASSA u. a. 2017). Über regionale und deutschlandweite Beiräte werden dabei seit frühen Konzeptionsphasen Vertreter/-innen aus Branchenverbänden und -initiativen, der (Berufs-)Bildungspolitik und weitere Kompetenz- und Entscheidungsträger/-innen involviert, die wiederum in ihren Netzwerken für den Modellversuch wirken. Inzwischen wird das in ANLIN erarbeitete Modell in der Branche stark nachgefragt und in die Initiative »Chemie3« aufgenommen.

Allerdings kristallisiert sich auch heraus, dass die Projektpartnerschaften nicht allein sämtliche intendierten Transferrichtungen von Modellversuchen bedienen können (vgl. KASTRUP u. a. 2014, S. 174f.). So gelingt der *temporale Transfer*, also die Verstetigung der Ergebnisse in den mitwirkenden Unternehmen, zumeist gut aus eigener Kraft. Auch der *regionale Transfer*, bei dem die Ergebnisse zu ähnlichen Unternehmen getragen werden, ist über die erstellten Handreichungen, Checklisten und Praxishilfen gut leistbar, braucht aber Vertriebspartner, die in den Regionen oder Branchen verankert sind. Der *laterale Transfer* strebt eine Übertragung der Ergebnisse in andere Aktionsfelder an. So konnten beispielsweise die sechs Modellversuche, die sich mit der Entwicklung und Messung nachhaltigkeitsorientierter Kompetenzen in kaufmännischen Berufen beschäftigen, über Publikationen und Tagungen auf wissenschaftlicher Ebene Anschlüsse an die deutsche und internationale Kompetenzforschung knüpfen. Der *vertikale Transfer*, bei dem die regelhafte Implementierung der Ergebnisse in übergeordnete Strukturen angestrebt wird, erweist sich auf Projektebene jedoch als schwer leistbar. Deshalb sind hier weiterführende Maßnahmen durch das BMBF oder über das BIBB erforderlich, um die Projektergebnisse auch auf der Makro-Ebene der Bildungspolitik einzuspeisen und für die Weiterentwicklung der (bildungs-)politischen Leitidee nutzbar zu machen. Hierzu dienen sowohl Beiräte für den gesamten Förderschwerpunkt sowie Veröffentlichungsreihen. Zu überlegen ist, den Entwicklungs- und Erprobungsphasen in den Modellversuchen weiterführende Transferphasen nachzuschalten.

## Transfer in zweierlei Hinsicht gefordert

Mit Modellversuchen kann es gelingen, eine (bildungs-)politische Leitidee wie die der beruflichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung in die Ausbildungspraxis zu tragen. Dies erfolgt jedoch nicht nur top-down. Vielmehr soll in einem Bottom-up-Prozess ermöglicht werden, an den konkreten Interessen und Potenzialen der betrieblichen Praxis anzusetzen, davon ausgehend die Leitidee zu entwickeln und dabei an bestehende wissenschaftliche Diskurse der Berufsbildung anzuschließen. Dies erfordert zweierlei: Zum einen müssen sich Ziele, Aktivitäten und Transferleistungen in den Modellversuchen an Nutzenvorstellungen der betrieblichen Praxis ausrichten. Zum anderen sollten Akteure aus Praxis, Wissenschaft und Politik auf der Grundlage von im Vorfeld vereinbarten Zielen, transparenten Interessen und geklärten Rollen kooperieren. Wie die Zusammenarbeit in den Projekten konkret ausgestaltet wird, kann – wie die Erfahrung in den Modellversuchen zeigt – sehr unterschiedlich sein; es gibt zwar Modelle, an denen sich Projektverbünde orientieren können, aber Patentrezepte lassen sich kaum ableiten. Deshalb sollte den Projekten der notwendige (geschützte) Raum sowie die Zeit gegeben werden, interessierte Partner zu finden, ihre gemeinsame Arbeit auszuhandeln, diese zu reflektieren und zu korrigieren.

Die Arbeit in den Modellversuchen geht einher mit vielfältigen Re-Formulierungen und Anpassungen von Handlungsoptionen – damit entstehen durchaus sehr unterschiedliche Interpretationen der Leitidee BBNE. Notwendig ist deshalb eine doppelte Übersetzungs- und Transferleistung in beide Richtungen: von der bildungspolitischen Leitidee (Makro-Ebene) zur betrieblichen Praxis (Mikro-Ebene) und von den Innovationen in der Praxis zurück zur politischen Ebene. Die Modellversuche zeigen auch, dass dies allein von den Akteuren in Praxis und Wissenschaft kaum zu leisten ist und die Gefahr droht, dass Projektergebnisse Insellösungen darstellen, die nur begrenzt Wirkung über den Projektkontext hinaus entfalten. Als sinnvoll hat sich herausgestellt, schon frühzeitig strategische Partner (auf der Meso-Ebene) in die Modellversuche einzubinden, die wirkungsmächtig genug sind, den Transfer zu gestalten. Nicht zuletzt stehen das BMBF und das BIBB in der Pflicht, auf der Programmebene die in den Modellversuchen erarbeiteten Innovationen für die Umsetzung und Weiterentwicklung der politischen Leitidee zu kommunizieren und umzusetzen. ◀

## Literatur

DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION (DUK): Strategiepapier der Arbeitsgruppe »Berufliche Aus- und Weiterbildung« des Runden Tisches der UN-Dekade »Bildung für nachhaltige Entwicklung«. Bonn 2014

FLORSCHÜTZ, K.; MÜLLER, C.; REIBLAND, J.: Wirtschaft vs. Wissenschaft – Chancen der Zusammenarbeit. Workshop zur Gestaltungsorientierten Forschung am 22. Juni 2017 des BIBB. Bonn 2017 – URL: [www2.bibb.de/bibbtools/dokumente/pdf/a33\\_Panel2\\_Florschuetz\\_Reissland\\_Mueller\\_neu.pdf](http://www2.bibb.de/bibbtools/dokumente/pdf/a33_Panel2_Florschuetz_Reissland_Mueller_neu.pdf) (Stand: 08.10.2018)

GANZ, W.: Zusammenwirken von Forschung und Praxis. Workshop zur Gestaltungsorientierten Forschung am 22. Juni 2017 des BIBB. Bonn 2017 – URL: [www2.bibb.de/bibbtools/dokumente/pdf/a33\\_Vortrag\\_IAO\\_Ganz.pdf](http://www2.bibb.de/bibbtools/dokumente/pdf/a33_Vortrag_IAO_Ganz.pdf) (Stand: 08.10.2018)

HEMKES, B. u. a.: Zum Selbstverständnis gestaltungsorientierter Forschung in der Berufsbildung – Eine methodologische und methodische Reflexion. In: *bwp@* (2017) 33 – URL: [www.bwpat.de/ausgabe/33/hemkes-etal](http://www.bwpat.de/ausgabe/33/hemkes-etal) (Stand: 08.10.2018)

KASTRUP, J. u. a.: Der Transfer der Ergebnisse des Förderschwerpunktes Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung (BBNE). In: KUHLMIEER, W. u. a. (Hrsg.): *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung*. Bielefeld 2014, S. 171–181

MASSA, F. u. a.: Nachhaltigkeit in der Berufsbildung – Erste Erfahrungen mit dem Modellversuch ANLIN. In: *Die Berufsbildende Schule* 69 (2017) 7/8, S. 265–271

SCHLÖMER, T.: Fast beste Freunde – wie Wissenschaft und Praxis zueinander finden. Workshop zur Gestaltungsorientierten Forschung am 22. Juni 2017 des BIBB. Bonn 2017 – URL: [www2.bibb.de/bibbtools/dokumente/pdf/a33\\_Vortrag\\_Schloemer\\_170620.pdf](http://www2.bibb.de/bibbtools/dokumente/pdf/a33_Vortrag_Schloemer_170620.pdf) (Stand 08.10.2018)

SCHLÖMER, T. u. a.: Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Ein partizipativer Modellansatz des betrieblichen Ausbildens. In: *bwp@* (2017) 32 – URL: [www.bwpat.de/ausgabe/32/schloemer-etal](http://www.bwpat.de/ausgabe/32/schloemer-etal) (Stand: 08.10.2018)

Anzeige

# Neu: Berufsbildungsforschung



„Multidisziplinär, praxisorientiert, evidenzbasiert“ – in diesem Spannungsfeld bewegt sich die Berufsbildungsforschung.

Herausforderungen, Aufgaben und Handlungsfelder werden in den Beiträgen des Sammelbands aus unterschiedlichen disziplinären und institutionellen Perspektiven erörtert. Außerdem geht es um das Zusammenwirken von Forschung, Politik und Bildungspraxis.

## Aus dem Inhalt:

- ▶ Netzwerke in der Forschung
- ▶ Erwartungen der Politik an evidenzbasierte Forschung
- ▶ Zwischen Theoriebasierung und Anwendungsorientierung
- ▶ Disziplinäre und institutionelle Ansätze
- ▶ Bildungsberichterstattung und berufliche Ausbildung

Reinhold Weiß; Eckart Severing (Hrsg.)

2018, 192 S.

Open Access: kostenloser Download unter [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/9028](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/9028)

Buch: ISBN 978-3-8474-2237-2, 34,90 Euro  
[vertrieb@bibb.de](mailto:vertrieb@bibb.de)