



**Zugänge gestalten**  
Rosemarie Klein (Hrsg.)

Verlag:  
Institut für angewandte  
Kulturforschung e.V. Göttingen  
[www.ifak-goettingen.de](http://www.ifak-goettingen.de)

**Parkplatz für Geringqualifizierte?**  
**Zur Gestaltung von Bildungsmaßnahmen in Transfergesellschaften**

**Matthias Maier, Ulf Neumann, Marco Pomsel**

**1. Hintergrund und Ziele**

Schlagworte wie Standortwettbewerb, Globalisierung und Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft umschreiben strukturelle Veränderungen der Wirtschafts- bzw. Arbeitswelt, die in Deutschland primär mit der Schließung von Unternehmensbereichen oder ganzen Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Wurden noch vor einigen Jahren in diesen Fällen die Mitarbeiter über einen Sozialplan mit Abfindung in die Arbeitslosigkeit oder den Vorruhestand entlassen, hat sich mittlerweile der sogenannte Transfersozialplan als Alternative etabliert. Hierbei wird zwischen der Arbeitnehmervertretung und dem Arbeitgeber eine Vereinbarung getroffen, welche die Unterstützung des Transfers der Arbeitnehmer in eine neue Beschäftigung regelt.

Obwohl bei der inhaltlichen und methodischen Ausgestaltung der Unterstützungsleistungen in Transfermaßnahmen vergleichsweise große Spielräume bestehen (vgl. Wacker 2004), dominiert in der Praxis ein standardisierter Ablauf. Hierbei werden, nach einer kurzen Informationsveranstaltung, das Profiling und ein mehrtägiges Bewerbungstraining durchgeführt. Danach wird einerseits eine individuelle Bewerbungsberatung und in der Regel mehrwöchige berufliche Qualifizierungen realisiert. Dieses etablierte Vorgehen kann positiv, als Zeichen guter und bewährter Praxis verstanden werden. Kritisch bleibt aber zu hinterfragen, inwieweit diese Standardisierung tatsächlich den Bedürfnissen, Zielen und Möglichkeiten aller Betroffenen entspricht. Gerade in Bezug auf Geringqualifizierte<sup>1</sup> sind nach unserer Einschätzung hier Zweifel angebracht. Zu den verpflichtenden Veranstaltungen, wie Profiling und Bewerbungstraining, sind diese zwar anwesend, die weiteren Unterstützungsleistungen werden von dieser Zielgruppe dann aber selten wahrgenommen.

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten GiWA-Teilprojektes „AlphaKU – Neue Beschäftigungsperspektiven für Niedrigqualifizierte durch Grundbildung und Alphabetisierung“ des bsw – Beratung, Service & Weiterbildung GmbH (bsw) haben die Autoren Bildungs- bzw. Beratungsangebote in Transfermaßnahmen mit dem Fokus auf die Zielgruppe der sogenannten Gering- bzw. Niedrigqualifizierten untersucht, sowie Varianten entwickelt und erprobt (vgl. [www.giwa-grundbildung.de](http://www.giwa-grundbildung.de); vgl. Klein 2008). Ziel des Gestaltungsprojektes war es, Geringqualifizierte durch die Schaffung stabiler und auf ihre Situation zugeschnittener Bildungsangebote, den Erwerb notwendiger Grundkompetenzen wie Lesen, Schreiben und Rechnen, aber auch weiterführender Fähigkeiten zu ermöglichen. Hiermit sollte auch ein Beitrag zur Integration der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt bzw. in betriebliche Arbeitsprozesse geleistet werden.

Der Artikel soll aus den Erfahrungen des angesprochenen Praxisprojekts mögliche Erklärungen für den geringen Zuspruch der Geringqualifizierten zu entsprechenden Bildungsangeboten in Transfermaßnahmen aufwerfen. Darauf aufbauend sollen ausgewählte Elemente der Beratung und Begleitung von Geringqualifizierten in Transfermaßnahmen vorgestellt bzw. diskutiert werden. Den Abschluss bilden Hypothesen für eine zielgruppenorientierte Gestaltung von Weiterbildungs- und Beratungsangeboten in Transfergesellschaften

## 2. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen von Transfergesellschaften

Transfergesellschaften verfolgen das Ziel, von Arbeitslosigkeit bedrohte Mitarbeiter im Rahmen einer befristeten Beschäftigung in neue Arbeit zu vermitteln. Entsprechend § 216 a/b des SGB III wird hierbei zwischen der Arbeitnehmervertretung und dem Arbeitgeber eine Vereinbarung getroffen, welche die konkrete Unterstützung der Betroffenen regelt. Im Vordergrund steht die Verwendung von Abfindungsleistungen für Maßnahmen zur Unterstützung der Integration der Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt. Als Instrumente sind sogenannte Transferagenturen und Transfergesellschaften definiert. Im Rahmen von Transferagenturen werden betroffene Arbeitnehmer unterstützt, die noch beim ursprünglichen Arbeitgeber angestellt und zum Teil auch tätig sind. Während oder direkt nach Ablauf der Kündigungsfrist ist dann der Übergang in eine Transfergesellschaft möglich. Der Arbeitsvertrag mit dem bisherigen Arbeitgeber wird hierzu aufgelöst und gleichzeitig der Eintritt in die Transfergesellschaft, in der Regel getragen von einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen, realisiert. Innerhalb der Transfergesellschaft erfolgt dann die weitere Unterstützung und Qualifizierung der Arbeitnehmer. Diese Aufgaben werden in der Regel an einen Weiterbildungsträger übertragen (vgl. Wacker 2004). Während des Aufenthalts in der Transfergesellschaft beziehen die Arbeitnehmer Transferkurzarbeitergeld, welches bei der Arbeitsagentur beantragt wird. Die Arbeitsagentur hat dabei die Aufgabe zentral zu prüfen, ob die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Aufnahme der Arbeitnehmer in die Transfergesellschaft erfüllt sind. Einige Arbeitsagenturen bemühen sich, parallel zu den Aktivitäten in der Transfergesellschaft, um eine zusätzliche Unterstützung der betroffenen Arbeitnehmer vor Ort.

Die konkrete Ausgestaltung der Unterstützungsleistungen in Transfermaßnahmen hängt stark von den zeitlichen Rahmenbedingungen ab. In der Praxis kann nach unseren Erfahrungen der nachfolgende Ablauf als typisch angesehen werden (vgl. Wacker 2004):

- Erstgespräch/Profiling (ca. 1,5 Stunden): Individuelles Kennenlernen, Aufnahme grundlegender personenbezogener Daten sowie berufsrelevanter Informationen für den weiteren Beratungsprozess und die Arbeitsagentur
- Kompetenz- und Bewerbungs-Seminar (ca. 2-5 Tage): Kompetenz- und Potentialanalyse, Wissensvermittlung und Training zu bewerbungsrelevanten Themen, wie schriftliche Bewerbung, Erstellung der Bewerbungsunterlagen, telefonische Bewerbung und Bewerbungsgespräche
- Individuelle Beratung: Beratung der Klienten entsprechend dem individuellen Bedarf, beispielsweise bei der Stellenrecherche, Auswahl potentiell relevanter Arbeitgeber, der Erstellung von Unterlagen, aber auch bei privaten Problemlagen
- Berufliche Qualifizierung: Realisierung sinnvoller berufsbezogener Qualifizierungen, welche den Vermittlungsprozess begünstigen sollen

Als problematisch ist zu bezeichnen, dass dieser Ablauf nach unseren Erfahrungen den Bedürfnissen insbesondere von Geringqualifizierten nicht zu entsprechen scheint. In unserer Beratungspraxis zeigt sich dies daran, dass die Zielgruppe obligatorische Veranstaltungen, wie Erstgespräch und Outplacement-Seminar zwar besucht, die weiteren Unterstützungsleistungen aber kaum oder unregelmäßig wahrnimmt. Rückmeldungen aus der Zielgruppe zeigen drei bestehende Problemfelder auf:

- Die Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit und die Vermittlung in Beschäftigung sind als Ziele der Transfermaßnahmen definiert. In der Praxis unterstützen die Berater die Arbeitnehmer bzw. Klienten im Bewerbungsprozess primär dabei, sich um die Stellen mit den größten Vermittlungs-

chancen zu bewerben. Anders gelagerte individuelle Zielstellungen werden dagegen kaum ernsthaft aufgegriffen.

- Gerade Geringqualifizierte werden vom Anforderungsniveau in Transfermaßnahmen partiell abgeschreckt. Der angesprochene Eindruck in der Zielgruppe entsteht gerade durch die mehrtägigen und inhaltlich stark komprimierten Bewerbungstrainings. Ein Teil der Geringqualifizierten fühlt sich durch die Aufgabenstellungen überfordert bzw. fürchtet an den Anforderungen in den Transfer-Bildungsmaßnahmen zu scheitern.
- Die angebotenen Unterstützungsleistungen orientieren sich primär am Bewerbungsprozess von Facharbeitern und Akademikern. Die schriftliche Bewerbung, der Nachweis formaler Bildungsabschlüsse und qualifizierter Berufserfahrung stehen also im Mittelpunkt. Zum Bewerbungserfolg von Geringqualifizierten scheint dieses Vorgehen aber keinen großen Beitrag zu leisten. Im Gegenteil, gerade dadurch wird die Zielgruppe für vermeintlich bestehende Defizite sensibilisiert.

Aus der geringen Beteiligung folgender Mangel an Mobilisierung und Qualifizierungen führt bei den Betroffenen zu der Gefahr wiederholter und gegebenenfalls auch dauerhafter Arbeitslosigkeit (vgl. Wacker 2004, vgl. Dommer 2009). Er gefährdet die Vermittlung in eine Nachfolgebeschäftigung. Auch für die Träger der Transfergesellschaften und die Weiterbildungseinrichtungen ist die beschriebene Situation problematisch, werden sie doch primär an den Vermittlungsquoten gemessen.

### **3. Praxisprojekt im Bereich der Transfergesellschaften**

Im Rahmen eines Praxisprojektes wurden die Arbeitnehmer eines Logistikzentrums begleitet, welches Anfang des Jahres 2008 geschlossen werden sollte. Das Logistikzentrum gehörte zu einem international agierenden Automobilzulieferer. Der Standort koordinierte die Belieferung der Automobilhersteller in Sachsen. Hierzu wurden Produkte aus den Werken in Polen und Tschechien zwischengelagert und auf Anforderung „Just-In-Time“ an die Automobilhersteller geliefert. Aus Kostengründen entschied sich das Unternehmen im Jahr 2007 auf eine Direktbelieferung „ab Werk“ umzustellen. Die Idee zum Praxisprojekt entstand in Kooperation mit der Geschäftsbereichsleitung Personalmanagement der Consult Personaldienstleistungen GmbH, die als Träger für das Projektmanagement von Transferagenturen und Transfergesellschaften zuständig ist.

Ausgehend von den gemeinsamen Erfahrungen in der Durchführung von Transferprojekten wurden in diesem Praxisprojekt Potentiale gerade bei der Unterstützung von Geringqualifizierten in Transfermaßnahmen wahrgenommen. Entsprechend der Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmer und der Transfergesellschaft, wurde zunächst ein Design für den Beschäftigungstransfer entwickelt, der sich an dem zuvor beschriebenen, inhaltlichen Standardablauf orientierte.

- Informationsveranstaltung zur Transfergesellschaft (Dauer: ca. 3 Stunden)
- Erstgespräch/Profiling (Dauer: ca. 1,5 Stunden pro Teilnehmer)
- Bewerbungstraining (Dauer: 4 Tage)
- Individuelle Beratung (Dauer: 2 Stunden pro Teilnehmer und Monat)
- Berufliche Qualifizierung (Dauer: maximal 4 Monate)

Das Transferprojekt wurde im Zeitraum von Februar bis November 2008 im Landkreis Leipzig durchgeführt. Den Autoren kam dabei die Aufgabe zu, den Prozess von der Erstinformation über Profiling und Bewerbungstraining bis zur individuellen Beratung durchzuführen und zu begleiten. Zusätzlich wurde vom bsw auch die Organisation von berufsbezogenen Weiterbildungsangeboten für die Bereiche „EDV“ und „Englisch“ übernommen.

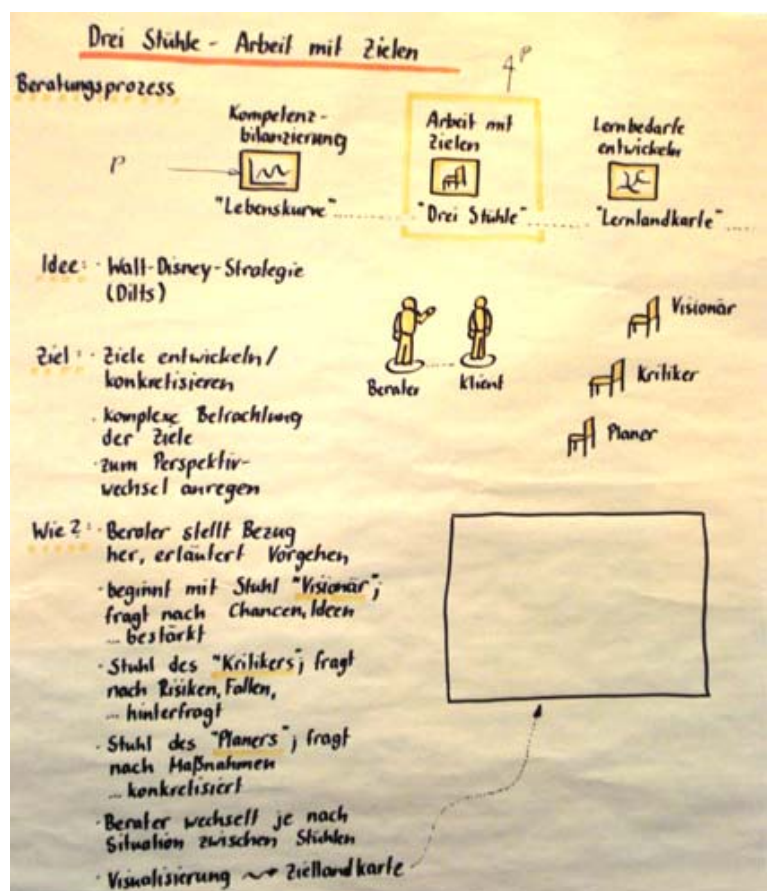
Insgesamt wurden 31 Personen im Rahmen der Transfermaßnahme betreut. Hiervon waren 12 Frauen und 19 Männer. 19 Teilnehmer waren älter als 25 Jahre, 12 Personen älter als 49 Jahre. Entsprechend der verschiedenen Arbeitsplatzanforderungen innerhalb des Logistikzentrums unterschieden sich die zu betreuenden Mitarbeiter bezüglich ihrer Qualifikation, beruflichen Erfahrungen und Ziele. Während Niederlassungsleiter und Lagerleiter über einen akademischen Abschluss verfügten, konnten die Teamleiter im Lager sowie die Mitarbeiter von Versand und Disposition einen dem Berufsfeld entsprechenden Facharbeiterabschluss vorweisen (15 Personen). Die Staplerfahrer sowie Lagerarbeiter hatten in der Regel einen tätigkeitsfremden Berufsabschluss erworben (13 Personen), von denen ein Mitarbeiter keinen Facharbeiterabschluss vorweisen konnte. Bei der Betrachtung der Berufsbiographien war besonders auffällig, dass gerade diese Gruppe der sogenannten Geringqualifizierten in besonderem Maße von Arbeitslosigkeit bzw. häufigem Arbeitsplatzwechsel betroffen war. Zwei Teilnehmer waren vor Aufnahme ihrer Beschäftigung im Unternehmen mehr als 4 Jahre nicht regulär tätig. Vier Personen waren in ihrer Erwerbsbiographie bereits dreimal oder häufiger, länger als 3 Monate arbeitslos.

#### 4. Einbindung von Kompetenzen und Zielen in die Bildungsmaßnahmen

Ausgangspunkt unseres Praxisprojekts war die Kritik an der Standardisierung von Bildungsmaßnahmen für Geringqualifizierte in Transfergesellschaften. Aufgrund ihrer oftmals sehr unterschiedlichen Lebens- und Berufserfahrungen entspricht dieses Vorgehen nach unserer Erfahrung nicht den Präferenzen in der Zielgruppe. Bei der Entwicklung unseres Projekts sollten demgegenüber die Kompetenzen, Ziele und Wünsche der Teilnehmer Ausgangspunkt der inhaltlichen und methodischen Konzeption der Bildungsvorhaben sein. Dieser Ausrichtung entsprechend waren Kompetenzbilanzierung, Zielentwicklung und die Didaktisierung relevanter Lerninhalte Ausgangspunkt der weiteren Aktivitäten. Im Folgenden wird das methodische Vorgehen für die genannten Bereiche in den Projekten erläutert.

##### 4.1 Kompetenzbilanzierung

Unter Kompetenzbilanzierung verstehen wir einen qualitativen Ansatz der Kompetenzerfassung, der neben formell erworbenen Kompetenzen auch diejenigen im informellen Bereich berücksichtigt. Hierzu werden in einem mehrstufigen, strukturierten Verfahren Stärken und Fähigkeiten der Teilnehmer „bilanziert“. Zentraler Bestandteil ist die gemeinsame Reflexion und der Dialog mit dem Berater bzw. gegebenenfalls anderen Teilnehmern der Lerngruppe. Die besondere Bedeutung der Kompetenzbilanzierung für die Teilnehmer leitet sich aus dem Potential des Ansatzes ab, die im Laufe eines Lebens in den unterschiedlichsten Lebensbereichen und -zusammenhängen erworbenen Kompetenzen zu erschließen und bewusst zu machen. Gerade bei vielfältigen Brüchen im Lebenslauf und bestehender Unsicherheit kann mit den Verfahren der Kompetenzbilanzierung das Selbstbewusstsein einer Person gestärkt, Potentiale erschlossen sowie die individuelle Entwicklung begünstigt werden (vgl. Käßplinger 2005). Mit dem Einsatz entsprechender Instrumente wird ein aktives Vorgehen und zielgerichtetes Handeln gefördert. Die Kompetenzbilanzierung ist somit keine statische Bestandsaufnahme, sondern unterstützt den Lernprozess und die Entwicklung der Teilnehmer (vgl. Nietzsche/Borner 2008).



Im Rahmen des angesprochenen Transferprojekts wurde als Instrument die sogenannte *Lebenskurve* (vgl. Epping/Klein/Reutter 2004) genutzt. Das Verfahren wurde dabei nach einer ersten Information zu Vorgehen, Zielen und Prinzipien eingesetzt. Es bildete den inhaltlichen Einstieg in den ersten Tag des Bewerbungstrainings. Ziel war die Eingangs-Evaluation biographischer Hintergründe, das Bewusstwerden von Stärken und Potentialen bei den Teilnehmern und die Wertschätzung untereinander sowie die Entwicklung erster Zielvorstellungen zum weiteren Werdegang.

#### *Lebenskurve – Anleitung zum Ablauf*

*Die Teilnehmer erhielten ein DIN-A3-Blatt im Querformat und zeichneten waagrecht in der Mitte ihre Lebenslinie von der Geburt zunächst bis in die Gegenwart bzw. darüber hinaus, für die nächsten 5 Jahre ein. Danach sollten sie ihre Lebenslinie mit den wichtigsten Höhen und Tiefen sowie ergänzenden Farben, Symbolen und Stichworten eintragen. Danach konnten die Teilnehmer ihre Lebenskurve vorstellen, wobei die Entscheidung zu Umfang bzw. Tiefe dieser Vorstellung bei den Beteiligten selbst lag. Im Rahmen des Bewerbungstrainings in der Transfergesellschaft geschah dies in einer Kleingruppe, in der auf Wunsch der Teilnehmer nicht nur Geringqualifizierte vertreten waren. Nach Absprache mit den Teilnehmern visualisierte der Berater wesentliche Kompetenzen und Ziele mit. Leitfragen für die Reflexion waren dabei: Wie haben die Teilnehmer Höhen und Tiefen erlebt? Welche Strategien habe sie zur Bewältigung von Krisen angewendet? In welchen Phasen haben sie wichtige Fähigkeiten erworben und Erfahrungen gemacht? Welche waren dies genau? Wie soll es weiter gehen? (vgl. Epping/Klein/Reutter 2001, 80 ff.)*

Entsprechend der Reflexion der Trainer bzw. Berater in den Praxisprojekten wurden folgende Wirkungen der Kompetenzbilanzierung auf die Teilnehmer wahrgenommen:

- Die Teilnehmer werden früh eingebunden und mit der partizipativen Arbeitsweise bzw. dem Umgang auf Augenhöhe in der Maßnahme vertraut gemacht.
- Die Teilnehmer entwickeln erste Vorstellungen zu Kompetenzen, Zielen und relevanten Lerninhalten und machen diese transparent.
- Die Selbstsicherheit der Teilnehmer, insbesondere bezüglich ihrer Beteiligung in den weiteren Bildungs- und Beratungssequenzen, wird gestärkt.

Daneben können folgende Aspekte als Vorteile des Verfahrens angesehen werden:

- Da die Anforderungen an die Schriftbeherrschung im Rahmen des Verfahrens gering sind, ist bei den Geringqualifizierten die Hemmschwelle zur Beteiligung vergleichsweise niedrig (neben Schrift auch Verwendung von Farben und Symbolen).
- Mit dem Verfahren werden wesentliche Kompetenzen und Präferenzen der Teilnehmer transparent, welche Ausgangspunkt der Konzeption der weiteren Bildungsaktivitäten sind.
- Gleichzeitig entsteht eine Folie, auf deren Basis gemeinsam mit dem Teilnehmer die weitere Entwicklung in den Maßnahmen reflektiert werden kann.
- Das Feedback und die Wertschätzung der Trainer und Berater bzw. anderer Teilnehmer fördert neue Sichtweisen bezüglich eigener Fähigkeiten und Vorlieben.

Folgende Aspekte sind bei der Anwendung des Verfahrens zu berücksichtigen:

- Die beschriebene Vorgehensweise der Kompetenzbilanzierung unterscheidet sich stark von den bisherigen, eher schulisch geprägten Lernerfahrungen der Geringqualifizierten. Dies führt bei einigen Teilnehmern im ersten Moment zu einem Gefühl der Überforderung. Gerade in dieser Phase sind Motivation und Unterstützung durch die Berater bzw. Trainer gefragt. Von der Erstellung

der „Lebenskurve“ unter den beschriebenen Bedingungen als Hausaufgabe muss deshalb abgeraten werden.

- Ist vor der Kompetenzbilanzierung ein Profiling der Arbeitsagentur realisiert worden, muss mit den Teilnehmenden detaillierter auf die unterschiedlichen Vorgehensweisen und Ziele eingegangen werden, um aus Lernkulturbrüchen resultierende Verunsicherungen und Irritationen zu vermeiden oder sie aufzufangen.

#### 4.2 Zielentwicklung und -konkretisierung

Nachdem mit dem Verfahren zur Kompetenzbilanzierung bereits ein Einstieg in die individuelle Zielentwicklung erfolgte, stellte sich die methodische Frage, wie diese persönlichen Ziele weiter konkretisiert werden können. Erst auf der Grundlage des Wissens zu eigenen Zielen bzw. Nutzenerwartungen und durch die Herstellung eines Sinnzusammenhangs zu den Aktivitäten im Lernprozess, können die Teilnehmer die Bereitschaft zur Beteiligung entwickeln. Die Verbindung von bestehenden Kompetenzen und individuellen Zielen ermöglicht die gemeinsame Konzeption anschlussfähiger Lernsettings. Die Entwicklung persönlicher Ziele, mit und von Geringqualifizierten, scheint dabei eine besondere Herausforderung zu sein. Einerseits orientiert sich ein Teil der Teilnehmer an der wahrgenommenen Erwartungshaltung der Berater. Oftmals werden dann pauschale Zielbeschreibungen geliefert, ohne dass sich hinter diesen konkrete Vorstellungen verbergen. Partiiell scheinen die vielfältigen Brüche in der Lebens- und Erwerbsbiographie auch zur Wahrnehmung einer Vielzahl von Möglichkeiten zu führen, die aber ohne echte Priorisierung bleiben.

Im Rahmen des Praxisprojekts wurde zur Vertiefung der Zielearbeit die Methode der „Drei Stühle“ genutzt. Die angesprochene Vorgehensweise ist an die sogenannte Walt-Disney-Strategie (vgl. Dilts/Epstein/Dilts 1994) angelehnt und erlaubt es, tiefer liegende Ziel- und Motivationsstrukturen gemeinsam mit den Lernenden zu entwickeln. Sie vereint einen kreativen dialogischen Zielentwicklungsprozess mit der Planung erster konkreter Handlungsschritte. Daneben integriert die Methode ein Reflexionsangebot zur Konformität der definierten Ziele mit den Erwartungen des sozialen Umfelds. Die vertiefende Zielearbeit wurde im Anschluss an die Kompetenzbilanzierung als freiwilliges Angebot platziert und innerhalb von Einzelgesprächen realisiert.

##### *Drei Stühle – Anleitung zum Ablauf*

*Bei der Methode auf der Basis eines Rollenspiels verteilt der Lernende drei Karten auf drei verschiedenen Stühlen, die jeweils für eine bestimmte Rolle bzw. Position im Zielentwicklungsprozess stehen. Die erste Karte steht für den visionären Zielentwickler, der positiv eingestellt ist, alle Vorhaben für realisierbar hält und mögliche Ziele liefert. Eine zweite Karte symbolisiert einen kritischen Freund, der mögliche Risiken und Gefahren benennt. Die dritte Karte versinnbildlicht den realistischen Planer, der Anregungen zur Umsetzung des Ziels in die Praxis geben soll. Der Berater beginnt auf der Position des Visionärs mit der Frage nach Vorstellungen und Zielen. Er kann dabei an die Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung anknüpfen. Die ersten Fragen sind bewusst auf einer visionären Ebene angelegt, um auch bisher unbewusste Wünsche, Neigungen und Kompetenzen transparent zu machen. Nach den Beschreibungen des Teilnehmers folgen die Fragen des Beraters in der Rolle des Kritikers und des Planers. Durch die unterschiedlichen Rollen wird eine Reflexion zu relevanten Zielen, deren Realisierbarkeit und konkreter Umsetzung sowie der Vernetzung unterschiedlicher Ziele, angeregt. Auf der Grundlage dieses Dialogs zwischen Berater und Teilnehmer entsteht eine komplexe Zielbeschreibung, die zur Veranschaulichung als „Ziellandkarte“ visualisiert wird. Auf dieser Ziellandkarte werden vom Berater Ziele, Teilziele, Rahmenbedingungen, Konfliktfelder und erste Maßnahmen zur Zielerreichung festgehalten.*

Entsprechend der Reflexion der Trainer bzw. Berater in den Praxisprojekten wurden folgende Wirkungen der Methode zur Zielentwicklung wahrgenommen:

- Mit der Methode werden die Teilnehmer mit ihren Erfahrungen, Wünschen und Zielen ernst genommen. Dies wirkt sich positiv auf den Lernprozess aus, weil sie sich aufgrund des Perspektivenwechsels hinsichtlich ihrer eigenen Lebensziele aufmerksamer und ernsthafter beteiligen.

R. Klein (Hrsg.): Zugänge gestalten. GiWA-Online Nr. 3; 9/2009; Verlag ifak Göttingen ISBN 978-3-9812885-2-0

- Die Methode sorgt für die Entwicklung und Bewusstheit individueller Ziele. Hierbei werden auch komplexe Zielverschränkungen und Zielkonflikte transparent.
- Abstrakte Globalziele können durch die Teilnehmer in Teilziele gegliedert und mit konkreten Maßnahmen unteretzt werden. Es wird eine Struktur für die Zielerreichung entwickelt, mit der sich die Teilnehmer identifizieren können.
- Durch den Abgleich mit den Ergebnissen der Kompetenzbilanzierung können die Teilnehmer selbst erste eigene Lerninteressen bzw. Unterstützungsmaßnahmen formulieren und so aktiv Einfluss auf den Lernprozess nehmen.

Weitere positive Aspekte der Methode aus Sicht der Berater bzw. Trainer sind:

- Die Bereitschaft der Teilnehmer zur Offenlegung persönliche Ziele, auch wenn diese nicht direkt mit der beruflichen Perspektive verbunden waren, erhöhte sich mit der individuellen Zielentwicklung.
- Die Informationen zu Kompetenzen und Zielen wurden Grundlage der Entwicklung passgenauer Inhalte und Lernsettings für die Teilnehmergruppen.
- Die erhobenen Ziele, Teilziele und Etappen konnten im weiteren Prozess als grober Entwicklungsplan, zur Bilanzierung von Lernfortschritten, genutzt werden.

Bei der Anwendung der Methode „Drei Stühle“ ist aber zu berücksichtigen:

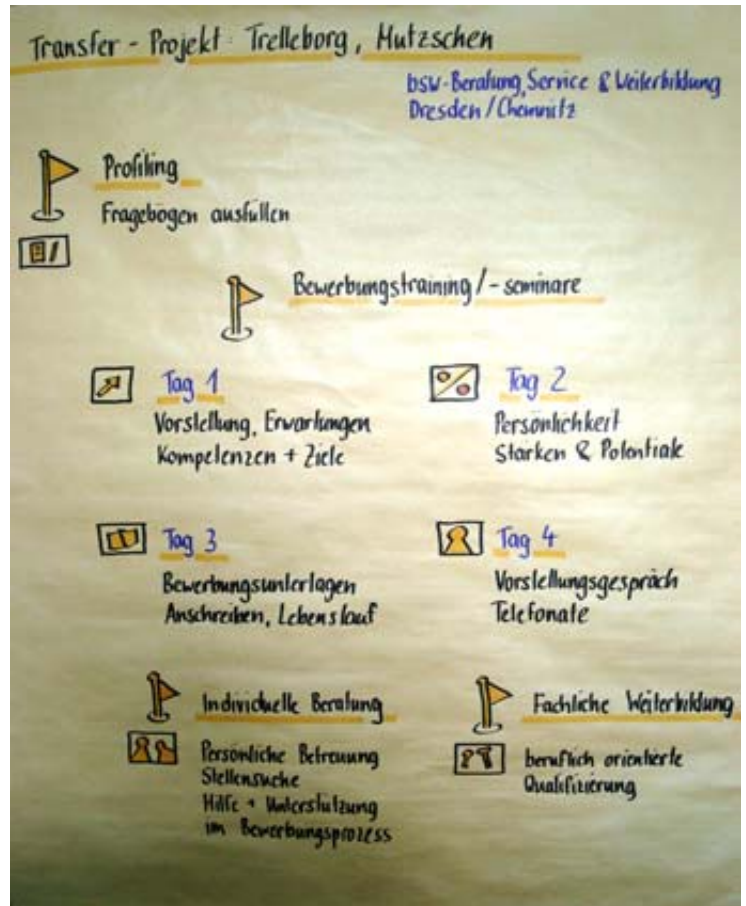
- Die Durchführung, in Anlehnung an ein Rollenspiel, ist durchaus anspruchsvoll. Entsprechend sorgsam ist bei der Erläuterung zu Ziel und Vorgehensweise vorzugehen.
- Da die Zielentwicklung insgesamt ein komplexer und vielschichtiger Prozess ist, sind überwiegend mehrere Beratungssequenzen notwendig. Der zeitliche Umfang und damit auch die Kosten sind entsprechend hoch.
- Ein Teil der Geringqualifizierten aus der Transfermaßnahme verzichtete auf das Angebot einer vertiefenden Arbeit mit Zielen. Bei diesen Teilnehmern wurde versucht, sich den individuellen Zielen im weiteren Beratungsprozess zu nähern.

#### **4.3 Integration von Kompetenz und Zielen in den Lernprozess**

Der Einsatz von Kompetenzbilanzierung und Zielearbeit in der Erwachsenenbildung bzw. in Bildungsmaßnahmen für Geringqualifizierte ist keine neue Idee. Er ist in vielen Einrichtungen bereits gelebte Praxis (vgl. Käpplinger/Reutter 2005). Nach unserer Erfahrung werden die Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung und Zielentwicklung im weiteren Lernprozess aber oftmals nicht mehr aufgegriffen bzw. bei der Festlegung von Lerninhalten und -formen nicht berücksichtigt. Im Gegensatz dazu sollten in unserem Praxisprojekt die individuellen Kompetenzen und Ziele der Teilnehmer eine größere Rolle spielen. Sie sollten dezidiert zum Ausgangspunkt für Lernen gemacht und in Bezug auf die Bestimmung von Lerninhalten genutzt werden. Die Möglichkeit hierzu bestand zunächst im Rahmen der individuellen Beratung der Teilnehmer. Hierzu wurden nach Kompetenzbilanzierung und Zielearbeit in einer weiteren Beratungssequenz im Dialog mit den Teilnehmern konkrete Lerninteressen entwickelt. Dabei wurden sowohl langfristige Wünsche, als auch operative Anliegen berücksichtigt. Alle relevanten Lernfelder wurden in einen Entwicklungsplan integriert und in einer Übersicht für Teilnehmer bzw. Berater, der sogenannten Lernlandkarte, mit Hilfe von Schlagworten und Symbolen, visualisiert. Im weiteren Beratungsprozess hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, entsprechend der Intensität und Dringlichkeit von Lernanliegen über Termin bzw. Dauer der Beschäftigung mit einzelnen Lernfeldern zu entscheiden. Neu entwickelte Lerninteressen des Teilnehmers wurden in den Entwicklungsplan aufgenommen (vgl. Neumann/Pomsel 2006). Im Rahmen der individuellen Beratung in der Transfergesellschaft wurden gemeinsam mit einem Teilnehmer, ausgehend von dem Berufsziel LKW-

Fahrer, so beispielsweise Themen wie Vorbereitung auf die LKW-Führerscheinprüfung, Strategien zum Ausfüllen von amtlichen Formularen sowie Vorbereitung von Wohnortwechsel bzw. Umzug definiert und bearbeitet. Der Berater begleitete dabei den Lernprozess, gab aber auch inhaltliche Hinweise. Bei Fachthemen wurde partiell ein Experte in das Beratungssetting eingebunden. Die Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung und Zielentwicklung wurden nach wesentlichen Beratungsetappen als Folie zur Überprüfung der Lernfortschritte sowie der Aktualität persönlicher Ziele genutzt.

Anders als bei der individuellen Beratung bestanden bezüglich der Unterrichts- bzw. Trainingsthemen im Projekt inhaltliche Vorgaben durch den Träger der Transfermaßnahme. Entsprechend schwierig war die Berücksichtigung der erhobenen Fähigkeiten und Lerninteressen der Teilnehmer. Innerhalb der Bildungsmaßnahme zur Unterstützung des Beschäftigungstransfers wurde zunächst das viertägige, sogenannte Bewerbungstraining realisiert. In der Veranstaltung wurde, wie beschrieben, die Kompetenzbilanzierung durchgeführt. Zusätzlich wurden in diesem Rahmen wesentliche Informationen zum Bewerbungsprozess und der Erstellung der Bewerbungsunterlagen an die Teilnehmer weitergegeben. Nach dem Bewerbungstraining, in den ersten Beratungssequenzen, erarbeiteten Teilnehmer und Berater zeitnah die individuelle Ziellandkarte und den Entwicklungsplan. Nach dem Abgleich der verschiedenen Lernlandkarten durch den Berater wurden kollektive Lernthemen entwickelt und in einem Workshop wurde mit den Teilnehmern eine Struktur für deren Bearbeitung abgestimmt. So entstand beispielsweise für den Bereich EDV, anstatt eines geplanten allgemeinen Grundkurses, ein inhaltlich und methodisch stark differenziertes Angebot für die Teilnehmer. In zwei Kleingruppen von jeweils 2 Personen wurde der grundlegende Umgang mit dem Computer bzw. der Umgang mit dem Internet behandelt. Die Veranstaltungen für die Kleingruppen wurden dabei von den Beratern selbst betreut und durchgeführt. Zusätzlich wurden zwei stärker berufsfachlich orientierte EDV-Kurse organisiert, die sich einerseits an Lagerarbeiter und andererseits an die Mitarbeiter aus Versand und Disposition wendeten. Die entsprechenden Veranstaltungen wurden in Absprache mit den Beratern von einer externen Bildungseinrichtung umgesetzt. Parallel wurden die Teilnehmer aber weiterhin im Rahmen der individuellen Beratung betreut. Ein Wechsel zwischen den unterschiedlichen Angeboten war möglich und wurde von den Teilnehmern auch genutzt. In Absprache mit dem Träger der Transfergesellschaft wurden die Aktivitäten entweder als Beratung oder berufliche Qualifizierung deklariert. Das unterschiedliche Niveau der Geringqualifizierten lässt sich in diesem Beispiel auch daran abbilden, dass diese sowohl in den Kleingruppen, als auch in den beiden berufsorientierten Kursen vertreten waren.



Als positiv an der beschriebenen Arbeitsweise bzw. realisierten Binnendifferenzierung lassen sich aus unserer Sicht folgende Aspekte benennen:

- Die Vorgehensweise ermöglicht eine starke Differenzierung der Teilnehmer gemäß ihren Fähigkeiten und Anliegen. Dies entspricht in besonderem Maße der Heterogenität in der Gruppe der sogenannten Geringqualifizierten.

- Die Integration der Lerninteressen und deren Überführung in adäquate Lerninhalte erhöht die Motivation der Teilnehmer. Für Trainer und Berater wird dies dadurch spürbar, dass gerade die Geringqualifizierten sich mit ihren Wünschen und Anliegen stärker in die Bildungsmaßnahmen einbringen.
- Durch die Berücksichtigung nicht nur beruflicher Ziele, sondern auch kurzfristiger Interessen- und Problemlagen, werden operative Lernhindernisse sicht- und bearbeitbar.
- Durch das Erleben unterschiedlicher Lernsettings sowie die Partizipationsmöglichkeiten im Lernprozess entwickeln die Teilnehmer eine größere Sensibilität für eigene Lernpräferenzen und bringen diese selbstbewusst in die Vorhaben ein, wodurch eine häufig vorhandene generelle Abneigung von „Schulungen“ jeglicher Art verringert werden kann.

Aus unserer Erfahrung lassen sich aber auch folgende kritische Aspekte benennen:

- Die Rolle der Trainer und Berater verändert sich grundlegend. Sie sind nicht mehr ausschließlich Umsetzer, sondern an der Konzeption der Bildungsmaßnahmen beteiligt. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an Kompetenz und Qualifikation des Lehrpersonals.
- Durch die Berücksichtigung der Teilnehmerinteressen, die den Zielen der Auftraggeber zum Teil entgegenstehen, ergeben sich Zielkonflikte. Die Trainer und Berater haben hier eine Mittlerposition inne, die sich in Auseinandersetzungen mit dem Auftraggeber bzw. der Unternehmensführung des Bildungsanbieters niederschlagen kann.
- Der zeitliche Aufwand und die Intensität der Arbeit mit den Teilnehmern bei einer entsprechenden Binnendifferenzierung sind außerordentlich hoch. Die bestehenden Kostenvorgaben der Auftraggeber können so unter Umständen nicht eingehalten werden.

Wie beschrieben ist das Praxisprojekt noch nicht vollständig abgeschlossen. Ein eventuell bestehender positiver Einfluss auf den Erfolg von Bildungsmaßnahmen oder die Vermittlungsquote kann, auch aufgrund der Betrachtung eines Einzelfalls, statistisch nicht nachgewiesen werden. Die Erfahrungen der Berater und Trainer sowie die Rückmeldungen der Teilnehmer verdeutlichen aber, dass die dargestellte Form der Berücksichtigung von Kompetenzen, Zielen und Interessen den Lernerfolg der Geringqualifizierten positiv beeinflusst.

## 5. Zugänge zur Organisation

Die Umsetzung der im anschließenden Punkt 6 beschriebenen Gestaltungsmöglichkeiten in die Praxis ist nach unserer Erfahrung wesentlich davon abhängig, inwieweit die beteiligten Organisationen aktiv mitarbeiten bzw. die Arbeit ermöglichen.

Zum Gelingen beigetragen haben vor allem:

- die frühe konzeptionelle Zusammenarbeit zwischen der Transfergesellschaft und den Lehrenden bzw. Beratenden unter Berücksichtigung der Zusammensetzung der Zielgruppe;
- die dementsprechende Freigabe an die Lehrenden zur methodischen Überarbeitung des Seminarkonzepts bzw. zum Einbau von zunächst flexiblen Lerneinheiten zur prozessbegleitenden Anpassung nach Bedarf;
- die enge Zusammenarbeit zwischen Lehrenden bzw. Beratenden (möglichst nur ein Ansprechpartner, der das Vertrauen genießt bzw. langsam gewinnt) mit der Unternehmensleitung (Führungsperson vor Ort, die eine „echte“ Beziehung zu der betroffenen Belegschaft hat, in unserem Fall der Niederlassungsleiter). Hier war in unserem Falle viel Geduld gefragt, bis ein gutes Vertrauensverhältnis hergestellt war, da zunächst Vorbehalte gegenüber „Beratern“, die aus Erfahrungen mit anderen Beratern stammten, abgebaut werden mussten.

Probleme verursacht haben vor allem:

- die Interpretation der bürokratisch erscheinenden Vorschriften für Transfergesellschaften aus dem Organisationsbereich der Arbeitsagenturen (hier sollte viel weniger auf die Kosten pro Teilnehmer und reine Vermittlungssicht als vielmehr auf den Nutzen für die Beteiligten geachtet werden);
- starke Hierarchien im Unternehmen, wenn für die Beteiligten Lehrenden und Lernenden dadurch Kompetenzgerangel und Zeitverlust entstehen;
- Lerner, die nicht für die Maßnahmen freigestellt werden, weil noch „Restarbeiten“ im Unternehmen durchgeführt werden müssen;
- bestehende pauschale Vorbehalte aus Unternehmenssicht gegenüber Lehr-, vor allem aber Beratungspersonal.

## **6. Erfahrungsgeleitete Gestaltungsvorschläge für zielgruppenorientierte Weiterbildungs- und Beratungsangebote in Transfermaßnahmen**

Zusammenfassend lassen sich die im vorgestellten Praxisprojekt einer Transfergesellschaft gesammelten Erfahrungen der Autoren in den folgenden Gestaltungsvorschlägen darstellen. Diese Vorschläge bieten einen Spielraum für Weiterentwicklungen und Anpassungen in der Praxis von Transfermaßnahmen, immer mit dem Ziel einer besseren Passgenauigkeit von Bildungs- und Beratungsangeboten für die Zielgruppe der Geringqualifizierten.

- Die Nutzung von Methoden zur qualitativen Kompetenzerfassung (z. B. Kompetenzbilanzierung mit der Methode der „Lebenskurve“) zur Aufwertung und gegenseitigen Wertschätzung von subjektiven Erfahrungen diskontinuierlicher, gebrochener Erwerbsbiographien und deren Wirkungen.
- Eine individuelle Zielentwicklung, die über die rein beruflichen Ziele hinausgeht (z. B. mit der Methode der „Drei Stühle“).
- Die Arbeit mit alternativen und zielgruppenorientierten Visualisierungsmethoden zum Abbau von defizitgeleiteten Aktivitätshemmnissen (z. B. in Form von individuellen Landkarten, wie der „Ziel-Landkarte“ und der „Lernlandkarte“).
- Vermeidung von „Ausgrenzungen“ und „Vorführungen“ der „vermeintlich schwächeren“ Zielgruppen wie der Geringqualifizierten, durch Wertschätzung und sorgsame Wortwahl (z. B. Vermeidung von im Allgemeinen negativ besetzten Begriffen in der direkten Kommunikation wie bspw. „funktionale Analphabeten“ oder Grundbildungsbedürftige).
- Die aktive Nutzung des gemeinsamen Lernpotentials von heterogenen Lerngruppen, wie sie in vielen Transfermaßnahmen üblich sind, kombiniert mit der Möglichkeit der Bildung von phasenweise homogenen Kleinstgruppen (z. B. beim Erlernen des grundlegenden Umgangs mit dem PC und dem Internet).
- Die Bereitschaft der Entscheider und des Lehrpersonals zur prozessbegleitenden Anpassung von Lern- und Beratungsmethoden, bei Bedarf gemeinsam mit den Teilnehmern.
- Ein bewusster und zielgerichteter Umgang des Lehr- und Beratungspersonals mit der Rollenvielfalt in Transfermaßnahmen (Trainer, Berater, Prozessbegleiter, Coach, Konzeptentwickler).
- Keine generelle Trennung zwischen Beratungs- und Trainingspersonal, sondern eine sinnvolle Kombination der Rollen bei gleichem Personal, mit dem Ziel der besseren Vertrauensbildung, Wiedererkennung und Wahlmöglichkeit für die Teilnehmer.

- Das Angebot einer freiwilligen und flexiblen Nachbetreuungsmöglichkeit für die Teilnehmer nach Abschluss der Transfermaßnahme, gerade bei Transfergesellschaften mit verhältnismäßig kurzen Laufzeiten (im vorliegenden Praxisprojekt nur 5 Monate).
- Die Einführung eines flexiblen Bildungs- und Beratungsbudgets, das ergänzend zum üblicherweise standardisierten Transferkonzept und bei Bedarf der Anpassung von Bildungs- und Beratungsleistungen an besondere Zielgruppen genutzt werden kann (siehe auch abschließender Absatz).

Wie eingangs dargestellt, bestehen bei der inhaltlichen und methodischen Ausgestaltung der Unterstützungsleistungen in Transfermaßnahmen vergleichsweise große Spielräume. Um diese jedoch auszufüllen, erfordert es sowohl in der Konzeptionsphase als auch in der Prozessbegleitung der Transfermaßnahmen von den beteiligten Entscheidern ein hohes Maß an Sensibilität für die Zielgruppen (vor allem der Geringqualifizierten) als auch ein Höchstmaß an Flexibilität zur Abweichung von standardisierten (oft auch zertifizierten) Beratungs- und Bildungsangeboten. Eine Anpassung an die unterschiedlichen Zielgruppen muss also von den Entscheidern gewollt sein. Da dies unter Umständen einen erhöhten Zeit- und Kostenaufwand bedeuten kann, schlagen die Autoren die Einführung eines optionalen (zusätzlich und abweichend vom Standardbudget) Beratungs- und Bildungsbudgets für Transfermaßnahmen vor, über das in Abstimmung mit den beteiligten Entscheidern im Bedarfsfall flexibel verfügt werden kann. In der Praxis existieren zwar bereits Abstimmungsgremien (Lenkungsausschuss), die turnusgemäß tagen. Mit der Einführung eines flexiblen Zusatzbudgets, als Grundbestandteil der Konzeption einer Transfermaßnahme, könnte man jedoch bereits im Vorfeld ein deutliches Signal setzen, dass man die Passgenauigkeit von Bildungs- und Beratungsangeboten wünscht und unterstützt.

<sup>1</sup> Entsprechend der Definition der Bundesagentur für Arbeit werden mit dem Begriff Geringqualifizierte Personen zusammengefasst, die nicht über einen Berufsabschluss verfügen oder seit mindestens 4 Jahren in einer an- bzw. ungelernten Tätigkeit berufsfremd arbeiten (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2008).

## Literatur:

Bundesagentur für Arbeit, 2008: Datenlieferung über XSozial-BA-SGB II: Hinweise zur Datensatzbeschreibung Version 2.5.0 und allgemeine Informationen – Fachliche und technische Hinweise, Infobrief vom 15.08.2008, Nürnberg, URL [Zugriff: 15.07.09]  
[http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/sqb2/ba\\_infobrief\\_20080815.pdf](http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/sqb2/ba_infobrief_20080815.pdf)

Dilts, Robert B. / Epstein, Todd; Dilts / Robert W., 1994: Know-how für Träumer. Strategien der Kreativität, Paderborn

Dommer, M. 2009, Transfergesellschaften – Parkplatz für Mitarbeiter vom 13. Mai 2009, (<http://www.faz.net/s/Rub8EC3C0841F934F3ABA0703761B67E9FA/Doc~EC34D0F7425D8458AB2DAF90A2633E809~ATpl~Ecommon~Scontent.html>) [23.07.2009]

Epping, Rudolf / Klein, Rosemarie / Reutter, Gerhard, 2001: Langzeitarbeitslosigkeit und berufliche Weiterbildung, Bielefeld

Käpplinger, Bernd 2005: Kompetenzbilanzierung und Lernberatung: Lernende als Nutzer/innen von Kompetenzbilanzen. In: Klein, Rosemarie/Reutter, Gerhard 2005: Die Lernberatungskonzeption. Grundlagen und Praxis. Baltmannsweiler, S. 103-111

Käpplinger, Bernd / Reutter, Gerhard, 2005: Förderliche und hemmende Faktoren bei der Etablierung von Kompetenzbilanzierungen, in: Arajärvi, Outi / Drubig, Roland / Gransche, Elisabeth u.a.: Kompetenzdokumentationen für informell erworbene berufsrelevante Kompetenzen. Handreichung für die Praxis, Berlin, 119-152

Klein, R. 2008: Grundbildung in Wirtschaft und Arbeit – mehrperspektivisch. Ein Verbundprojekt stellt sich vor, in: ALFA-FORUM 68/2008.

Neumann, Ulf / Pomsel, Marco 2006, Lernen gemeinsam neu entdecken. Prozessbegleitung für kleine Unternehmen, in: Aulerich, Gudrun / Klein, Rosemarie / Holtschmidt, Ilona u.a., Prozessbegleitende Lernberatung – gelebte Lernkultur. Handreichung für die Praxis, Berlin, 98-121

Nitzsche, L. T. / Borner, J. 2008, Kompetenzbilanzierung – ein ressourcenorientiertes Beratungskonzept, Fachbeiträge der Internationale Universität – Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung, Berlin, [http://www.uinternacional.org/upload/pdf/KompBilanzierung\\_JB.pdf](http://www.uinternacional.org/upload/pdf/KompBilanzierung_JB.pdf)

Reutter, Gerhard / Ambros, Ingrid / Klein, Rosemarie 2007: Neue Lernkonzepte. Selbstorganisiertes Lernen auf dem Prüfstand. Handreichung für die Praxis. Berlin ABWF

Wacker, Michael, 2004: Beschäftigungstransfer als arbeitsmarktpolitische Reaktion auf zunehmende Diskontinuitäten, in: Behringer, Friederike; Bolder, Axel; Klein, Rosemarie u.a. (Hrsg.): Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Baltmannsweiler, 295-307

#### Autoren:



**Matthias Maier**, Dipl.-Kaufmann, Trainer und Coach in der bsw – Beratung, Service & Weiterbildung GmbH, Gruppe Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft, Dresden, Mitarbeiter im Projekt AlphaKU



**Ulf Neumann**, Dipl.-Kaufmann, Berater und Trainer in der bsw – Beratung, Service & Weiterbildung GmbH, Gruppe Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft, Dresden, Leiter des Projektes AlphaKU



**Marco Pomsel**, Soziologe M.A., Berater und Trainer in der bsw – Beratung, Service & Weiterbildung GmbH, Gruppe Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft, Dresden, Mitarbeiter im Projekt AlphaKU

Das diesem Beitrag zugrunde liegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01AB072107 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren. (S. BNBest-BMBF 98, 6.4)