

## Den Transfer gestalten. Aber wie?

Für eine bessere Umsetzung von Modellversuchsergebnissen durch ein „Management des Transfers“

► Im folgenden Beitrag wird ein ebenso einfaches wie übergreifendes Modell zur bewussten Gestaltung des Transfers vorgestellt. In Anlehnung an Konzepte einer an Produktivität und Menschlichkeit orientierten Organisationsentwicklung<sup>1</sup> wird hierfür der Begriff „Management des Transfers“<sup>2</sup> übernommen. Mit diesem Vorgehen werden die Rahmenbedingungen für nachhaltige und wirksame Veränderungen geschaffen. Dabei scheinen Veränderungen in der Ausgangsorganisation der Entstehung transferfähiger Ergebnisse, z. B. in einem Modellversuch, sowie bei der Umsetzung in einer gänzlich anderen Organisation, im Kern auf vergleichbare Strategien hinauszulaufen.

### Den Transfer von Anfang an integrieren

Modellversuche lassen sich auf zwei zentrale Fragen reduzieren: „Wie kommt das Neue in die Welt?“<sup>3</sup> und „Wie kann das Neue verbreitet werden, wenn es sich bewährt hat und prinzipiell für sinnvoll gehalten wird?“ Die Antwort lautet: Die Gestaltung des Neuen im Modellversuch verweist auf eine ähnliche Gestaltung der Übertragung des Neuen. Damit wird die Hereinnahme des *Denkens an den Transfer in die Modellversuchsentwicklung* unumgänglich. Indem stets eine situative Anpassung des Ausgangs-Modells für erforderlich gehalten wird, wird gleichzeitig ein gezieltes, kompetentes Management des Transfers nahe gelegt. Mithin kann auch nicht von einer Eins-zu-eins-Übertragung gesprochen werden.

Seit Jahren räumen Organisationsfachleute dem Transfer absoluten Vorrang ein. Sie sagen: Nicht das Konzept und die Idee sei wichtig, sondern deren Realisierung. Überspitzt formuliert: Nicht das Ergebnis eines Modellversuchs an sich ist wichtig, sondern seine Verbreitung; und diese Verbreitung muss von Anfang an, möglichst schon vor Beginn einer Maßnahme, mitgedacht und integriert werden. Die Integration des Transfers in das Pilotprojekt bzw. in den Modellversuch setzt insgesamt eine integrierte Konzeption voraus, bei der die Phasen der Planung, Entwicklung, Erprobung, Evaluation, Revision und Implementation eher spiralförmig, stets mit Rückkoppelungsschleifen aufeinander bezogen sind und mit dem Transfer als Fokus zu einer „Lernenden Organisation Modellversuch“ erwachsen<sup>4</sup> (vgl. Abb. 1).

### Sich verändern fällt schwer

Ein solches Konzept scheint vor allem dann erforderlich, wenn die angestrebte Veränderung weite Teile einer Schule, eines Betriebes, einer Ausbildungsorganisation oder dergleichen einbezieht und damit das System als Ganzes herausfordert. Man mag es für unmodern halten, aber



**KONRAD KUTT**

Dipl.-Handelslehrer, wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Modellversuche“ im BIBB

Systeme tendieren nun einmal zum Erhalt des Bestehenden und haben sogar gute Gründe dafür. Deshalb wehren sie sich ebenso erfolgreich gegen Veränderungserwartungen wie die Menschen, die in ihnen arbeiten, denn sie folgen einer anderen, inneren Logik und sind nicht ohne weiteres bereit, Althergebrachtes, Besitzstände, gewachsene Kulturen aufzugeben, um neue theoretische Erkenntnisse, neue politische Leitbilder oder auch in anderen Ländern erprobte und bewährte Konzepte zu übernehmen. Der Transfer neuen Wissens auf bestehende Organisationen oder gar nationale Bildungssysteme wird also aus Gründen erschwert, die im System selbst zu finden sind, wo der eigentliche Kampf zwischen Erhalten und Verändern stattfindet.

Ähnliches lässt sich über die Veränderungsbereitschaft des Einzelnen bzw. über den Transfer wissenschaftlicher Theorien und Modellversuchsergebnisse in die Berufsbildungspraxis sagen. Untersuchungen zeigen, dass Lehrer ihr praktisches Lehrhandeln in erster Linie auf eigenen Praxiserfahrungen ihrer früheren Schulzeit und dem Referendariat aufbauen, sich aber nur zu einem geringen Teil auf das Studium stützen.<sup>5</sup> Danach kommen in der Universität erworbene Erkenntnisse in der schulischen Realität kaum zur Anwendung.

Die Gründe, die die Übernahme neuen Verhaltens (nichts anderes bezweckt der Transfer) oft erschweren, sind vielschichtig: Wir wollen nicht oder wir können nicht, aus Bequemlichkeit und Gewohnheit, weil die personellen und institutionellen Rahmenbedingungen das Neue nicht zulassen, weil der erwartete Nutzen zu gering erscheint, der Problemdruck nicht groß genug ist oder weil das neue Verhalten Qualifikationen und Fertigkeiten voraussetzt, die noch gar nicht vorhanden sind. Es gibt vielfältige Widersprüche, Verdrängungen und Umdeutungen auf dem langen Weg vom Kopf zur Hand, die als „kognitive Dissonanzen“ beschrieben werden, oder anders formuliert: Einerseits wissen die Menschen nicht, was sie tun, andererseits tun sie einfach nicht, was sie wissen.<sup>6</sup>

## Unterschiedliche Zielorganisationen und Ebenen des Transfers

Von entscheidender Bedeutung für den Transfer ist es, einerseits zwischen verschiedenen Produktarten und andererseits zwischen verschiedenen Ebenen staatlichen, institutionellen und individuellen Handelns zu unterscheiden und nach der strukturellen Relevanz der Veränderung für das Gesamtsystem zu fragen.

Diejenigen, die den Transfer aktiv voranbringen wollen, müssen sich fragen: An wen wenden sie sich mit dem Transfer, und wo soll er Wirkungen zeigen? Die Wirkungen und Richtungen des Transfers konzentrieren sich auf eine Reihe von Bereichen, von denen besonders hervorzuheben sind: (vgl. Abbildung 2)

- das Verhalten des Einzelnen,
- curriculare Aspekte, z. B. Medien, Materialien, neue Methoden oder auch Konzepte zur Weiterbildung des Lehr- und Ausbildungspersonals
- Forschung und Wissenschaft
- komplexe Organisationen, wie Schulen und Betriebe. In Betrieben werden sowohl Bildungsinnovationen als auch häufig zeitgleich technologische oder arbeitsorganisatorische Erneuerungen transferiert
- die Übertragung von Bildungsinnovationen aus Praxis und Forschung auf die nationale Bildungspolitik oder auf andere Länder bzw. supranationale Organisationen.

Vor allem auf die beiden zuletzt genannten Zieldimensionen scheint die im Folgenden dargestellte Gestaltung des Transfers anwendbar zu sein. Die Möglichkeiten und Grenzen, die Strategien des aktiven Modellversuchs-Transfers sowie die Hindernisse und Versäumnisse verweisen auf vergleichbare organisationskulturelle Phänomene und auf ein vergleichbares Handlungswissen für Veränderungen.<sup>7</sup>

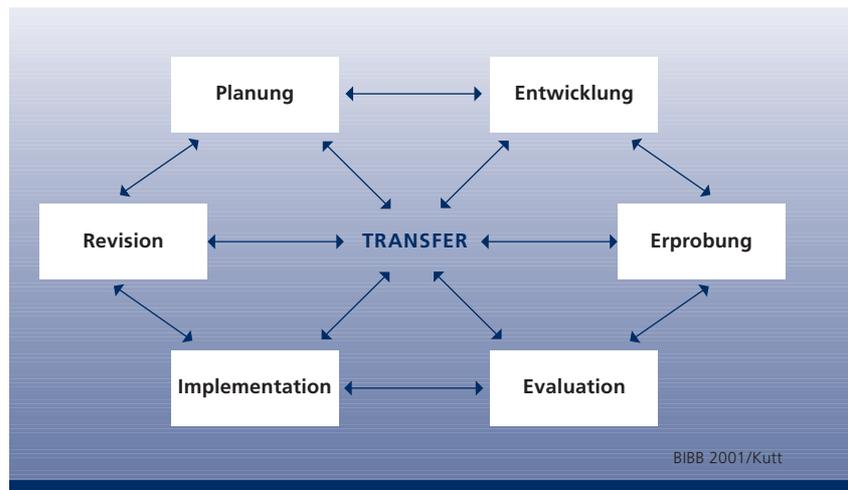


Abbildung 1 Integrierter Transfer in der Projekt-/Modellversuchsdurchführung

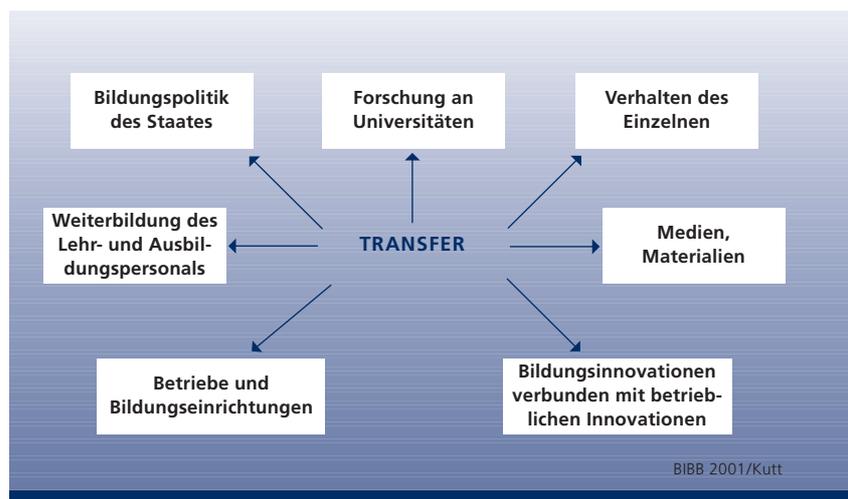


Abbildung 2 Wirkungen des Transfers auf ...

Wie gesagt: die eigentliche Umsetzung erfordert ähnliche Lern- und Veränderungsprozesse wie der Modellversuch, wobei insbesondere folgende Bedingungen zu berücksichtigen sind<sup>8</sup>:

- *Sachlich-intentionale Bedingungen*

Organisationsbezogene Transfermaßnahmen haben es mit einem Bündel einzigartiger Herausforderungen zu tun, die über das geplante Transferziel weit hinausgehen können.

- *Personale Bedingungen*

Es muss davon ausgegangen werden, dass so genannte Machtpromotoren oder „Gatekeeper“ den Zugang zu den unmittelbar relevanten Kommunikationsbereichen der Praxis regulieren und daher in der Lage sind, Veränderungsprozesse auszulösen und zu unterstützen, zu verhindern oder abzubrechen

- *Institutionelle und finanzielle Bedingungen*

Die Zielorganisation verfügt über einen eigenen materiell-technischen und finanziellen Bedingungsrahmen und eine gewachsene Organisationskultur, die sich von der Modellversuchsorganisation allein schon dadurch unterscheidet, dass öffentliche Mittel den Veränderungsprozess nun nicht mehr unterstützen.

## Schritte zum erfolgreichen Management des Transfers

In Anlehnung an DOPPLER und LAUTERBURG werden im Folgenden sieben Prinzipien für ein erfolgreiches Management des Transfers aufgegriffen: (vgl. Abbildung 3)

### 1. Zielorientiertes Management eines geplanten Transfers

Es mag banal klingen, wenn man auf die scheinbare Selbstverständlichkeit verweist, dass ein Transfer systematisch geplant, gesteuert und kontrolliert werden muss. Vertreter einer falsch verstandenen „Projektautonomie“ meinen bisweilen, ohne Führung, ohne Zielorientierung auskommen zu können, und lehnten Festlegungen, Hierarchie und Verbindlichkeiten ab. Wenn ein Flugzeug startet, sollte nach Möglichkeit schon die Landebahn am Zielort gebaut sein.

In diesem Sinne erscheint unverzichtbar, dass Klarheit und Übereinstimmung u. a. erzielt werden muss über folgende Punkte:

Zielsetzung:

- Was soll konkret erreicht werden?
- Was soll anders werden als bisher?

*Wenn ein Flugzeug startet,  
sollte nach Möglichkeit schon  
die Landebahn am Zielort  
gebaut sein*

Erfolgskriterium:

- Wie soll der Transfererfolg quantitativ und qualitativ gemessen und beurteilt werden?

Organisation:

- Wer erledigt welche Aufgaben in welcher Zeit?
- Welche innovativen Strukturen sorgen für Verstärkung?

### 2. Keine Maßnahme ohne Diagnose

In der Medizin gilt: Jede Therapie ist so gut, wie die ihr zugrunde liegende Diagnose. Deshalb gilt für den Transfer: Eine Analyse der Situation, der Adressaten, der Organisation ist die Grundlage, auf der Sollkonzepte entwickelt bzw. präzisiert werden können. Man befragt die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte:

- Was läuft gut?
- Was läuft nicht so gut?
- Welche Veränderungen stehen an?
- Welche Aufgeschlossenheit besteht, oder welcher objektive Handlungsdruck ist vorhanden, z. B. auf Grund von Vorschriften etwas für den Umweltschutz und die berufliche Umweltbildung zu tun?
- Inwieweit sind die notwendigen materiellen und kulturellen Voraussetzungen für eine Übertragung der Problemlösung vorhanden?

Man könnte die Beantwortung dieser Fragen schlichtweg auch als „Kundenorientierung“ bezeichnen, denn wenn bewährte, komplexe Produkte verkauft werden sollen, müssen die tatsächlichen Probleme und Bedürfnisse der Kunden erkannt werden.

Für den Transfer ist es bedeutsam, z. B. etwas über die kulturellen Voraussetzungen der Zielorganisation, ihre innere Verfassung, die formellen und informellen Macht- und Beziehungsstrukturen, die wahren Probleme und die Veränderungsbereitschaft in Erfahrung zu bringen. Damit stellt sich auch die Frage: Inwieweit kann die Modellversuchsorganisation den Prozess der Übertragung während und nach Beendigung des Modellversuchs kompetent initiieren, beraten, steuern und begleiten?

### 3. Ganzheitliches Denken und Handeln

Modellversuche und Transferprojekte zur beruflichen Bildung müssen die Mehrdimensionalität und Komplexität der Organisation und des Umfeldes im Auge behalten. Der Transfer von Bildungsmaßnahmen kann sich nicht auf die „innovative Spitze“ allein beziehen, sondern muss die Organisation in mindestens drei Aspekten berücksichtigen:

- die formellen Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation, Hierarchie und Vernetzungen auch der Bereiche, die nicht unmittelbar zur Bildung gehören;
- das Verhalten und Bewusstsein der handelnden Personen, ihr Wissen und Können, ihre Motivation und ihre Gefühle, Kommunikation und Kooperation untereinander;
- die Normen, geschriebene und ungeschriebene Gesetze, Spielregeln, die in ihrer Gesamtheit ein Ausdruck der Unternehmenskultur darstellen.

### 4. Beteiligung der Betroffenen

Das dargestellte Modell der verschränkten Phasen einer prozesshaften Projektdurchführung (Abbildung 1) ist darauf angewiesen, dass die Betroffenen in die Projektdurchführung von Beginn an aktiv einbezogen werden. Von einer solchen Partizipation gehen eine Reihe positiver Effekte aus:

- man kommt zu einer besseren Entscheidung und zu praxishereheren Lösungen, weil auf das Wissen vor Ort zurückgegriffen wird;
- man erhöht die Motivation, die Akzeptanz und das Engagement bei der Umsetzung der Lösungen in die Realität und erreicht damit, dass sich alle Beteiligten stärker mit dem Gesamtziel des Transfers identifizieren.

Für den Transfer ist es zudem unumgänglich, die peripheren Organisationen und Instanzen frühzeitig zu beteiligen.

### 5. Selbstorganisation und Beratung

Die Förderung der (dezentralen) Selbstorganisation und des Selbstlernens sollten im Mittelpunkt von Transfermaßnahmen stehen, allein schon, um sie unabhängig von externer Beratung oder staatlicher Förderung zu machen.

Für die Selbstorganisation im Team spricht nicht nur, dass dadurch eine Veränderung für alle Beteiligten interessanter, anspruchsvoller und motivierender ist, sondern dass dadurch der Transferprozess auch effektiver gestaltet werden kann, weil die Beteiligten vor Ort durch ihr in der Regel hohes Maß an Fachkompetenz hinsichtlich der zukünftigen Arbeitsgestaltung die neuen Transferinhalte zu ihrer eigenen Sache machen können.

Aber: mit innovativen Projekten kommt man auch an Grenzen, weil sie zum Teil mit neuen kommunikativen Strukturen und der Dynamik der Selbstorganisation ver-

bunden sind. Wer den Transferprozess auch immer moderiert, er muss darauf eingestellt sein, ihn aktiv zu unterstützen; z. B. durch Feed-back-Sitzungen, Workshops und Moderation, Qualifizierung und Vermittlung methodischen Know-hows.

### 6. Prozessorientierung

Pilotprojekte und Transferprojekte sind zumeist komplizierte Veränderungsprozesse, in denen die Beteiligten immer auch individuelles Lernen mit individuellem Lerntempo, mit Hoffnungen und Ängsten, mit Emotionen und Stimmungen durchlaufen. Die wichtigste Stellgröße hierbei heißt: Zeit. Man braucht Zeit, viel Zeit. Wie ein Schüler in der Schule manchmal besser eine „Ehrenrunde“ dreht, sollten auch im Transfer Pausen, Schleifen und Umwege zugestanden werden. Dabei dürfte klar sein: Wenn schon die Entwicklung in einem Pilotprojekt prozesshaft verläuft, dann muss angenommen werden, dass ähnliche Entwicklungsschritte auch der Transferorganisation zugestanden werden müssen.

Anders gesagt: Jeder Transfer löst beim Anwender stets einen eigenen kleinen Modellversuch aus. Und auch dieser Transfer benötigt im Grunde eine kompetente Prozesssteuerung, eine Person, die in der Lage ist, den Projektverlauf mit Hilfe bestimmter Methoden zu analysieren, gemeinsam Widersprüche und Konflikte zu bearbeiten und Hinweise für eine Revision der Ausgangsziele zu geben, um damit insgesamt den Transfer voranzubringen bzw. überhaupt erst zu ermöglichen.

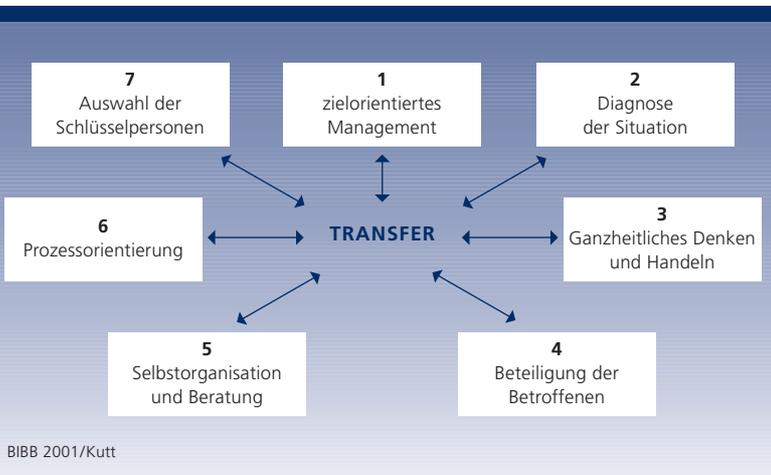
Hinsichtlich des sachlich-intentionalen Gehalts der Transferbemühungen ist von besonderer Bedeutung, dass Folgendes passieren kann: Die Ergebnisse des Modellversuchs werden selektiv bzw. nur partiell verwendet, anders gear-tete Zielsetzungen nutzbar gemacht oder auch begründet verworfen. In der aktiven Auseinandersetzung mit den Transferangeboten können eigene Anwendungen und Problemlösungen erkannt und entwickelt werden. Man kann also nicht sicher sein, ob sich statt der intendierten Ziele nicht ungeplante, ja auch entgegengesetzte Wirkungen einstellen. Umso wichtiger erscheint auch die erwähnte Beratung im Rahmen des Transfers.

### 7. Auswahl der Schlüsselpersonen

Wer etwas bewegen will, weiß: Prozesse der Entwicklung im Transfer laufen über Personen. Auch hier gilt: Je größer die kulturellen Unterschiede, je komplexer die innovative Bildungsmaßnahme, desto wichtiger erscheint der „subjektive Faktor“, die Suche nach Verbündeten und Meinungsführern.

Man wird davon ausgehen müssen, dass die „Übergabe der dokumentierten Modellversuchsergebnisse“ auf keinen Fall ausreicht, sondern dass zusätzliche Maßnahmen der personellen Unterstützung notwendig sind.

Abbildung 3 Management des Transfers



Wer kann wann und wie einen Transfer gestalten? Am ehesten dürften hierfür diejenigen geeignet sein, die im Rahmen der Referenzmodellversuche an der Entwicklung und Erprobung von Innovationen mitgearbeitet haben. Allein dadurch besitzen sie Erfahrungen in der Veränderung und sollten Transferprozesse in anderen Organisationen mitgestalten können. Mithin sind nicht nur die Ziele des Transfers entscheidend, sondern auch die Kompetenz der Gestalter des Transfers. Von ihnen hängt wesentlich der Erfolg der Veränderungsprozesse ab. DOPPLER und LAUTERBURG nennen folgende fünf persönlichkeits- und verhaltensbezogene Voraussetzungen, die ohne weiteres für die wissenschaftliche Begleitung von Modellversuchen und den Transfer von Modellversuchsergebnissen übernommen werden können:

- „offene, ehrliche und unkomplizierte Art, mit Menschen umzugehen
- in der Praxis erprobte Fähigkeit, mit anderen in Teams zusammenzuarbeiten

- Fähigkeit, zuzuhören, und sich in die emotionale Lage anderer Menschen hineinversetzen zu können
- Mut zu Entscheidungen – Entschlossenheit, Dinge vorwärts zu bringen
- hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften“<sup>9</sup>.

## Zusammenfassung und Ausblick

Man weiß heute: Das wirklich Neue entsteht häufig im Widerstand gegenüber dem Etablierten und in der Auseinandersetzung mit der herrschenden Meinung in den traditionellen Organisationen. Wenn Modellversuche die Speerspitze der Innovationen in der beruflichen Bildung sind, dann muss der Transfer mit diesen Widerständen als einer sozialen Realität rechnen.

- Der Transfer ist Teil eines circularen Entwicklungs-, Erprobungs- und Implementationsprozesses
- Die strategische Hereinnahme des Transfers in den Modellversuch ist die Voraussetzung erfolgreicher Umsetzung. Zudem wird in diesem Beitrag für eine kompetente Beratung und Begleitung des Transferprozesses plädiert.
- Wer ein Konzept, eine Idee oder ein Modellversuchsergebnis umsetzen will, erhält mit den dargestellten sieben Schritten Anregungen für die Gestaltung des Transfers.
- Trotzdem muss der Glaube an den Transfer relativiert oder entmystifiziert werden, d. h. es gibt keine Eins-zu-eins-Übertragung und außerdem: Wer will sich schon gerne verändern?
- Geförderte Transfermaßnahmen und Transferprogramme sind mitunter wichtiger, als mit neuen Pilotprojekten in die letzten Winkel scheinbarer Unordnung der Berufsbildung hineinzuleuchten.
- Der Transfer von Modellversuchsergebnissen dürfte in naher Zukunft aufgrund neuerer Untersuchungen erneut auf die Tagesordnung wissenschaftlicher und berufsbildungspolitischer Debatten kommen.<sup>10</sup> ■

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Becker, H.; Langosch, I.: *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis.* Stuttgart 1984
- 2 Doppler, K.; Lauterburg, CH.: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* Campus: 1994
- 3 H. v. Pierer und Bolko v. Oettinger: *Wie kommt das Neue in die Welt? München, Wien 1997*
- 4 Vgl. Sloane, P. F. E.; Twardy, M.: *Zur Gestaltung von Berufsbildungswirklichkeit durch Modellversuchsforschung.*

- In: BIBB (Hrsg.): *Festschrift 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung.* Berlin 1990
- Kutt, K.: *Modellversuche und Organisationsentwicklung.* In: Dybowski, G.; Pütz, H.; Rauner, F.: *Berufsbildung und Organisationsentwicklung,* Bremen 1995, S. 240 ff.
- 5 Euler, D.: *Theoretische Fundierungen von Transferprozessen.* In: Twardy, M. (Hrsg.) *Modellversuchsforschung als Berufsbildungsforschung.* Köln 1995, S. 225 ff.

- 6 Euler, D.: *Denn sie tun nicht, was sie wissen. Über die fehlende Anwendung wissenschaftlicher Theorien in der wirtschaftspädagogischen Praxis.* In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik,* Heft 4, 1996
- 7 *Abgesehen davon gibt es natürlich eine Fülle nicht geplanter, ja sogar nicht gewollter Transferwirkungen.*
- 8 Vgl. Euler, D.; Kutt, K.: *Gestaltung von Transferprozessen. Bedingungen und Hinweise für die Gestaltung des Trans-*

*ferprozesses.* In: Twardy, M. (Hrsg.): *Modellversuchsforschung als Berufsbildungsforschung.* Köln 1995

- 9 Doppler und Lauterburg: a. a. O. S. 143
- 10 Gemeint ist hier u. a. die noch nicht veröffentlichte Studie im Auftrag des BMBF: Nickolaus, R.; Schnurpel, U.: *Innovations- und Transfereffekte von Modellversuchen in der beruflichen Bildung.* Unveröff. Manuskript 10/2000