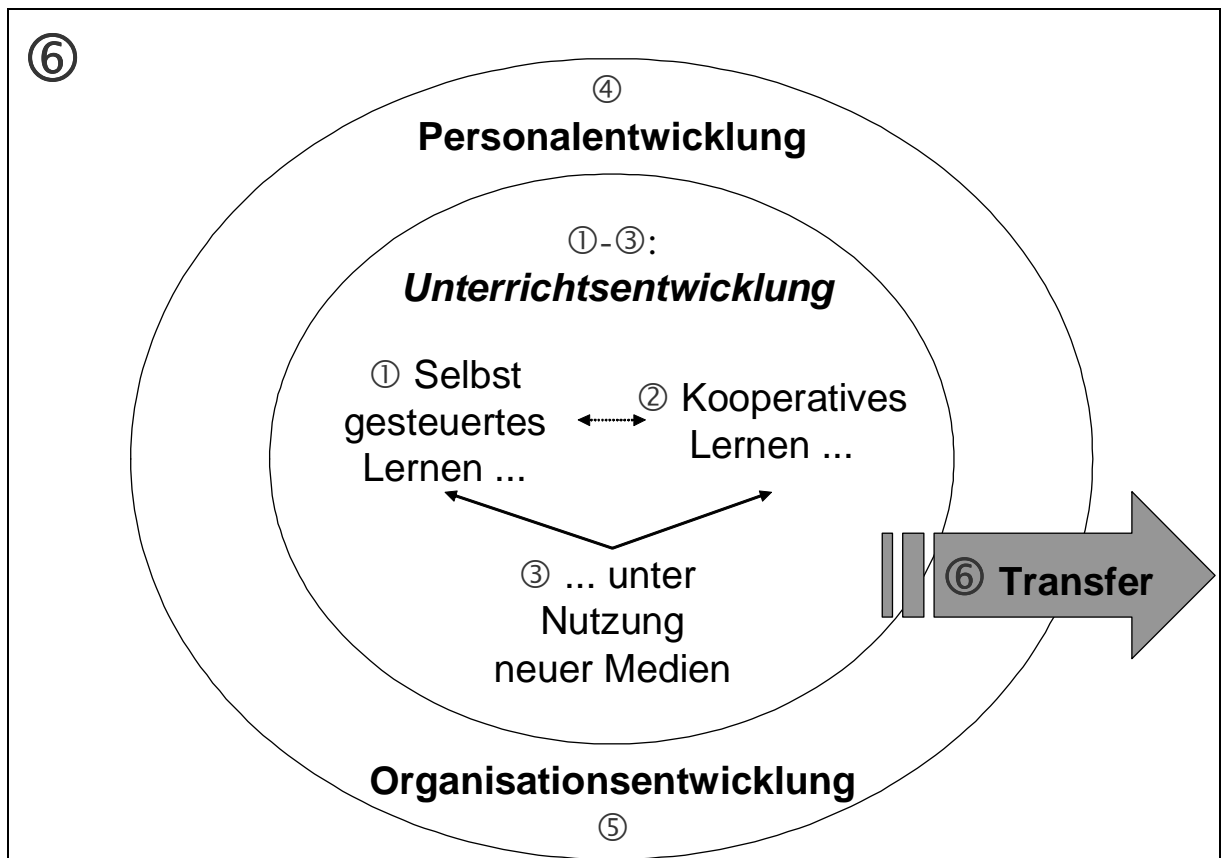


Dieter Euler

**MODELLVERSUCHSPROGRAMM
SELBSTGESTEUERTES UND KOOPERATIVES LERNEN
IN DER BERUFLICHEN ERSTAUSBILDUNG
(SKOLA)**

Dossier 6:

Förderung des Transfers in Modellversuchen



1. WARUM SIND BESONDERE MAßNAHMEN FÜR DIE FÖRDERUNG DES MODELLVERSUCHSTRANSFERS ERFORDERLICH?

Der Anspruch von Modellversuchen ist weithin bekannt: Es sollen modellhaft möglichst innovative Lösungen für Probleme aus der Berufsbildungspraxis entwickelt, erprobt und evaluiert werden, um diese Lösungen dann auf nicht unmittelbar am Modellversuch beteiligte Institutionen bzw. Personen mit vergleichbaren Problemen übertragen zu können. Die prinzipielle Übertragbarkeit einer Problemlösung ist somit ein wesentliches Kriterium für die Genehmigung bzw. die Beurteilung eines Modellversuchs. Vor diesem Hintergrund wird *Transfer definiert als die Anwendung von erprobten Problemlösungen, die in einem konkreten institutionellen und personellen Kontext entwickelt wurden, auf Problemlagen in ähnlich strukturierten Bereichen der Berufsbildungspraxis.*

Die entwickelten Problemlösungen aus Modellversuchen liegen in Form von Berichten, Lehr-Lernmaterialien (z. B. Lehrbücher, Medien zur didaktischen Unterstützung), didaktischen Konzepten (z. B. Unterrichts- oder Seminarkonzepte) u. a. m. vor. Als Adressat der Transferbemühungen kommen in erster Linie Institutionen bzw. Personen in der Berufsbildungspraxis in Frage, darüber hinaus aber auch die Berufsbildungsforschung sowie die Politik. Grundsätzlich ist zwischen folgenden Transferfeldern zu unterscheiden:

- Transfer innerhalb der Institutionen, in denen der Modellversuch durchgeführt wurde (interner Transfer). Streng genommen wäre weiter zu unterscheiden zwischen den Bereichen der Institution, die aktiv in den Modellversuch einbezogen waren (hier müsste man im Hinblick auf die Fortführung der Modellversuchsarbeiten eher von Verstetigung sprechen), und solchen Bereichen, die in der jeweiligen Institution den Modellversuch als Nicht-Beteiligte erlebt haben.
- Transfer der Modellversuchsergebnisse auf andere Institutionen (externer Transfer).

Folgende Übersicht soll den Zusammenhang verdeutlichen:

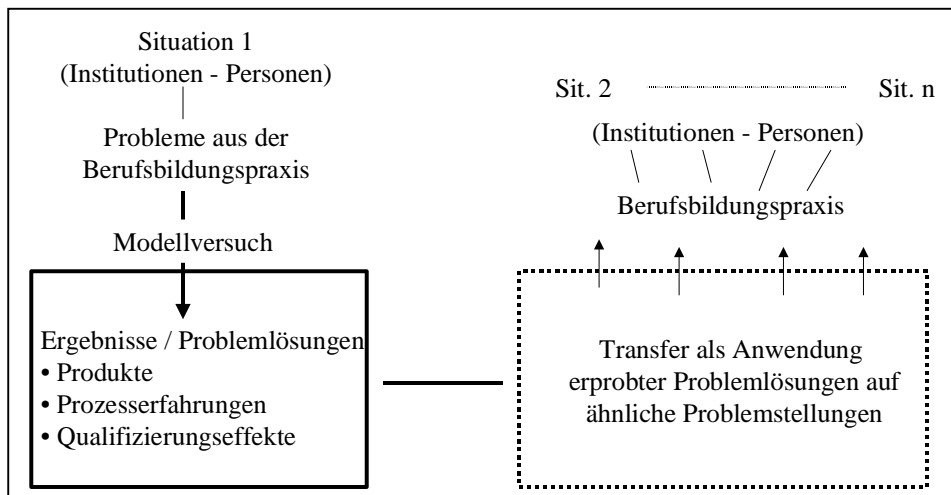


Abbildung: Transferfrage im Kontext von Modellversuchen

Ausgangspunkt eines Modellversuchs ist damit ein identifiziertes Problem aus der Berufsbildungspraxis, das von konkreten Personen in ihren jeweiligen Institutionen (Situation 1) aufgenommen wird. So wird beispielsweise die Frage der unzureichenden Förderung von Selbstlern- und / oder Teamkompetenzen in der Berufsausbildung als Ausgangsproblem eines Modellversuchs aufgenommen. Die Entwicklungs-, Erprobungs- und Evaluationsaktivitäten münden in konkrete Arbeitsergebnisse, sei es in Form von didaktischen ‚Produkten‘ (z. B. Medien, Modellseminare), oder sei es in Form von Erfahrungen über die Prozesse innerhalb des Modellversuchs (z. B. Wissen über Implementationsbedingungen in der Schule). Die entwickelten Arbeitsergebnisse bilden die Substanz, die prinzipiell für eine Übertragung in Bereiche der Berufsbildungspraxis (Situationen 2 bis n) mit ähnlichen Problemen zur Verfügung steht. Die lineare Darstellung ist insofern nicht ganz korrekt, als dass die Transferfrage nicht erst zum Ende des Modellversuchs auftritt, sondern den Modellversuch von Anfang an begleiten kann. Auch für die Transferpraxis in Modellversuchen kann der in der Pädagogik häufig zutreffende Satz von William Blake bemüht werden: Wer generalisiert, liegt generell falsch! Vor diesem Hintergrund ließen sich eindrucksvolle Transfererfolge ebenso anführen wie eklatante Defizite. So gibt es beispielsweise Methoden und Konzepte in der Berufsbildung (z. B. Juniorenfirma, Lernbüro, Leittextmethode), die in Modellversuchen entwickelt oder verfeinert wurden und sich anschließend in der Berufsbildungspraxis verbreitet haben. Andererseits sind gravierende Defizite nicht zu übersehen. Einige Hinweise mögen diese These untermauern:

- Untersuchungen im Modellversuchsprogramm “Neue Lernkonzepte in der dualen Berufsbildung” deuten zum einen darauf hin, dass Modellversuche häufig eher als Inseln im Schulgeschehen zu betrachten sind und Strategien für den Transfer in das übrige Kollegium häufig fehlen.¹ Neben einem fehlenden Konzept für den internen Transfer wird auch der externe Transfer mit geringer Priorität verfolgt.
- Eine Untersuchung von Pätzold über die Bedingungen der Verstetigung von Modellversuchsergebnissen wird wie folgt zusammengefasst: “In keinem der untersuchten zehn Projekte konnten die erarbeiteten Produkte über die Modellversuchslaufzeit hinaus in vollem Umfang weitergenutzt werden. Einige Produkte konnten erstaunlich nachhaltig transferiert werden, mitunter ist aber auch fast nichts übrig geblieben. ... Der persönliche Kompetenzzuwachs der Projektbeteiligten – das ist der kleinste gemeinsame Nenner, was von allen untersuchten Modellversuchen blieb.”²
- In einer Evaluation der Erfahrungen aus beendeten Modellversuchen mit Bezügen zur Lernortkooperation wurde deutlich, dass eine beträchtliche Zahl der insgesamt 59 ausgewerteten Modellversuche nur noch schwache Spuren hinterließ.³ War es teilweise schon schwierig, an die Modellversuchsberichte oder -materialien zu gelangen, so blieben Versuche der Rekonstruktion gewonnener Erfahrungen und möglicher Wirkungen nahezu aussichtslos.

Das Spektrum der Transferaktivitäten reicht vermutlich von ‚Fehlanzeige‘ über ‚Pflichtübung‘ bis zu ‚erfolgreich‘⁴. Zudem wird gelegentlich berichtet, dass begonnene Transferbemühungen mit dem Ende eines Modellversuchs abgebrochen werden, da Personen und materielle Ressourcen nicht mehr verfügbar sind. Insgesamt verdichtet sich die Vermutung, dass innovative Konzepte nach Ablauf eines Modellversuchs häufig versanden. Sofern Transferbemühungen erkennbar sind, bleiben sie häufig punktuell und sporadisch. Diese Vermutungen decken sich auch mit den Aussagen von Kennern der Modellversuchslandschaft. „Die Transferphase ist in vielen Modellversuchen ein Ausblick, der im Schlußbericht vorgenommen wird.”⁵ Insofern unterliegen die Modellversuchsergebnisse der Gefahr, in der Schublade zu verschwinden oder wirkungslos zu verdampfen.

2. WELCHE SCHWIERIGKEITEN KÖNNEN DEN TRANSFER VON MODELLVERSUCHSERGEBNISSEN BEHINDERN?

¹ Vgl. Fischer, 2001, S. 9.

² Fischer, 2001, S. 13; vgl. im Einzelnen Pätzold, Busian, Riemann & Wingels, 2002.

³ Vgl. Euler u.a., 1999.

⁴ Vgl. in diesem Sinne auch Nickolaus & Schurpel, 2001.

⁵ Sloane, 1992, S. 289.

Bevor Maßnahmen der Transferförderung vorgestellt werden, sind zunächst die möglichen Gründe für einen mangelnden Transfer zu erörtern. Im Einzelnen werden zwei Erklärungsansätze unterschieden.

2.1 Unzulängliche oder unzugängliche Problemlösungen

Da sich Modellversuche in einem spezifischen Kontext bewegen – d. h. konkrete Personen mit ihren Stärken und Schwächen, Vorlieben und Aversionen, Erfahrungen und Fragen erarbeiten in konkreten Institutionen eine Problemlösung – können die entstandenen Ergebnisse für einen anderen personellen und institutionellen Kontext mehr oder weniger passend sein. Unzulänglich sind die Modellversuchsergebnisse dann, wenn sie wesentliche Faktoren bei den potenziellen Adressaten nicht hinreichend berücksichtigen. Sie sind aus Sicht des Zielfeldes dann lückenhaft, entsprechen nicht den normativen Präferenzen, erscheinen zu abstrakt oder zu speziell. Unzugänglich sind die Ergebnisse, wenn sie unstrukturiert und unübersichtlich oder in einer unverständlichen Sprache vorgelegt werden. So finden die Praktiker in dem Wissenschaftsjargon teilweise ihre eigene (Fach-)Sprache nicht wieder und sind auch nicht bereit, die notwendigen Übersetzungsleistungen zu investieren. Sie deuten die verschachtelten Sätze und Fachbegriffe als eine Imponiersprache für Eingeweihte, die man nicht verstehen, sondern bestenfalls nachahmen kann.

2.2 Personelle und institutionelle Bedingungen des Anwendungsfeldes

Ein Transfer von Modellversuchsergebnissen wird erleichtert, wenn sich diese gut mit den Bedingungen in dem Transferfeld verbinden lassen. Ein wesentlicher Aspekt betrifft dabei die *personellen Bedingungen*. So stellt sich die Frage, inwieweit die Transferadressaten bereits die notwendigen Handlungskompetenzen (u. a. Problembewusstsein, innovatives Denken und Veränderungsbereitschaft) besitzen, um die Innovationen zu tragen. So ließe sich beispielsweise fragen, inwieweit Konzepte zur Förderung einer Teamkompetenz durch Lehr- und Ausbildungskräfte getragen werden können, die in ihren Arbeitsvollzügen eher individualistisch und wenig kooperativ agieren und insofern Kooperationsfähigkeiten nur bedingt auf- und ausbauen können.

Hinsichtlich der *institutionellen Bedingungen* stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit in der Zielorganisation die notwendigen materiellen und kulturellen Ressourcen für eine Übertragung der Modellversuchsergebnisse vorhanden sind, und inwieweit der Transferprozess in der Organisation im Verständnis einer Organisationsentwicklung initiiert, beratend gesteuert und begleitet werden kann.

Transfer- und Innovationsbemühungen treffen stets auf gewachsene Strukturen und Einstellungen. Sie verlangen von einzelnen Personengruppen ein hohes Engagement und die Bereitschaft, eingespielte Praxisabläufe und Gewohnheiten in

Frage zu stellen. Dazu kommt, dass diese Strukturen und Kulturen in einer Organisation häufig nicht einheitlich sind, sondern unterschiedliche, teilweise gegensätzliche Werte und Interessen neben- und gegeneinander stehen. So mögen Ideen und Konzepte einer Förderung von Selbstlern- und / oder Teamkompetenzen bei einzelnen Gruppen auf offene Ohren und Handlungsbereitschaft, bei anderen hingegen auf (offene oder verdeckte) Abwehr und Widerstand treffen. Insgesamt ist damit die Organisationskultur angesprochen – und dabei insbesondere die Frage, ob Veränderungen per Anweisung von oben nach unten ‚durchgeregelt‘ oder vielmehr im Rahmen eines Lernprozesses mit Beteiligung der Betroffenen umgesetzt werden sollten. Für den Transfer von Modellversuchsergebnissen ist es insofern bedeutsam, etwas über die *kulturellen Bedingungen* in der Zielorganisation, ihre innere Verfassung, die formellen und informellen (Macht-) und Beziehungsstrukturen, die vorhandenen Probleme und die Veränderungsbereitschaft in Erfahrung zu bringen.

Ein weiterer Aspekt betrifft die *materielle Seite von Innovationen*. So kann die Umsetzung der Innovationsziele an die Bereitstellung notwendiger Zeit- und Finanzressourcen gebunden sein. Entsprechend wäre zu definieren, welche Mittel im Rahmen eines Transfers unverzichtbar bzw. wünschenswert sind und ob diese im Kontext der jeweiligen Zielorganisation bereitgestellt werden können.

3. WELCHE MAßNAHMEN KÖNNEN DEN TRANSFER VON MODELLVERSUCHSERGEBNISSEN FÖRDERN?

3.1 Ausgangspunkte

Maßnahmen zur Transferförderung können sich auf die folgenden Prämissen stützen:

- Der Transfer von Problemlösungen aus Modellversuchen wird nicht als ein Kopier-, sondern als ein *Auswahl- und Anpassungsprozess* verstanden. Demnach werden Modellversuchsergebnisse von einem potenziellen Anwender auf der Grundlage seiner jeweils aktuell wirksamen Erfahrungen bzw. Alltagstheorien ausgelegt – diese bestimmen, was er als prinzipiell interessant oder uninteressant, als Anlass zur Verdrängung oder zur Veränderung bewertet.
- Modellversuchsergebnisse stehen in Konkurrenz zu einer Vielzahl anderer Problemlösungen und Deutungsmuster, die auf die Handelnden in der Berufsbildungspraxis einströmen. Der Berufsbildungspraktiker wird i. d. R. keine wissenschaftlichen Qualitätsmaßstäbe bei der Beurteilung von Modellversuchsergebnissen anlegen, sondern die Angebote auf ihren Nutzen zur Lösung seiner konkreten Probleme bewerten.
- Daraus ergibt sich, dass Modellversuchsergebnisse nicht per se handlungsrelevant oder nutzlos sind, sie sind dies jeweils immer nur im Hinblick auf die

Bedingungen bei ihren potenziellen Anwendern bzw. Adressaten. Modellversuchsergebnisse sind prinzipiell dann übertragbar, wenn sie sich in den Erfahrungs- und Begriffsrahmen ihrer Adressaten integrieren lassen.

- Der Transfer vollzieht sich nicht von selbst, sondern er muss aktiv gestaltet werden. Eine Analogie zum Lernen drängt sich auf: Es reicht nicht, die Lerninhalte bereit zu stellen, sondern die Lernprozesse müssen zumindest bei vielen Lernenden aktiv unterstützt werden. Entsprechend reicht es nicht, die Modellversuchserfahrungen lediglich in Berichten oder auf Tagungen zu präsentieren, sondern die in einem konkreten Kontext erzielten Ergebnisse müssen auf die mehr oder weniger veränderten Anwendungsbedingungen anderer Personen und Institutionen übertragen werden.

Die Abstimmung von Modellversuchsergebnissen auf der Angebotsseite mit den Bedingungen auf der Nachfrageseite legt eine Analogie aus dem Marketing nahe: Ein erfolgreicher Absatz erfordert zum einen ein attraktives Produkt mit einem hohen Nutzenpotenzial. Zum anderen muss dieses Produkt einen Bedarf treffen, den es möglichst schon vor seiner Herstellung zu erforschen, möglicherweise aber auch zu wecken gilt. Schließlich muss das Produkt innerhalb der Einführungsphase über einen Mix von Maßnahmen den potenziellen Verbrauchern zugänglich gemacht werden. Die folgende Abbildung nimmt die Analogie auf und fokussiert mögliche Ansatzpunkte für die Planung von Transferaktivitäten.

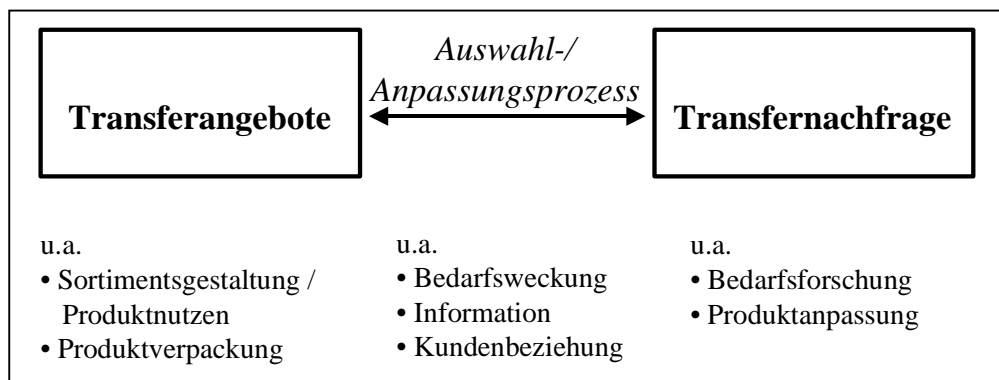


Abbildung: Aufbau von Transferaktivitäten in Analogie zum Produktmarketing

Die Grundlagen, Probleme und Bedingungen einer Transfergestaltung sind nunmehr soweit erörtert, dass die Ergebnisse aufgenommen und zu konstruktiven Ansätzen einer Transferförderung verdichtet werden können. Im Einzelnen werden drei Maßnahmenbereiche vorgeschlagen:

- Maßnahmen im Rahmen der Modellversuchsplanung (3.2)
- Maßnahmen zur Gestaltung des Transferangebots (3.3)
- Maßnahmen zur Gestaltung der Transfernachfrage (3.4)

3.2 Maßnahmen im Rahmen der Antragstellung des Modellversuchs

Eine wesentliche Grundlage für jegliche Transferförderung in einem Modellversuch bildet die Modellversuchsplanung. Entsprechend sollte bereits bei der Antragstellung und Entscheidung über die Förderung eines Modellversuchs darauf geachtet werden, dass der Transfer als eine bedeutsame Aufgabe ausgewiesen und parallel zu den Entwicklungs- und Erprobungsaktivitäten in präziser Weise konzeptualisiert wird. Dies bedeutet, dass in dieser frühen Phase eines Modellversuchs nicht nur programmatische Erklärungen über vorgesehene Transfermaßnahmen (z. B. Durchführung einer Fachtagung, Veröffentlichung der Ergebnisse) abgegeben, sondern auch Aussagen über die anvisierten Transferadressaten mit ihren erwarteten Bedingungen sowie die konkreten Ziele des Transfers (z. B. „Übertragung der erprobten Konzepte auf mindestens drei weitere Schulen“; „feste Verankerung in der Lehrerweiterbildung“) formuliert werden. Insofern soll möglichst früh festgelegt werden, welche Personen in welchem Kontext die Modellversuchsergebnisse nutzen sollen.

3.3 Maßnahmen zur Gestaltung des Transferangebots

Zur Gestaltung des Transferangebots werden drei wesentliche Aktivitäten vorgeschlagen:

- a) Modellversuchserfahrungen glaubwürdig dokumentieren
- b) Modellversuchsergebnisse transferorientiert aufbereiten
- c) Modellversuchsergebnisse breit verfügbar machen

Ad a): Modellversuchserfahrungen glaubwürdig dokumentieren

Wer kennt nicht das geflügelte Wort, nach dem Modellversuche niemals scheitern und grundsätzlich erfolgreich sind? Augenzwinkernd wird dann im Nachsatz zu verstehen gegeben, dass die Modellversuchspraxis selbstverständlich voller Irrtümer, Probleme und Rückschläge steckt. Hinter diesen Aussagen verbirgt sich die problematische Vorstellung, dass es offensichtlich als Eingeständnis der eigenen Inkompetenz verstanden wird, wenn in der Dokumentation von Fehlwegen und Schwierigkeiten die Schattenseiten der Modellversuchsarbeit transparent werden. Womöglich könnte dies ja die Förderung von Folgeprojekten gefährden. Die Erfahrungen in Modellversuchen lassen sich selten in das Schwarz-Weiß-Schema von Erfolg und Scheitern zwingen. In lebendigen Modellversuchen existiert zumeist beides – und Scheitern ist häufig ein Indikator für den Mut, auch jenseits der Komfortzone neue Ansätze zu erproben. Unter Transfergesichtspunkten sind es insbesondere die Schilderungen über die aufgetretenen Schwierigkeiten und Widerstände, aus denen die wertvollsten Erfahrungen sowie die größte Glaubwürdigkeit geschöpft werden können. Sie signalisieren ein ehrliches Umgehen mit den eigenen Bemühungen und machen es für die Betrachter leichter,

die eigenen Unzulänglichkeiten einzugestehen und sich auf neue Erprobungen einzulassen. Wesentlich für den Transfer ist daher eine Dokumentation, die nicht den ‚glatten Weg‘ zum Erfolg suggeriert, sondern ebenso die Umwege, Widrigkeiten und Schwierigkeiten thematisiert.

Demgegenüber erscheinen Modellversuchsberichte häufig oberflächlich, vordergründig und geglättet. Als solches erlauben sie dem Betrachter kein vertieftes Bild über die erlebten Erfahrungen. Neben der angedeuteten Grundhaltung besteht ein wesentlicher Grund für diese Situation auch darin, dass zu Beginn des Modellversuchs keine Grundlage für eine systematische und kontinuierliche Dokumentation geschaffen wurde. Im Interesse einer substanzreichen Transferförderung ist daher anzustreben, dass schon früh ein *aussagekräftiges Berichtssystem* innerhalb des Modellversuchs installiert wird, *das auch die Transferfrage einschließt*. So sollten schon im Modellversuchsantrag Leitfragen ausgewiesen werden, über die von Zeit zu Zeit im Modellversuch reflektiert wird und deren Antworten dann möglichst genau dokumentiert werden. Eine dieser Leitfragen sollte dabei lauten: “Wie können wir die erzielten Erfahrungen und Ergebnisse für den Transfer aufbereiten?”

Ad b): Modellversuchsergebnisse transferorientiert aufbereiten

Die Aufbereitung von Modellversuchsergebnissen als Voraussetzung für ihre weitere Verwendung erscheint selbstevident. Aber nicht immer ist es eindeutig, was als Ergebnis eines Modellversuchs ausgewiesen werden soll, auf welchem sprachlichen Niveau und mit welchem Grad von Allgemeingültigkeit die Darstellung erfolgen soll.

Ein wesentlicher Aspekt der Aufbereitung von Modellversuchsergebnissen betrifft die *sprachliche und didaktische Darstellung*. Dabei sind zum einen die didaktischen Prinzipien (Inhaltsauswahl, Anschaulichkeit, Adressatenorientierung) der Inhaltsvermittlung sowie die Verständlichkeit der Texte angesprochen. Die Probleme der Sprache und Adressatenorientierung legen auch den Gedanken nahe, ob nicht für die unterschiedlichen Zielgruppen der Modellversuchsergebnisse (z. B. Wissenschaft, Bildungsadministration, Bildungspraxis) unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte und sprachlich-methodische Ebenen der Darstellung gewählt werden sollten.

Ad c): Modellversuchsergebnisse breit verfügbar machen

Nach der notwendigen Aufbereitung erscheint auch die aktuelle Verfügbarkeit der Modellversuchsergebnisse prinzipiell selbsterklärend. Dem steht die verbreitete Erfahrung entgegen, dass zahlreiche Berichte bzw. Materialien schwer zugänglich sind und nur mit hohem Aufwand beschafft werden können.

Das Spektrum der *Informationskanäle*, die vor allem dem Ziel einer breiten Zugänglichkeit dienen und überschneidend genutzt werden, stellt sich wie folgt dar:

- Publikationen der Modellversuchsergebnisse in Form von Zwischen- und Abschlussberichten. Häufig werden sie als ‚interne Papiere‘ der Öffentlichkeit nicht zugänglich oder erscheinen in Eigenverlagen mit geringer Streuung.
- Nutzung von elektronischen Plattformen, Websites, Newsletter u. a. m.
- Überblicksskizzen in Fachzeitschriften, die von den anvisierten Anwendergruppen gelesen werden.
- Aufnahme in Dokumentationen und Datenbanken.
- Rundbriefe, Faltblätter und Schriftenreihen.
- Vorstellung auf Tagungen und Kongressen.
- Transferseminare für interessierte Adressaten.

Wesentlich bei diesen Verbreitungsaktivitäten erscheint die Berücksichtigung der schon für die Aufbereitung der Modellversuchsergebnisse genannten Kriterien und Prinzipien (adressatengerechte Informationsdosierung, Verständlichkeit u. a.).

3.4 Maßnahmen zur Gestaltung der Transfernachfrage

Während die im vorangegangenen Punkt skizzierten Maßnahmen den Transferadressaten nur gedanklich berücksichtigen, tritt dieser nun als realer Interaktionspartner in Szene. Im Kern konzentrieren sich die Transferaktivitäten darauf, die Modellversuchsergebnisse aktiv zu verbreiten sowie in einem mehr oder weniger hohen Maße die Anpassungsprozesse im Transferfeld zu begleiten und zu unterstützen. Im Ergebnis entsteht eine Skala von zunehmend intensiveren Aktivitäten – bis hin zur Planung und Organisation eigenständiger Transferprojekte. Vor diesem Hintergrund ließen sich idealtypisch die nachfolgenden Transferintensitäten aufbauen:

- Informationsbereitstellung:
Hier muss der Boden in den Transferfeldern bereits bereitet sein, damit die Saat aufgehen kann.
- Demonstration von Best-Practice-Beispielen:
Anhand von instruktiven Leuchtturmprojekten sollen Orientierungen bereitgestellt werden, die zur Entwicklung eigener Projekte motivieren und anleiten können. Je näher die Beispiele auf die eigenen Umsetzungsbedingungen abgestimmt sind, desto leichter fallen die Transferbemühungen.
- Aufbau von Multiplikatorenmodellen:
Es werden einzelne Personen aus dem Modellversuchs- und / oder dem Transferfeld darauf vorbereitet, Transferaktivitäten aufzubauen und unterstützend zu begleiten.
- Systemischer Transfer:
Im Hinblick auf die ausgewählten Transferadressaten wird ein umfassendes

Portfolio von Aktivitäten (etwa in den Bereichen Curricula, Medien, Fortbildung, Organisationsberatung) bereitgestellt und angeboten.

Wie bereits weiter oben begründet, hängt die Skalierung der Transferintensität im Wesentlichen von den personellen und institutionellen Bedingungen bei den potenziellen Transferadressaten ab.

Zur Gestaltung der TransfERNachfrage werden ebenfalls drei wesentliche Aktivitäten vorgeschlagen:

- a) Transfer intern erproben
- b) Personalzentrierte Unterstützungsmaßnahmen aufbauen und in bestehende Angebote integrieren
- c) Organisationszentrierte Unterstützungsmaßnahmen aufbauen und anbieten

Ad a): Transfer intern erproben

Transferaktivitäten können in unterschiedliche Richtungen organisiert werden. Zumeist wird beim Transfer an eine Übertragung auf solche Institutionen gedacht, die an dem Modellversuch nicht direkt beteiligt waren. Dabei wird übersehen, dass auch innerhalb der einbezogenen Institutionen Transferbeziehungen aufgebaut werden können (interner Transfer), die neben der Verbreitung der Ergebnisse auch wichtige Erfahrungen über die Möglichkeiten und Schwierigkeiten des verfolgten Transferkonzepts zulassen. So sind in einem Modellversuch zumeist nur Teile einer Institution einbezogen (z.B. ein Bildungsgang, ein Ausbildungsberuf), woraus sich die Möglichkeit der Übertragung auf andere Bereiche anbietet. Ferner werden im Rahmen von Modellversuchen häufig unterschiedliche Schulen bzw. Betriebe einbezogen, die spezielle Entwicklungsschwerpunkte übernehmen. Im Rahmen so genannter Verbundmodellversuche erweitert sich diese Struktur auf Schulen aus unterschiedlichen Bundesländern. Insofern können entwickelte Konzepte in jene Bereiche der einbezogenen Modellversuchsinstitutionen übertragen werden, die zunächst mit anderen Entwicklungsschwerpunkten betraut waren (,Cross-Transfer‘). Die gewonnenen Erfahrungen können dann zur Qualitätssicherung der Konzepte sowie zur Entwicklung und Optimierung eines Transferkonzeptes herangezogen werden. Im Idealfall gelingt es, die beteiligten Bereiche zu einer ,Lerngemeinschaft‘ zu formen, in der arbeitsteilig entwickelt, aber gemeinsam aus den gegenseitigen Erfahrungen gelernt wird. Wesentlich ist dabei, dass die Transfererfahrungen systematisch evaluiert und reflektiert werden.

Ad b): Personalzentrierte Unterstützungsmaßnahmen aufbauen und in bestehende Angebote integrieren

Auch wenn die Aufbereitung und Verbreitung der dokumentierten Modellversuchsergebnisse wesentlich verbessert würde, so erscheint ein allein darauf basierender Transfer häufig nicht ausreichend. Notwendig ist in vielen Fällen die Un-

terstützung durch personalzentrierte Transfermaßnahmen. Das Spektrum an Maßnahmen reicht von Multiplikatorenseminaren, Beratungen, Erkundungs- und Entwicklungsworkshops, Hotlines bis hin zur Begleitung und Steuerung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Transfermaßnahmen, die noch während der Laufzeit eines Modellversuchs anlaufen und solchen, die nachfolgend ansetzen.

Modellversuchsbegleitende Transfermaßnahmen haben den Vorteil, dass Personen – wissenschaftliche Begleitung wie Praktiker – aus dem Praxisfeld eines Modellversuchs für den Transfer eingesetzt werden können. Auf diese Weise können schon früh Multiplikatoren für den Transfer aufgebaut werden. Gleichzeitig wirken diese modellversuchsbegleitenden Transferaktivitäten auf den Modellversuch zurück, evaluieren und verbessern dessen Ergebnisse.

Modellversuchsnachfolgende Transfermaßnahmen konzentrieren sich auf eine Vermittlung der Modellversuchsergebnisse an interessierte Anwender, die nicht an der Entwicklung und Erprobung beteiligt waren. Da nur selten die Gesamtheit aller potenziellen Anwender einbezogen werden kann, konzentrieren sich diese Maßnahmen zumeist auf Multiplikatoren bzw. Schlüsselpersonen, die in ihrem Organisationsbereich die Ergebnisse weitertragen können. Typische Beispiele sind Maßnahmen der regionalen oder schulinternen Lehrerfortbildung, die Aufnahme entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen in das Angebot betrieblicher oder überbetrieblicher Bildungsträger oder die Integration der Modellversuchsergebnisse in die Curriculumentwicklung der Aus- und Weiterbildung durch eine Berufung einzelner Mitarbeiter aus dem Modellversuch in die zuständigen Kommissionen. Die Transfermaßnahmen müssen keineswegs den Charakter von ‚Schulungen‘ annehmen, sondern es können auch andere Formen gefunden werden (z. B. Arbeitskreise, Patenschaften mit Betrieben bzw. Schulen, Beratungen, Tandem-Einsätze).

Ad c): Organisationszentrierte Unterstützungsmaßnahmen aufbauen und anbieten
Organisationszentrierte Maßnahmen beziehen nicht nur die unmittelbaren Anwender von Modellversuchsergebnissen, sondern zudem deren organisatorisches Umfeld mit in die Gestaltungsüberlegungen ein. Persönliche Eitelkeiten, bestehende Machtkonstellationen, Ängste, Blockaden u. a. m. können dazu führen, dass im Praxisfeld ein starker Widerstand aufgebaut wird und den Transfer von innovativen Konzepten verhindert. Wie immer auch der Einstieg in die Organisation gewählt wird – top-down oder bottom-up –, es muss davon ausgegangen werden, dass so genannte Machtpromotoren oder ‚Gatekeeper‘ den Zugang zu den betroffenen Praxisbereichen regulieren und in der Lage sind, Veränderungsprozesse zu unterstützen, zu verhindern oder abubrechen.

Maßnahmen einer organisationsbezogenen Transferunterstützung gehen folglich über das engere Transferziel hinaus. Zusammengefasst besteht die Aufgabe darin, die für einen Transfer bedeutsamen materiellen und kulturellen Faktoren zu erfassen

sen (Situationsanalyse), darauf bezogene Vorschläge für Veränderungen (Ziele und Verfahren) gemeinsam mit den Betroffenen zu erarbeiten und deren Umsetzung in der Organisation beratend zu begleiten und zu steuern. Dieses Spektrum kennzeichnet zugleich das klassische Aufgabenfeld der Organisationsentwicklung, deren Ansätze und Kriterien auf Modellversuche als Ganzes wie auch auf den Transfer der Ergebnisse im Besonderen angelegt werden können. Es ist im Einzelfall zu entscheiden, ob beispielsweise die wissenschaftliche Begleitung solche Funktionen eines Change-Agents wahrnehmen kann, oder ob andere Formen der professionellen Unterstützung angebracht sind.

Mit Blick auf das Jiu-Jitsu-Prinzip wäre zu fragen, inwieweit die Modellversuchsergebnisse in bestehende Entwicklungs- und Innovationsaktivitäten einer Institution integriert werden können. So bieten sich beispielsweise die bestehenden Initiativen einer Schulentwicklung als potenzielles Integrationsfeld an. Vor diesem Hintergrund wäre es hilfreich, wenn die Modellversuchsergebnisse durch geeignete Empfehlungen und Hinweise im Hinblick auf eine Verwendung im Rahmen der Schulentwicklung ergänzt würden. Ggf. wäre insbesondere in Bundesländern, in denen Schulentwicklungsaktivitäten zum erklärten Ziel der Bildungspolitik erhoben worden sind, eine kriterienorientierte Auswertung der verfügbaren Modellversuchsinnovationen zu empfehlen.

4. KONSEQUENZEN FÜR DIE PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG EINES MODELLVERSUCHS

Die Überlegungen können nunmehr zusammengefasst und in Handlungsempfehlungen überführt werden. Die Bedeutung des Transfers wird dadurch unterstrichen, dass bereits im Modellversuchsantrag möglichst konkrete Aussagen über die beabsichtigten Transfermaßnahmen erwartet werden. Für die Antragsteller bedeutet dies auch, entsprechende Kapazitäten bzw. Ressourcen für diesen Aufgabenbereich vorzuhalten.

Maßnahmen im Rahmen der Modellversuchsplanung

Es ist obligatorisch, bereits im Modellversuchsantrag konkrete Ausführungen und Begründungen zu folgenden Transferaspekten zu geben:

- Einschätzung der Transferchancen und -reichweite für die zu erwartenden Modellversuchsergebnisse
- Konkrete Transferziele
- Angestrebte Transferadressaten (obligatorisch: konkrete Aussagen über den internen Transfer)
- Notwendige Bedingungen bei den Transferadressaten, um die zu erwartenden Modellversuchsergebnisse aufzunehmen

- Vorgesehene Transfermaßnahmen und deren zeitlicher Einsatz im Verlauf des Modellversuchs
- Aussagen über die Verwendung eigener Modellversuchsressourcen für die Transferförderung

Maßnahmen zur Gestaltung des Transferangebots

Im Hinblick auf die Gestaltung des Transferangebots werden die folgenden Maßnahmen empfohlen:

- Regelmäßige und glaubwürdige Dokumentation der Modellversuchsergebnisse im Rahmen der laufenden Berichterstattung gegenüber Fördermittelgeber (Bund und Land) sowie dem Programmträger (→ 3.3a).
- Einbeziehung der Transferaktivitäten in die laufende Berichterstattung; Aussagen über bereits durchgeführte und geplante Maßnahmen (→ 3.3a).
- Aussagen darüber, inwieweit den Bedingungen der Transferadressaten bei der Aufbereitung der Modellversuchsergebnisse entsprochen werden kann (→ 3.3b).
- Aussagen darüber, welche Informationskanäle für die Verbreitung der Modellversuchsergebnisse verwendet werden (→ 3.3c).

Maßnahmen zur Gestaltung der Transfernachfrage

Im Hinblick auf die Gestaltung der Transfernachfrage werden die folgenden Maßnahmen empfohlen:

- Aussagen darüber, inwieweit prinzipiell transferförderliche Aktivitäten geplant sind, die Transfernachfrage zu wecken bzw. zu verstärken (→ 3.4).
- (Obligatorische) Maßnahmen zur Förderung des internen Transfers präzisieren und frühzeitig einleiten (→ 3.4a).

Literatur:

- EULER, D. (1995a): Transfer von Modellversuchsergebnissen: Theoretische Fundierungen, empirische Hinweise und erste Konsequenzen, in: Benteler, P. u.a.: Modellversuchsforschung als Berufsbildungsforschung, Köln 1995, S. 225 – 267.
- EULER, D. (1995b): Organisationsentwicklung - eine neue Perspektive für die Modellversuchsarbeit in der beruflichen Bildung?, in: Dybowski, G. / Pütz, H. / Rauner, F. (Hrsg.): Berufsbildung und Organisationsentwicklung, Bremen 1995, S. 274 - 293.
- EULER, D. (2000): Über den Transfer wissenschaftlicher Theorien in die Berufsbildungspraxis, in: Metzger, C. / Seitz, H. / Eberle, F. (Hrsg.): Impulse für die Wirtschaftspädagogik, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Rolf Dubs, Zürich 2000, S. 563 – 588.
- EULER, D. / KUTT, K. (1995): Transfer von Modellversuchsergebnissen: Bedingungen und Hinweise für die Gestaltung des Transferprozesses, in: Benteler, P. u.a.: Modellversuchsforschung als Berufsbildungsforschung, Köln 1995, S. 269 – 293.

- EULER, D. u.a. (1999): Kooperation der Lernorte im dualen System der Berufsbildung, Bericht über eine Auswertung von Modellversuchen, Heft 73 der Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Bonn 1999.
- FISCHER, M. (2001): Transfer von Modellversuchsergebnissen aus Sicht des Programmträgers im Modellversuchsprogramm "Neue Lernkonzepte in der dualen Berufsausbildung", unveröffentlichtes Vortragsmanuskript, Bremen 2001.
- NICKOLAUS, R. / SCHURPEL, J. (2001): Innovations- und Transfereffekte von Modellversuchen in der beruflichen Bildung, 2 Bände, hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn 2001.
- PÄTZOLD, G. / BUSIAN, A. / RIEMANN, H. / WINGELS, J. (2002): Strukturen schaffen – Erfahrungen ermöglichen, Adaption von Modellversuchsinnovationen in der beruflichen Bildung, Bielefeld 2002.
- SLOANE, P.F.E. (1992): Modellversuchsforschung, Köln 1992.