



Foto: IBBF

## Good Practice - Pflichtübung, Fehlanzeige oder erfolgreich?

Ansprüche, Probleme, Lösungsansätze für Transfergestaltungsprozesse – Reflexionen aus einem gemeinsamen Workshop von CoLearnET und Maridal auf der eQualification 2021

Ein zentrales Ziel der Förderrichtlinie "Transfernetzwerken Digitales Lernen in der Beruflichen Bildung" (DigiNet) ist die „Vernetzung und Verbreitung digitaler Lerninfrastrukturen und Bildungslösungen“, um so „Grundlagen für die nachhaltige Implementierung Digitalen Lernens in der Beruflichen Bildung zu schaffen“. Insbesondere sollen KMU bei der weiteren Ausgestaltung der Aus-, Fort- und Weiterbildungsprozesse ihrer Beschäftigten unterstützt werden, „denn für diese stellt die Digitalisierung eine besondere Herausforderung dar“ (BMBF, Bekanntmachung vom 2.08.2016). „Transfernetzwerken“ adressiert zweierlei:

1. den Transfer von mediengestützten Lernformaten,
2. die Vernetzung, das „Netzwerken“ der verschiedenen Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft, Vereinen, intermediären Organisationen und anderen Einrichtungen.

Die Verbundprojekte Maridal ([www.maridal.de](http://www.maridal.de)) und CoLearnEt (<https://web.colearnet.de/p/home>) haben das Thema Transfer auf der eQualification am 1./2. März 2021 in zwei gemeinsamen Workshops unter dem Titel „Good Practice - Pflichtübung, Fehlanzeige oder erfolgreich? Ansprüche, Probleme, Lösungsansätze für Transfergestaltungsprozesse“ diskutiert.

Auf einer allgemeinen Ebene bedeutet **Transfer** „die geplante und gesteuerte Übertragung von Erkenntnissen, aus einem Kontext A, bestehend aus den Merkmalen Inhalt, Person und soziales System, in einen Kontext B, der sich in mindestens einem der drei Merkmale unterscheidet“ (Gräsel et al. 2006, 493)<sup>1</sup>. Dabei bedeutet Transfer kein punktuell Ereignis, vielmehr steht Transfer für einen **Prozess**, der bereits zu Projektbeginn startet. Für Verbundprojekte bedeutet dies eine möglichst frühzeitige Gewinnung und Einbindung späterer Nutzer\*innen, um die Verwertbarkeit und Praxisrelevanz sicherzustellen. Für die Projektdurchführung heißt dies, **Arbeitspakete nicht starr und linear zu organisieren, sondern agil zu arbeiten**, um so Produktideen so früh wie möglich auf ihre Praxisrelevanz zu testen und potenzielle Nutzer\*innen von Beginn an in die Entwicklung mediengestützter Lernlösungen einzubinden.

In diesem Transferprozess sehen sich die Akteure aus der Wissenschaft und der betrieblichen Praxis oft **folgenden Spannungsfeldern** gegenüber:



Prozessorientierung	↔	kurzfristige Praxisrelevanz
theoretische Konzepte	↔	Bedarfe im unternehmerischen Alltag (Anschlussfähigkeit)
Lernhaltigkeit der Arbeit	↔	Effizienz- und Null-Fehler-Orientierung
Agilität	↔	Trägheit und Routinen

In verschiedenen Arbeitsgruppen wurden diese Spannungsfelder im Workshop diskutiert. Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich unter den folgenden beiden Überschriften zusammenfassen:



### Notwendige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer auf der personalen und organisationalen Ebene:

Hinsichtlich der Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer spielen **Führungskräfte in Unternehmen eine zentrale Rolle**. Ihre Haltung gegenüber Neuem sowie ihre Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen, und zwar nicht nur bei aktuellen Problemen und einem unternehmerischen Leidensdruck, entscheidet wesentlich darüber, ob neue mediengestützte Lernformate im betrieblichen Alltag erprobt und gegebenenfalls implementiert werden können. Stellvertretend in diesem Zusammenhang steht die Aussage eines Geschäftsführers hinsichtlich seiner Motivation, an FuE-Projekten teilzunehmen: „*Verbundprojekte ermöglichen es, sich mit langfristigen Fragestellungen auseinanderzusetzen, dafür ist im betrieblichen Alltag häufig keine Zeit.*“

Neben der Rolle der Führungskräfte sind **interne (Beziehungs-)Promotoren** wichtig, um Beschäftigte „mitzunehmen“ – die **Einbindung der Beschäftigten** resp. die Berücksichtigung ihrer konkreten Herausforderungen im betrieblichen Alltag fungieren als zentrale Bedingungsfaktoren für einen erfolgreichen Transferprozess. Externe Prozessberater haben die Rolle, diesen Prozess zu unterstützen und zu fördern.

<sup>1</sup> Gräsel, C. et al. (2006): Konzeption einer übergreifenden Transferforschung und Einbeziehung des internationalen Forschungsstandes. In: Nickolaus, R./Gräsel, C. (Hrsg.): Innovation und Transfer - Expertisen zur Transferforschung. Hohengehren, 445-566.

## 2

### Fördernde Rahmenbedingungen im Transferprozess

Auf organisatorischer Ebene sind gerade in Unternehmen die **personellen und zeitlichen Ressourcen eine wesentliche Voraussetzung** für einen erfolgreichen Transfer. Diese Rahmenbedingungen sind insbesondere in Branchen wie beispielsweise der Metall- und Elektrotechnik, in denen aktuell ein Fachkräftemangel herrscht, nur schwierig – wenn überhaupt – herstellbar.

Gleichzeitig bieten Verbundprojekte gerade den Branchen, die durch die Digitalisierung einer hohen Veränderungsdynamik ausgesetzt sind, die **Möglichkeit, ihre Innovationsfähigkeit zu verbessern** bzw. „vorne mit dabei zu sein“. „Vorne mit dabei zu sein“ beschränkt sich dabei nicht mehr nur auf technologische Entwicklungen, sondern auf Fragen der Personalentwicklung und

Weiterbildung der Beschäftigten in digitalisierten Arbeitswelten. Dies setzt auf der Managementebene einen **Perspektivwechsel insofern voraus, dass Arbeit und Lernen als gleichwertige Parameter betrieblicher Wertschöpfungsprozesse verstanden werden.**

Für Verbundpartner aus der Wissenschaft und der Bildung ist es daher notwendig, über **Branchenkenntnisse** zu verfügen und im Projekt über entsprechende Methoden Kenntnisse über die konkreten betrieblichen Abläufe und Aufgabenfelder der Beschäftigten zu gewinnen.

Abschließend wurden die Teilnehmer\*innen gefragt, welche drei Begriffe Ihnen zum Thema „Transfer Guter Praxis“ einfallen. Die Ergebnisse der Mentimeterabfragen finden Sie in den folgenden Abbildungen.

### Ergebnisse Mentimeter-Umfrage 1. WS:



