

■ Titel:

**Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transferstrategien  
Ein Bericht aus der Modellversuchspraxis**

■ Verfasser:

**Barbara Mohr**

■ Erschienen in:

**Wissenschaftliche Begleitung bei der Neugestaltung des  
Lernens  
Bielefeld, 2005**

## **Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transferstrategien**

### **Ein Bericht aus der Modellversuchspraxis**

Modellversuche, wie sie vom BIBB initiiert und betreut werden, zeichnen sich durch ihren Praxisbezug aus. Im Zentrum steht die Entwicklung neuer Konzepte für den Bereich der beruflichen Bildung, die dann im betrieblichen Alltag exemplarisch erprobt und deren Ergebnisse anschließend als Beitrag zur Verbesserung der Aus- und Weiterbildung veröffentlicht werden. Zwangsläufig konzentriert sich damit die Arbeit der mit der Durchführung des Modellversuchs betrauten Personen und Einrichtungen auf die Arbeit im „Feld“. Das heißt, nach der Entwicklung des Forschungsdesigns gilt das Interesse vor allem der Umsetzung im betrieblichen Umfeld (Gestaltung unternehmensspezifischer Lernarrangements, Implementierung des Lernkonzepts in den beteiligten Betrieben, Sicherstellung der Rahmenbedingungen, Unterstützung der betrieblichen Pilotgruppen bei der Umsetzung im Arbeitsplatz etc.) Die Ergebnisse und Erfahrungen werden zwar i.d.R. veröffentlicht, beschränken sich aber häufig, da sie aus der konkreten Arbeit vor Ort entstehen, auf Fallbeispiele und Erkenntnisse der beteiligten Personen.

Hier kann die Wissenschaftliche Begleitung ergänzend wirken: Sie kann Unterstützung und Anregungen geben, um die Modellversuchsergebnisse allgemein nutzbar zu machen. Sie kann helfen „den Blick zu schärfen“ für das, was von den Einzelergebnissen in

andere Zusammenhänge übertragbar ist und wie diese Erfahrungen generalisierbar sind.

### **Transfer als permanente Aufgabe im Modellversuch**

Der Transfer als „Übertragung von Erfahrungen in andere Zusammenhänge“ wird häufig als Aktivität am Ende eines Modellversuchs gesehen und oft nur als „Zusatzaufgabe“ betrachtet. Ergebnisse werden in Buchform veröffentlicht oder bei Tagungen der (Fach-) Öffentlichkeit präsentiert. Damit sind jedoch die Möglichkeiten, gezielt an der Verbreitung der Modellversuchsergebnisse mitzuwirken und den Transfer sicherzustellen, beschränkt. Ist der Modellversuch erst zu Ende, fehlen häufig Mittel und Zeit, um systematisch aktiv zu werden, und häufig steht das Personal, das den Modellversuch betreut hat, als kompetenter Ansprechpartner gar nicht mehr zur Verfügung.

Um die Übertragung der Modellversuchsergebnisse über das Pilotfeld hinaus sicherzustellen, muss der Transfer permanent stattfinden, in allen Phasen des Modellversuchs. Es ist daher erforderlich, schon bei der Entwicklung des Erprobungsdesigns den Transfergedanken „mitzudenken“ und ein entsprechendes Konzept zu erstellen.

Auch hierbei ist eine enge Zusammenarbeit mit der Wissenschaftlichen Begleitung hilfreich: Sie kann Methodenwissen zur Verfügung stellen und mithelfen bei der Identifikation dessen, was in den einzelnen Phasen jeweils transferierbar ist, und Ratschläge dafür geben, wie der Transfer jeweils gestaltet werden kann.

### **Das Transferkonzept im Modellversuch**

Bei der Entwicklung des Modellversuchskonzepts „Selbstständig lernen im Betrieb“<sup>1</sup> wurde dieser Weg eingeschlagen: Gemeinsam mit der Wissenschaftlichen Begleitung wurde ein Transferkonzept entwickelt, das in das Erprobungsdesign integriert war.

---

<sup>1</sup> Der Modellversuch wurde von der bfz Bildungsforschung im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vom 1. Januar 1999 bis 28.

## Der Modellversuchsansatz

Ziel des Modellversuchs war es, Verfahren zu entwickeln und zu erproben, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Betrieb an den Prozess des selbstständigen Lernens heranzuführen. Selbstreflexion und Selbstevaluation des eigenen Handelns bildeten dabei den Kernpunkt. In mehreren Unternehmen wurden Pilotgruppen eingerichtet, die die Methode der Selbstreflexion anhand der Bearbeitung eines exemplarischen Problems aus ihrem Arbeitsbereich erlernten. Dabei wurden sie vom Modellversuchsträger unterstützt: In moderierten Workshops wurde ihnen Methodenwissen vermittelt und Anregungen gegeben, wie sie das erworbene Wissen in der eigenen Arbeitssituation anwenden können.

Im Modellversuch wurde insgesamt mit 12 betrieblichen Lerngruppen gearbeitet.

## Einbindung des Transferkonzepts in das Erprobungsdesign

Bereits bei der Erstellung des Erprobungsdesigns wurde der Transfergesichtspunkt berücksichtigt: In enger Zusammenarbeit mit der Wissenschaftlichen Begleitung wurde ein mehrstufiges Transferkonzept entwickelt. Kernelemente dieses Konzepts waren Anleitungen, wie die Mitarbeiter im Betrieb ihre Erfahrungen an Kollegen weitergeben können, sowie Strategien, wie auch andere (Unternehmen, Institutionen, Bildungseinrichtungen) von den gemachten Erfahrungen profitieren können.

Das Transferkonzept ging dabei über die Planung und Begleitung der Pilotphase im Betrieb hinaus, denn schon im Modellversuchsansatz müssen die späteren Transferaktivitäten vorausgedacht werden.

Da betriebliche Lern- und Veränderungsprozesse nur vom Unternehmen selbst umgesetzt werden können, beschränkt sich das Transferkonzept in der Durchführungsphase darauf, Hilfestellungen für Mitarbeiter und Entscheider zu entwickeln, welche die Über-

---

Februar 2002 durchgeführt. Die Wissenschaftliche Begleitung lag beim Institut für sozialwissenschaftliche Beratung (isob) in Regensburg.

tragung der Erfahrungen in andere Zusammenhänge und Situationen ermöglichen. Um den „eigentlichen“ Transfer über die Grenzen des Modellversuchsfeldes hinaus einzuleiten, wurden schon während der Erprobung und dann in der sich anschließenden Periode der Auswertung und Evaluation geeignete Vermarktungsstrategien entwickelt.

Modellversuchskonzept	Transferkonzept
Entwicklung des Erprobungsdesigns	Vorbereitung des Transfers durch Entwicklung von Kriterien für die betriebliche Umsetzung und für Rahmenbedingungen
Praktische Erprobung im Betrieb	Unterstützung des Transfers im Betrieb durch Entwicklung von Hilfestellungen für die Mitarbeiter
Auswertung Veröffentlichung der Ergebnisse	Unterstützung des Transfers in den Mainstream durch Entwicklung von Verbreitungsstrategien

**Abb. 1: Einbindung des Transferkonzepts in das Modellversuchskonzept**

### **Praktische Umsetzung im Modellversuch „Selbstständig lernen im Betrieb“**

- In der Konzeptionsphase: Vorbereitung des Transfers

Der Transfer beginnt bereits mit der Planung und Organisation der Pilotphase im Betrieb: Die Pilotgruppe wählt für sie brisante Themenfelder zur Bearbeitung aus.. Damit ist der „exemplarische Gehalt“ der bearbeiteten Themen von der Zusammensetzung der jeweiligen Pilotgruppen und deren Problemsicht abhängig. Da die Gruppenzusammensetzung auch entscheidend für die Akzeptanz der Projektergebnisse in der Belegschaft ist, sollten in der Pilotphase Vertreter unterschiedlicher Bereich und Hierarchieebenen vertreten sein. Im Modelversuch „Selbstständig lernen im Betrieb“ wurden die Pilot-

gruppen aus möglichst abteilungsübergreifenden Bereichen gebildet. Damit war von vornherein sichergestellt, dass die zu bearbeitenden Problemfelder über das individuelle Interesse hinaus von allgemeiner Bedeutung sind. Zudem wurde versucht, sowohl die Promotoren neuer Ideen als auch die von Vorbehalten geleiteten, Distanz wahrenden Skeptiker zur Mitarbeit am Lernprojekt zu gewinnen.

Ein zweiter Schwerpunkt in der Vorbereitung des Transfers betraf die Schaffung betrieblicher Strukturen, die den Mitgliedern der Lerngruppen Rückhalt geben können, denn Transferaktivitäten müssen auch von der Geschäftsführung gewollt und befürwortet werden. Im Modellversuch wurde dafür eine betriebliche Aktionsgruppe (BAG) gebildet, die sich aus den direkten Fachvorgesetzten, den Personalverantwortlichen und Vertretern der Belegschaft, z. B. dem Betriebsrat zusammensetzte.

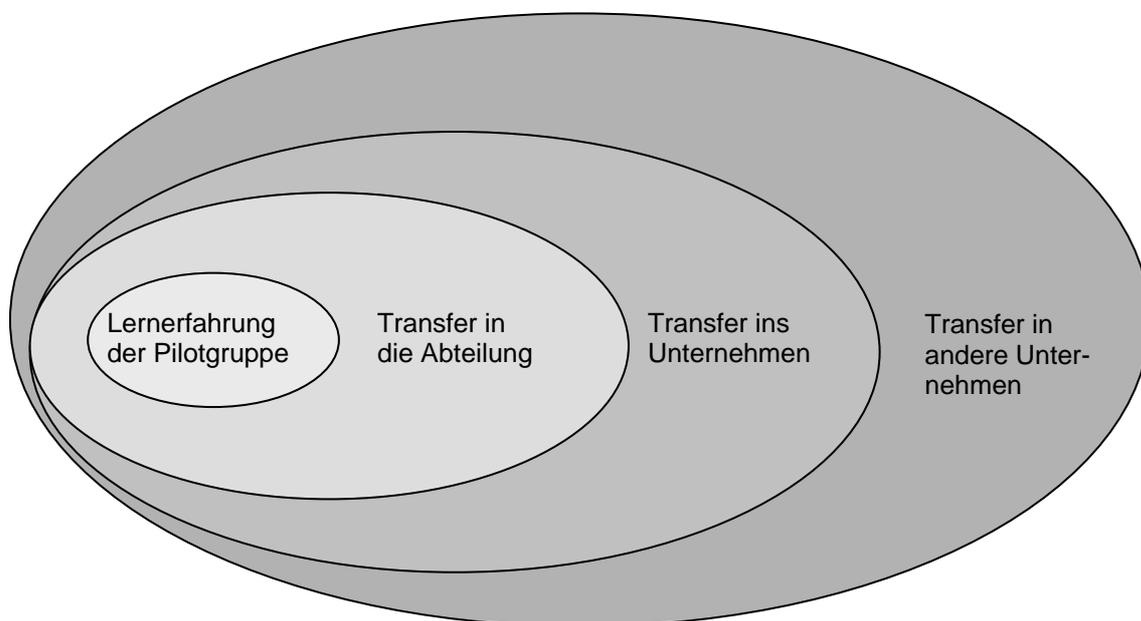
Da die in den einzelnen betrieblichen Lerngruppen gemachten Erfahrungen als Best-Practice-Beispiele für andere dienen sollen, muss allen Akteuren und Beteiligten bereits zu Beginn der Stellenwert des Transfers deutlich bewusst sein. Es wurden daher schon im Vorfeld die Bereitschaft und das Einverständnis für eine Veröffentlichung der Ergebnisse eingeholt, und es wurde auch deutlich gemacht, dass eine aktive Mitwirkung der in den Modellversuch eingebundenen Personen erwünscht ist, z.B. bei Tagungen, Impuls-Werkstätten etc.

Die Wissenschaftliche Begleitung wirkte in dieser vorbereitenden Phase vor allem bei der Zusammenstellung und Entwicklung des methodischen Handwerkszeugs mit (Kriterienkatalog für die Bildung von Pilotgruppen, Fragebögen zur Ermittlung des Lernklimas etc.).

- In der praktischen Erprobung: Unterstützung der innerbetrieblichen Transferaktivitäten

Die im Modellversuch gemachten (Lern-)Erfahrungen der betrieblichen Pilotgruppen sollen in andere Abteilungen übertragen werden mit dem Ziel, die Ergebnisse als neues Konzept oder Verfahren in die Strukturen des Gesamtbetriebs zu integrieren und so die Nachhaltigkeit des Modellversuchs sicherzustellen.

Der Transfer aus der Pilotgruppe hinaus findet auf verschiedenen Ebenen statt – in die (Rest-)Abteilung, in andere Abteilungen, evtl. auch in andere Unternehmensbereiche sowie in andere Unternehmen. Dabei haben die einzelnen Zielgruppen unterschiedliche konkrete Interessen an den gewonnenen Erfahrungen, was dementsprechend differenzierte Transferaktivitäten notwendig macht. Im Transferkonzept des Modellversuchs wurde dies berücksichtigt und ein dreistufiges Verfahren vorgeschlagen:



**Abb. 2: Mehrschichtiger Transfer**

Voraussetzung für alle Transferaktivitäten ist, sowohl die individuellen als auch die Gruppenerfahrungen zu analysieren und zu systematisieren und auf ihre Übertragbarkeit auf andere Zusammenhänge hin zu beurteilen. Dies können nur die Mitarbeiter im Betrieb selbst leisten: sie kennen sich mit den dortigen Arbeitsabläufen aus und können daher mögliche Ansatzpunkte für eine übergreifende Nutzung der Projektergebnisse erkennen. Im Modellversuch wurden die Ergebnisse der Pilotgruppen in moderierten Workshops aufgearbeitet, und es wurde an Beispielen gemeinsam erörtert, was von den Resultaten für welche Zielgruppe im Betrieb von Nutzen sein könnte.

Aber auch um den Erfahrungsaustausch praktisch bewerkstelligen zu können, bedürfen die Mitarbeiter im Betrieb, bei diesen für sie ungewohnten Aktivitäten Unterstützung. Sie brauchen Informationen und Methodenwissen, wie der Wissenstransfer in andere Abteilungen oder Betriebseinheiten bewerkstelligt werden kann. In moderierten Workshops wurden hierzu entsprechende Überlegungen angestellt: Welche Informationskanäle im Betrieb sind geeignet? Wer kann als Multiplikator mit in den Transfer einbezogen werden? etc.

Die Wissenschaftliche Begleitung unterstützte diese Aktivitäten, indem sie Methoden und Materialien zur innerbetrieblichen Kommunikation, zur zielgruppenadäquaten Präsentation von Ergebnissen etc. zur Verfügung stellte.

Transferstufen	Transferinhalt	Zielgruppe	Aktionen
Stufe I	Lernerfahrungen	Mitarbeiter und Kollegen der Abteilung	Reflexion der KLP Leitfragen, Checklisten
Stufe II	Umsetzung des Lernkonzepts	andere Abteilungen, Gesamtunternehmen	Unterstützung bei Informationskampagnen im Betrieb
Stufe III	Nutzen des Lernkonzepts	andere Unternehmen	Fachtagungen, Impuls-Werkstatt, Einbindung von Multiplikatoren

**Abb. 3: Transferaktivitäten in den einzelnen Stufen**

Transferstufe I: Transfer auf die Gesamtabteilung

Einerseits war die Gruppengröße in der Pilotphase begrenzt, andererseits war für die Umsetzung der erarbeiteten Lösungsstrategien die Mitwirkung anderer/aller Kollegen und Kolleginnen einer Gruppe oder Abteilung nötig, oft auch die Zustimmung oder Unterstützung des direkten Vorgesetzten.

Die Mitglieder der Pilotgruppe entwickelten Verfahren, wie die Kollegen und Kolleginnen in den Modellversuch einbezogen werden können. So wurden z. B. Kollegen gebeten, die erarbeiteten Leitfragen und Checklisten, die sich auf Arbeitsabläufe in der Abteilung bezogen, auf ihre Praxisrelevanz und Praktikabilität hin zu beurteilen. Dieses Einbinden auch von Personen, die nicht direkt in das Pilotprojekt involviert waren, trug wesentlich zur Akzeptanz der Verfahren bei.

Zwischenergebnisse aus den moderierten Workshops wurden regelmäßig bei Teamsitzungen oder Wochenbesprechungen weitergegeben, um so alle Kollegen in den Informationsfluss einzubinden.

### Transferstufe II: Transfer in das Gesamtunternehmen

Zur Vorbereitung des Übergangs des Modellversuchskonzepts in die regulären Abläufe im Unternehmen gehört die kontinuierliche Information anderer Abteilungen und Unternehmensteile über die gemachten Erfahrungen ebenso wie die Erarbeitung geeigneter organisatorische Maßnahmen zu deren Umsetzung.

Die Teilnehmer am Modellversuch entwickelten ein unternehmensspezifisches Konzept für eine Informationskampagne. Hierbei sollten die vorhandenen Organisationsstrukturen genutzt werden, um die Verbreitung zu beschleunigen und die Akzeptanz zu erhöhen. Es wurden beispielsweise Plakate für eine Pinn-Wand angefertigt, auf denen die Teilergebnisse aus Pilotprojekten visualisiert wurden, es wurde im Intranet eine spezielle Informationsseite eingerichtet, Teilnehmer am Pilotprojekt berichteten auf der Mitarbeiterversammlung über ihre Arbeitsergebnisse; sie nahmen auch die Einladung an, das Konzept und die praktischen Erfahrungen damit bei der Abteilungsleiterbesprechung vorzustellen.

Die Vorbereitung und Umsetzung der Verbreitungsstrategien geschah dabei in enger Zusammenarbeit mit den Moderatoren der Workshops und der Wissenschaftlichen Begleitung, die methodische Hilfestellung gab.

### Transferstufe III: Transfer in andere Unternehmen

Im Vordergrund stehen hier Vermarktungs- und PR-Aktivitäten sowie die Einbindung und Qualifizierung von Multiplikatoren. Es geht damit um den Transfer in den

Mainstream. Da ein Grossteil der Verbreitungsaktivitäten sich aus den betrieblichen Abläufen und Erfahrungen ergibt, muss auch im Betrieb selbst der Transfer über die Unternehmensgrenzen hinaus geplant und vorbereitet werden. Im Modellversuch wurde hierbei der Schwerpunkt auf einen begleitenden betriebsübergreifenden Erfahrungsaustausch gelegt. In jährlichem Abstand wurde ein Treffen der beteiligten Unternehmen organisiert, das dem Erfahrungsaustausch mit dem Lern- und Entwicklungskonzept einerseits, der gemeinsamen Weiterentwicklung des Projekts andererseits diene. An den Evaluations-Workshops nahmen jeweils Vertreter der Pilotgruppen als auch Führungskräfte (Mitglieder der BAG<sup>2</sup>) teil. Die Diskussion der betriebsspezifischen Lösungen und Ergebnisse trug dazu bei, den eigenen Horizont in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten zu erweitern: Zum Teil wurden Ansätze von anderen Betrieben übernommen, überbetriebliche Lernpartnerschaften wurden gegründet etc.

Ein weiterer Aktionsschwerpunkt lag auf dem Einbeziehen von Bildungsberatern<sup>3</sup>, die als Co-Moderatoren fungierten und so die praktischen Erfahrungen, die die Mitglieder der betrieblichen Pilotgruppen bei der Umsetzung der Konzepte im Betrieb machten, aus erster Hand kennen lernen konnten. Vor diesem Erfahrungshintergrund konnten die Bildungsberater und Bildungsberaterinnen mit Unterstützung durch das Modellversuchsteam und die Wissenschaftliche Begleitung eigene Strategien entwickeln, wie sie das Konzept in ihre Beratungspraxis einbauen können.

- Nach der Erprobungsphase: Transfers in den Mainstream

Die in der Praxisphase im Betrieb gemachten Erfahrungen gilt es, zeitig in der (Fach-) Öffentlichkeit zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen. So kann schon während

---

<sup>2</sup> Betriebliche Aktionsgruppe (s.o.).

<sup>3</sup> Im Modellversuch handelte es sich um Bildungsberater des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH und der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH

der Laufzeit das Interesse an praxisnahen Konzepten befriedigt werden. Vor allem aber dienen Anregungen und Hinweise, die von Fachexperten und Unternehmen kommen, der Weiterentwicklung des eigenen konzeptionellen Ansatzes.

Die Planung und Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen, bei denen die Ergebnisse einem breiten (Fach-)Publikum vorgestellt werden, fanden im Modellversuch in Abstimmung mit der Wissenschaftlichen Begleitung statt. Neben einer Fachtagung, wurden regionale Impuls-Werkstätten durchgeführt, bei denen die am Modellversuch beteiligten Betriebe anderen Unternehmen über ihre Erfahrungen und über den Nutzen berichteten, den sie aus dem Konzept zur Anregung von Selbstlernprozessen im Betrieb gezogen haben. Gemeinsam wurde diskutiert, wie auch andere die Erfahrungen nutzen können, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen und wie man Anfangsfehler vermeiden kann.

### **Nachhaltigkeit des Modellversuchskonzepts**

Auch nach Ende des Modellversuchs werden Formen und Methoden selbstständigen Lernens im betrieblichen Alltag „gelebt“. Wie Nachbefragungen und Interviews zeigen, sind in den meisten der am Modellversuch beteiligten Unternehmen die entwickelten Verfahren zur Selbstevaluation in die betrieblichen Abläufe integriert: Bei der wöchentlichen Teambesprechungen hat die Analyse kritischer Abläufe einen festen Platz auf der Tagesordnung, es gibt sogenannte „Gelbe Seiten“, die darüber Auskunft geben, wer bei bestimmten Fachfragen als Experte herangezogen werden kann, Urlaubspläne werden von den Mitarbeitern erstellt und dem Vorgesetzten vorgeschlagen und vieles mehr. Die Erfahrungen, die in der Projektphase mit den Pilotgruppen gemacht wurden, wurden den Bedürfnissen anderer Gruppen und Abteilungen angepasst und sind nun fester Bestandteil des Arbeitsalltags.

So wurden beispielsweise in einem Unternehmen die Mitarbeiter in die Planung und Gestaltung einer neuen Fertigungshalle einbezogen: Entsprechend ihrer Analyse der notwendigen und sinnvollen Arbeitsschritte wurde die Aufstellung der Maschinen vorgenommen. Auch in anderen Betrieben werden inzwischen Schichtpläne, Versetzungen etc. in Eigenverantwortung der Arbeitsgruppen organisiert. Die Mitarbeiter haben ganz selbstverständlich Prozessverantwortung mitübernommen, überprüfen die Abläufe auf Verbesserungsmöglichkeiten hin und leiten selbstständig Maßnahmen zur Prozessoptimierung ein.

Auch außerhalb der Modellversuchssphäre hat sich das Lern- und Entwicklungskonzept etabliert: Es ist inzwischen fester Bestandteil des Beratungsangebots des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH geworden und wird unter dem Produktnamen „LUPO – Lernen und Prozessoptimierung am Arbeitsplatz“ erfolgreich im Bereich der betrieblichen Bildung eingesetzt.