
Projekttransfer aus theoretischer und praktischer Sicht – Herausforderungen und Gelingensbedingungen

Mainz 2019

Univ.-Prof. Dr. Uwe Schmidt

1. Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule
2. Transfer als Idee
3. Transfer und Wandel in Organisationen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Transfer durch Vernetzung und Übertragung/Projektierung
6. Folgerungen

1. Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule

2. Transfer als Idee

3. Transfer und Wandel in Organisationen

4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer

5. Transfer durch Vernetzung und Übertragung/Projektierung

6. Folgerungen

Transferverständnis

Was ist Transfer in Wissenschaft und Hochschule?

- Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die Praxis (Anwendungstransfer)
- Transfer wissenschaftlicher Erkenntnis in die Scientific Community (Publikationen, Vorträge etc.)
- Transfer von Organisationswissen und Handlungswissen in Organisationseinheiten
- Transfer von Projekten oder Projektergebnissen in und zwischen Organisationen

Transferverständnis

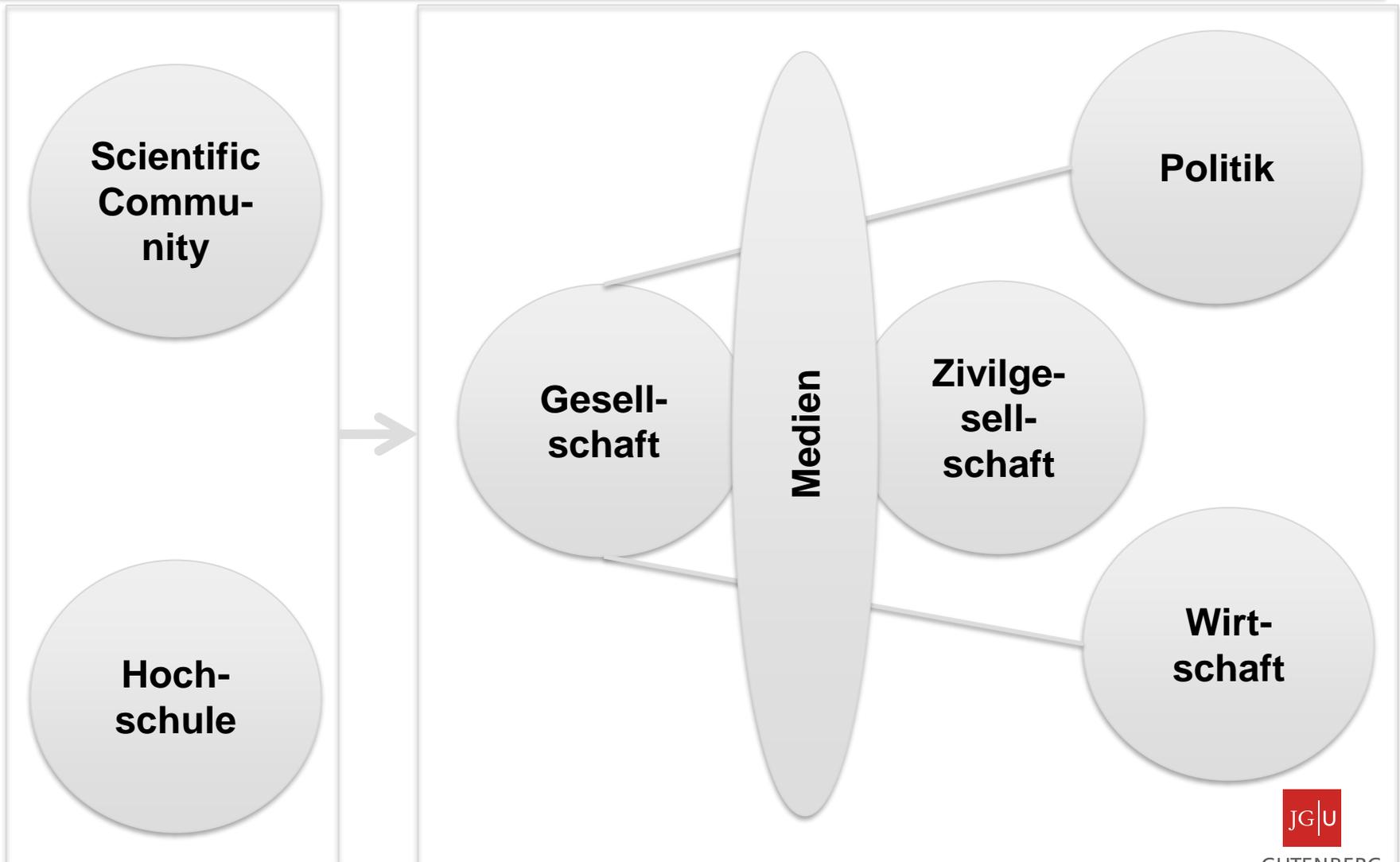
Formen des Transfers

- Wissensübermittlung
- Beratung
- Vernetzung
- Übertragung/Projektierung
- Anwendung

Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule



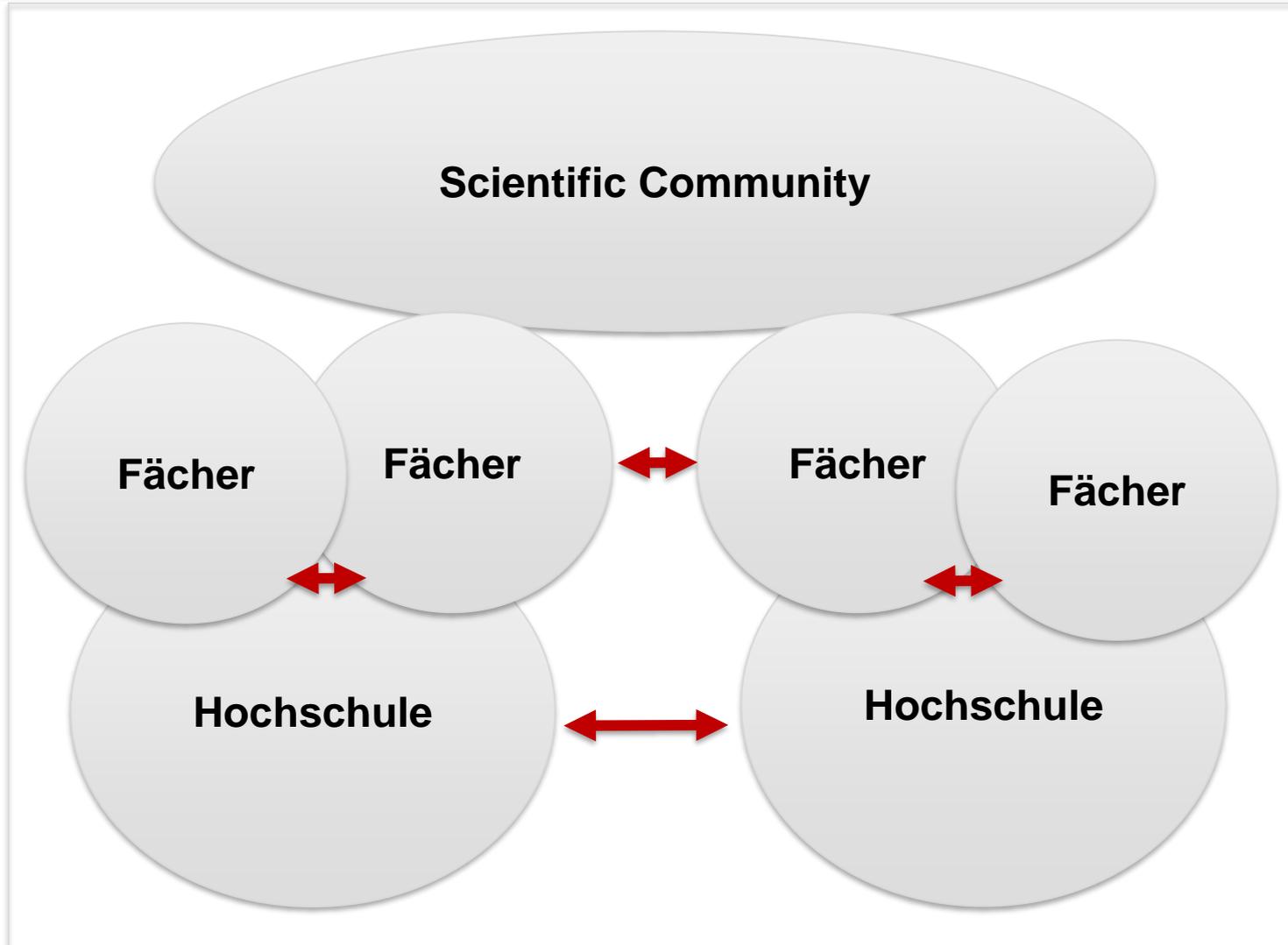
Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule



Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule

- Transfer überschreitet Systemgrenzen auf unterschiedlichen Ebenen (Makro-, Meso-, Mikroebene)
- Transfer konfrontiert unterschiedliche Systemlogiken
 - Reduktion von Komplexität wissenschaftlicher Erkenntnis
 - Re-Interpretation unter Bedingungen unterschiedlicher Systeme
 - Unterschiedliche Zeitlogiken zwischen Wissenschaft und Politik
- Systeme agieren mit unterschiedlichen ‚generalisierten Medien‘
 - Wissenschaft: Erkenntnis/Wahrheit
 - Wirtschaft: Geld
 - Politik: Einfluss/Macht

Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule



1. Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule
- 2. Transfer als Idee**
3. Transfer und Wandel in Organisationen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Transfer durch Vernetzung und Übertragung/Projektierung
6. Folgerungen

Transferverständnis

Zielsetzungen von Projekt- und Wissenstransfer

- Sicherung von Erkenntnissen
- Übertragung von Good Practice
- Erzeugung von Nachhaltigkeit
- Kosteneinsparung durch Nutzung vorhandener Praxis

Transfer als Idee



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Transfer als Idee



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Transfer als Idee



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Transfer als Idee



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Rahmenbedingungen von Transfer in Wissenschaft und Hochschule

- Zunehmende Bedeutung projektförmiger Organisation in Hochschulen
- Gleichzeitig erst allmähliche Adaption der veränderten Steuerungserfordernisse durch wachsende Hochschulautonomie (New Public Management)
- Geringe Verbreitung von Wirkungsanalysen
- Begrenzte evidenzbasierte Steuerung im Hinblick auf Implementation von Maßnahmen

1. Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule
2. Transfer als Idee
- 3. Transfer und Wandel in Organisationen**
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Transfer durch Vernetzung und Übertragung/Projektierung
6. Folgerungen

Organisationale Bedingungen

Spezifische Handlungsmuster und Herausforderungen an Steuerung und Transfer in Hochschulen

- Formal-bürokratische Organisationen (Max Weber)
- Organisationen als soziale Einheiten, die durch formale Regelungen dominiert werden ...
 - sowohl im Hinblick auf Aufgaben
 - als auch im Hinblick auf Hierarchien, d.h. Anweisungen und Kontrolle
- Nach Weber damit rationale und funktionale Organisation, die effiziente Zielerreichung sicherstellt
- Alternative Modelle fokussieren darauf, dass Hochschulen spezifische Organisationen sind

Organisationale Bedingungen

Universitäten als loosely coupled systems

- Weick 1976 – im Anschluss an Thompson 1967 und Glassman 1973
- Koppelung aufgrund von Funktionserfüllung in Hochschulen kaum vorhanden, da wissenschaftliche Spezialisierungstendenz
- Damit Vielzahl von Disziplinen, die Wissen autonom prozessieren
- Keine funktionale Abhängigkeit in Forschung und Lehre zwischen einzelnen Disziplinen
- Vergleichsweise schwache organisationale Ausrichtung und Bindung - primäre Orientierung an Fachdisziplinen und damit am System der Scientific Community

Organisationale Bedingungen

- Hohe Entscheidungsautonomie und hoher Status – weder Durchgriffsmöglichkeiten noch Motivation durch finanzielle Anreize
- Kontrolle der Arbeit wegen spezialisiertem Wissen kaum möglich – stattdessen starke Kontrolle des Zugangs (Berufungsverfahren, „Initiationsriten“)
- Vorteile lose gekoppelter Organisationen: Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, ohne gesamte Organisation zu adressieren, damit auch schnell Anpassungen möglich
- Daraus folgt Vielzahl an lokal begrenzten Innovationen (z.B. Experimentieren mit neuen Lehrformen etc.)

Organisationale Bedingungen

Universitäten als organisierte Anarchie

- Cohen et al. 1972
- Garbage Can-Modell: Probleme und Problemlösungen werden nicht systematisch aufeinander bezogen; eher zufälliges Aufeinandertreffen von Problemen und Lösungen – wenig rationale Steuerung
- Beispiel „Bologna-Prozesse“: Kopplung vieler Probleme an eine „Lösung“, obwohl die ursprünglichen Ziele (vergleichbare Abschlüsse in Europa, europäischer Hochschulraum) zum Teil ganz andere waren
- Keine sequentielle Problemlösung, sondern Probleme, Lösungen, Entscheidungsteilnehmer und Entscheidungssituationen werden entkoppelt

Organisationale Bedingungen

- Vorhandenes latentes Wissen, das nicht systematisch zusammengeführt und gesichert wird
- Ziele der Organisation als auch Ziele in Entscheidungssituationen sind nicht eindeutig, sondern unpräzise und inkonsistent
- Fluktuierende Partizipation durch Wechsel von Funktionsträgern und Möglichkeit des temporären „Ein- und Ausstiegs“ im Kontext von Entscheidungsprozessen
- Unklarheit darüber, welche Erfolgswahrscheinlichkeiten bestehen und was genau zum Erfolg in Organisationen führt- Steuerung nicht durch Evidenzen, sondern durch Plausibilitäten und organisationale Zufälle

1. Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule
2. Transfer als Idee
3. Transfer und Wandel in Organisationen
- 4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer**
5. Transfer durch Vernetzung und Übertragung/Projektierung
6. Folgerungen

Rahmenbedingungen von Transfer in Wissenschaft und Hochschule

- Wie gelingt der Transfer von good practice auf andere Bereiche oder Hochschulen?
- Transfer von Projekten kreiert Wandel – welche Bedingungen sind notwendig, um Wandel und Transfer in Hochschulen zu fördern?

Drei Kulturen des Lernens (Willke)

Erstarre Komplexität
(Hierarchie)

Die Spitze des System definiert
Lerninhalte

Unorganisierte Komplexität
(Anarchie)

Jeder definiert Lerninhalte für sich
– anything goes

Organisierte Komplexität
(Vernetzte Systeme)

Lernen als Prozess in einem
systemischen Kontext

Kulturen der Lernens und Voraussetzungen für Transfer

- **Kulturelle Voraussetzungen**

- Organisationskultur, die Wissenstransfer fördert
- Wissensfördernde Organisationskultur zeichnet sich durch
 - hohe Übereinstimmung an Werten und Normen
 - eine hohe Beteiligung an Entscheidungen und an der Herstellung von Ergebnissen
 - durch klare Visionen und
 - eine hohe Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen aus

Kulturen der Lernens und Voraussetzungen für Transfer

➤ Technische und strukturelle Voraussetzungen

- Handlungsspielräume
- Orte zum Wissenstransfer
- Verfügen über Techniken des Austauschs

➤ Persönliche Voraussetzungen

- Intrinsische Motivation
- Externe Anreize erzeugen ggf. Dysfunktionalitäten, da nur solche organisationsrelevanten Handlungen realisiert werden, die auch belohnt werden
- Zudem Vernachlässigung anderer Tätigkeiten

(Wilkesmann 2008)

Prozessorale Voraussetzungen

- Transfer von Projekten benötigt hinreichende Kenntnisse zum Gelingen des Projektes und zu den Voraussetzungen, Wirkungen und Wirkmechanismen.
- Transfer ist kein quasi-technischer Prozess, sondern muss anschließen an das jeweilige soziale System in Hochschulen, Fachbereichen und Fächern wie auch an die individuellen Voraussetzungen der beteiligten Akteure.
- Transfer in sozialen Systemen ist kein bloßer Prozess der Übertragung, sondern der Adaption. Im Zentrum stehen Prozesse der Aneignung als Reflex auf externe Irritation.

Rolle der Steuerungsakteure

- Steuerungsakteure sind wesentliche Multiplikatoren und Motivatoren im Hinblick auf den Umgang mit Ergebnissen von Projekten und Qualitätssicherung.
- Steuerungsentscheidungen sind optimalerweise gebunden an wissenschaftlich fundierte Evidenzen
- Problem der Dateninterpretation, der Gewichtung der Ergebnisse etc. (Professionsorganisation nach Mintzberg) und Dominanz plausibler Erklärungen (Cohen et al.)
- Vertrauen in Evidenzquellen divergiert je nach Kontext, Vorerfahrungen und alternativen Referenzsystemen

1. Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule
2. Transfer als Idee
3. Transfer und Wandel in Organisationen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
- 5. Transfer durch Vernetzung und Übertragung/
Projektierung**
6. Folgerungen

Transferverständnis

Formen des Transfers?

- Wissensübermittlung
- Beratung
- **Vernetzung: QPL-Vernetzungs-Aktivitäten; Lehrideen vernetzen, Quality Audit**
- Übertragung/Projektierung
- Anwendung

Transfer durch Vernetzung

Vernetzung

- Kennenlernen
- Diskutieren
- Inspirieren
- Hohe Kosten der Vernetzung
- Vernetzung schafft Verpflichtung
- Notwendige Bereitschaft zur Offenheit – Vertrauen
- Wie intensiv und langfristig muss Vernetzung sein, um evidenzbasierten Transfer zu ermöglichen?

Transferverständnis

Formen des Transfers?

- Wissensübermittlung
- Beratung
- Vernetzung
- **Übertragung/Projektierung: Carl-Zeiss-Stiftung Kolleg;
Lehrprojekte Niedersachsen; Schwerpunkt QPL-Fortsetzung**
- Anwendung

Transfer durch Übertragung

Übertragung/Projektierung

- Kennenlernen
- Adaptieren
- Implementieren
- Problem der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Vorkenntnisse
- Hinreichende Evidenzen zur Qualität sowie zu intendierten und nicht intendierten Wirkungen des zur übertragenden Projektes
- Expertenwissen vs. Praxisorientierung

1. Transferverständnis in Wissenschaft und Hochschule
2. Transfer als Idee
3. Transfer und Wandel in Organisationen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Transfer durch Vernetzung und Übertragung/Projektierung
- 6. Folgerungen**

Folgerungen

- Hohe Relevanz von Projekttransfer
- Hinreichende Kenntnisse zur Wirkung der zu transferierenden Projekte bzw. Erfahrungen
- Adaption an jeweilige Rahmenbedingungen voraussetzungsvoll
- Insgesamt zeigt sich, dass nicht nur die Entwicklung von Innovation, sondern auch Vernetzung und Transfer einen hohen Zeitaufwand kreieren
- Keine Automatismen – Projekte transferieren sich nicht von selbst
- Transfer von Projekten muss in der Regel selbst projektiert werden
- Mehrwert sind nicht in erster Linie Einsparung von Kosten, sondern die hohe und in der Praxis bewährte Qualität von Projekten

Folgerungen

- Hochschulspezifische strukturelle Hindernisse für Transfer
- Referenzsystem ist (auch) für Transfer nicht zwingend die Hochschule bzw. Organisation, sondern häufig Fachcommunity
- Damit vergleichsweise geringer fachübergreifender Wissenstransfer
- Unterschiedliche systemische Handlungslogiken als Herausforderung



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit**



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ