

Transfer von Modellversuchsergebnissen in die Berufsbildungspraxis – Ansprüche, Probleme, Lösungsansätze –

KURZFASSUNG: Es wird dargelegt, dass die Frage des Transfers von Theorien in die Praxis insbesondere im Zusammenhang von Modellversuchen häufig verkürzt diskutiert wird. Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, wenn in dieser Frage immer wieder Defizite reklamiert werden. Im Einzelnen werden einige zentrale Schwierigkeiten der Transfergestaltung hervorgehoben und Möglichkeiten einer verbesserten Transferförderung in Modellversuchen skizziert.

ABSTRACT: It is argued that the discussion on the transfer of theories into practice is still far from satisfactory. The underlying question is of general importance in pedagogy but is especially relevant in the context of pilot-projects aiming at innovative approaches in vocational education. As a remarkable amount of public funds is provided for these projects, there is growing concern on whether this money is well-spent. The contribution points out some of the major challenges and sketches ways of improving the transfer.

1 Transfer von Modellversuchsergebnissen: Anspruchsvolle Programmatik und erkannte Defizite

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 kann *Transfer definiert werden als die Anwendung von erprobten Problemlösungen, die in einem spezifischen institutionellen und personellen Kontext entwickelt wurden, auf Problemlagen in ähnlich strukturierten Bereichen der Berufsbildungspraxis.*

Die entwickelten Problemlösungen aus Modellversuchen bzw. anderen Innovationsprojekten 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 wäre zu unterscheiden zwischen folgenden Transferfeldern:

- Transfer innerhalb der Institutionen, in denen der Modellversuch durchgeführt wurde (interner Transfer). Strenggenommen 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:

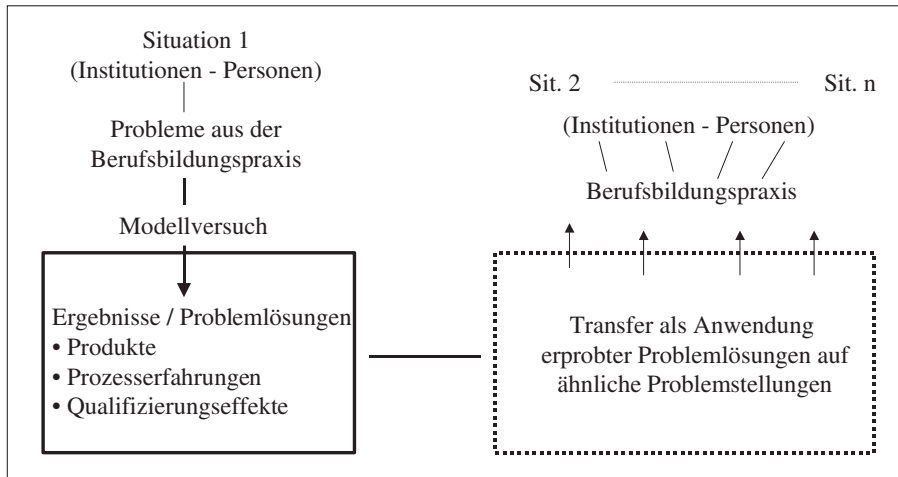


Abbildung: Transferfrage im Kontext von Modellversuchen

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 das Problem der unzulänglichen Zusammenarbeit zwischen Berufsschule und überbetrieblicher Bildungsstätte von Verantwortlichen aus einer Region unter den dort gegebenen Bedingungen (z. B. Ausbildungsberufe, personelle und materielle Ressourcen) als Ausgangsproblem eines Modellversuchs aufgenommen. Die Entwicklungs-, Erprobungs- und Evaluationsaktivitäten münden in konkrete Arbeitsergebnisse, sei es in Form von didaktischen ‚Produkten‘ (z. B. Curricula, Medien, Modellseminare), oder sei es in Form von Erfahrungen über die Prozesse innerhalb des Modellversuchs (z. B. Wissen über Implementationsbedingungen). Zudem ist zu berücksichtigen, dass Modellversuche einen Beitrag zur Qualifizierung der beteiligten Akteure leisten, sowohl auf Seiten des Modellversuchsträgers als auch seitens der wissenschaftlichen Begleitung. 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 gravie-

rende 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 übriggeblieben. ... 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.

Vor diesem Hintergrund kann die Transferfrage nunmehr konkreter formuliert werden. Im Einzelnen wird den folgenden Aspekten nachgegangen:

- Zunächst werden mögliche Schwierigkeiten der Transfergestaltung aufgenommen (2).
- Anschließend werden die Ausgangs- und Ansatzpunkte für die Planung von Transferaktivitäten in Modellversuchen herausgearbeitet (3).
- Schließlich werden Möglichkeiten und Ansatzpunkte der Transferförderung vorgeschlagen (4).

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.

2 Mögliche Schwierigkeiten der Transfergestaltung

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

... Unzulängliche oder unzugängliche Theorien

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.

... Personelle und institutionelle Bedingungen des Anwendungsfeldes

Ein Transfer von Modell Versuchsergebnissen wird erleichtert, wenn sich diese möglichst gut mit den Bedingungen in dem Transferfeld verbinden lassen. Ein wesentlicher Aspekt betrifft dabei die *personellen Bedingungen* im Transferfeld. 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 einer Lernortkooperation 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 Voraussetzungen 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. So fällt beispielsweise im Kontext der Lernortkooperation auf, dass man – im Gegensatz zu analogen Projekten etwa einer Teamentwicklung in Unternehmen – selten eine Phase des Aufbaus und der Reifung von Kommunikationsbeziehungen vorsieht, sondern mehr oder weniger davon ausgeht, dass kurz nach dem Kennenlernen schon produktive Ergebnisse verfügbar sind.

Transfer- und Innovationsbemühungen treffen stets auf gewachsene Strukturen und Einstellungen. Sie verlangen von einzelnen Personengruppen ein ausge-

präges 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 Intensivierung von Lernortkooperation 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 einer Partizipation 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 bereit gestellt werden können.

3 Ausgangs- und Ansatzpunkte für die Planung von Transferaktivitäten in Modellversuchen – oder: Modellversuchstransfer als Marketingfrage

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 Theorien und Deutungsmuster, die auf die Handelnden in der Berufsbildungspraxis einströmen. Der Berufsbildungspraktiker wird i.d.R. keine wissenschaftlichen Qualitätsmaßstäbe bei der Beurteilung von Theorien anlegen, sondern die Theorieangebote auf ihren Nutzen zur Lösung seiner konkreten Probleme bewerten. In der Anwendung können sich Theorien unterschiedlicher Herkunft miteinander verbinden.
- 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. Die Anpassung an die Bedingungen der Adressaten erfordert, dass die Modellversuchsergebnisse anpassungsfähig sind.
- Der Transfer ergibt sich nicht von selbst, sondern er muss aktiv gestaltet werden. Eine Analogie zum Lernen drängt sich auf: Es reicht nicht, die Lernin-

halte bereit zu stellen, sondern zumindest bei vielen Lernenden müssen die Lernprozesse aktiv unterstützt werden. Entsprechend reicht es nicht, die Modellversuchserfahrungen lediglich in Berichten oder auf Tagungen zu präsentieren, sondern die in einem konkreten Kontext erreichten, zunächst noch punktuellen 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 Nutzenpotential. 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.

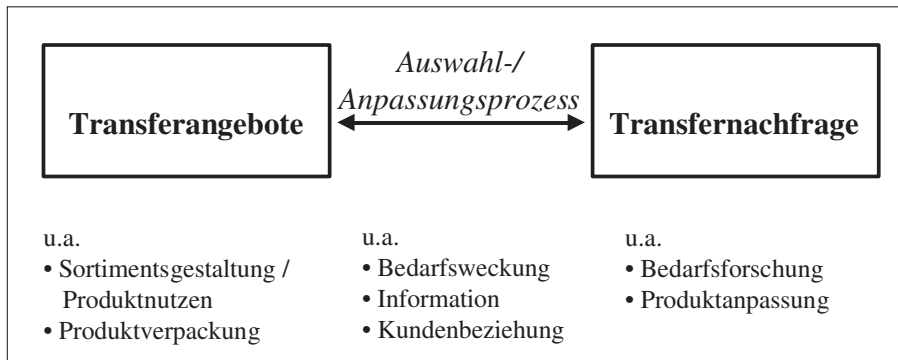


Abbildung: Aufbau von Transferaktivitäten in Analogie zum Produktmarketing

4 Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Transferförderung in Modellversuchen

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 13 Gestaltungsfelder vorgeschlagen, die sich den folgenden drei Maßnahmenbereichen zuordnen lassen:

- Maßnahmen im Rahmen der Programm-/Modellversuchsplanung (4.1).
- Maßnahmen zur Bereitstellung und Aufbereitung der Modellversuchsergebnisse (4.2).
- Maßnahmen zur Aktivierung und Gestaltung der Transfernachfrage (4.3).

4.1 Maßnahmen im Rahmen der Programm-/Modellversuchsplanung

Die öffentliche Förderung von Modellversuchen, zumal wenn diese im Rahmen von Schwerpunktprogrammen zur Erreichung von bildungspolitisch prioritären Zielsetzungen beitragen sollen, vollzieht sich unter bestimmten Kriterien. Ein derzeit sehr allgemein formuliertes Förderkriterium ist die prinzipielle Transferfähigkeit der Modell Versuchsergebnisse. Im Interesse einer nachhaltigen Transferwirkung ließen sich zum einen diese Kriterien präzisieren und in konkrete Anforderungen an die Antragsteller von Modellversuchen übersetzen, zum anderen wären seitens der politisch Verantwortlichen flankierende Maßnahmen umzusetzen.

(1) Bestandsaufnahme über das Transferpotential in der Berufsbildungspraxis als Grundlage eines Modellversuchsprogramms

Die in Modellversuchen entwickelten Innovationen können sich im Hinblick auf ihre Transferfähigkeit in zwei Punkten voneinander unterscheiden: (1) Während die einen nur einen geringen Anpassungsbedarf im Transferfeld auslösen, sind die anderen an die Herstellung wesentlicher Rahmenbedingungen gebunden. (2) Während die einen ein weithin drängendes Problem aus der Berufsbildungspraxis aufnehmen, berühren andere (derzeit) lediglich die Problemlage spezifischer Sonderfälle, d. h. die Transferbreite ist gering.

Für die Förderung von Modellversuchen stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, inwieweit das Transferpotenzial antizipiert werden kann und welcher Innovationsgrad innerhalb eines Modellversuchs(programms) verfolgt werden sollte. Sollen sich Modellversuche schon in ihrer Planung und Grundlegung im Interesse eines möglichst breiten Transfers am ‚Durchschnittsfall der Praxis‘ orientieren, oder wird eine Innovationsspitze auch auf die Gefahr hin angestrebt, dass die erzielten Ergebnisse nur sehr eingeschränkt transferierbar sind?

Zugespielt wird diese Frage etwa dann deutlich, wenn anspruchsvolle technische Infrastrukturen die Innovation tragen, so beispielsweise im Rahmen von Ambitionen, die Kooperation zwischen Lernorten über Videokonferenzsysteme zu intensivieren.

Prinzipiell wäre zu unterscheiden zwischen Konzepten, die (zumindest kurzfristig) eher für das High-End der Berufsbildungspraxis eine Innovation darstellen, und solchen Konzepten, die auch unter Durchschnittsbedingungen mit vertretbarem Aufwand erreichbar und transferierbar erscheinen. Als mögliche Konsequenz wäre ein *Portfolio von Konzepten* unterschiedlicher Innovationstiefe und Anspruchsniveaus (z. B. im Hinblick auf die erforderlichen materiellen Ressourcen, Kompetenzanforderungen, Organisationskulturen) denkbar, in jedem Fall sollten die Modellversuche auch den Durchschnittsfall der Praxis mit im Blick halten. Zur Fundierung entsprechender Entscheidungen bei der Planung eines Modellversuchsprogramms wäre eine Bestandsevaluation erforderlich, die diesen Aspekt in differenzierter Weise berücksichtigt.

(2) Verstärkung der Transferwirkung durch Abstimmung der Modellversuchsförderung auf die bestehende Erkenntnislage und korrespondierenden Innovationsaktivitäten

Ein erhebliches Verbesserungspotenzial in Modellversuchen dürfte darin bestehen, die Transferaktivitäten mit korrespondierenden Initiativen zu verzahnen. So ist immer wieder festzustellen, dass Modellversuche umfassend ‚das Rad neu

erfinden wollen', obwohl sie in vielen Bereichen auf bereits verfügbare Erkenntnisse zurückgreifen oder aber von parallel sich vollziehenden Aktivitäten profitieren können. Schon ein flüchtiger Blick verrät, dass häufig ähnliche Aktivitäten in weitgehend identischen Praxisfeldern durchgeführt werden, die nichts voneinander wissen und bei denen demzufolge auch keine Synergieverstärkungen bzw. Erfahrungsvorteile entstehen. Dies betrifft sowohl die Aktivitäten in Modellversuchen als auch solche in anderen Förderkontexten. Beispielhaft sei auf die zahlreichen Programme der Förderung von Bildungsinstitutionen bei der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien hingewiesen, die zu einer nahezu unüberschaubaren Zahl von Einzelinitiativen in Modellversuchen, Landesprogrammen, Firmensponsoring u. a. m. führten.

(3) Streuung der Modellversuchsförderung im Hinblick auf Modellversuchsträger mit Ideal- und Normalbedingungen

Um es mit einem Vergleich aus dem Sport zu veranschaulichen: Trainingskonzepte für eine Bundesligamannschaft sind nur bedingt auf das Training in einem Regional- oder Kreisligaverein übertragbar. Vor diesem Hintergrund mag die (ausschließliche) Ausrichtung der Modellversuchsförderung auf die Villenviertel der Praxis zwar imposante Konzepte erwarten lassen, zugleich aber auch den Transfer hochgradig begrenzen.

Daraus begründet sich für die Planung eine zentrale Frage: Sollen als Modellversuchsträger nur jene Institutionen einbezogen werden, in denen nahezu ideale Bedingungen für die Umsetzung der Modellversuchsziele existieren, oder sind auch solche Praxisfelder zu berücksichtigen, die noch mit einer Vielzahl der Widrigkeiten bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zu kämpfen haben? Je stärker eine Orientierung an Idealbedingungen verfolgt wird, desto aufwändiger und unterstützungsintensiver wird sich vermutlich der Ergebnistransfer in neue Praxisfelder vollziehen.

(4) Integration einer konkreten Transferplanung in den Modellversuchsantrag

Formal wäre schon bei der Antragstellung und Entscheidung über die Förderung eines Modellversuchs darauf zu achten, 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.

4.2 Maßnahmen zur Bereitstellung und Aufbereitung der Modellversuchsergebnisse

Während die bislang skizzierten Maßnahmen verstärkt bei den Programmplanern in Bildungspolitik und -administration liegen, befinden sich die nachfolgenden Bereiche zur Transferförderung primär in der Kompetenz der Modellversuchsakteure. So plausibel die einzelnen Maßnahmen auch sein mögen, ihre Umsetzung erfordert zumeist eine zielbezogene Zuordnung von knappen Modellversuchsressourcen für Transferaktivitäten.

(1) Aufbau einer glaubwürdigen Dokumentation der Modellversuchserfahrungen

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 zwängen. 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 könnten der Dokumentation beispielsweise Leitfragen zugrunde gelegt werden, über die von Zeit zu Zeit im Modellversuch reflektiert wird und deren Antworten dann möglichst genau dokumentiert werden. Eine dieser Leitfragen könnte dabei lauten: „Wie können wir die erzielten Erfahrungen und Ergebnisse für den Transfer aufbereiten?“ Der Weg von der Dokumentation zu periodischen Veröffentlichungen ist dann i. d. R. relativ kurz.

Die Bereitschaft zu einer differenzierten, zudem noch schriftlich zu verfassenen Dokumentation der Modellversuchserfahrungen ist häufig nicht sehr ausgeprägt. Insofern wäre zu überlegen, mit welchen Anreizen diese Bereitschaft gefördert werden könnte.

(2) Zielbezogene Berichterstattung im Rahmen eines Qualitätsmanagements

Die Zwischen- und Abschlussberichte werden in der Wahrnehmung vieler Modellversuchsakteure nicht als Mittel der Transferförderung, sondern als Erfüllung einer Rechenschaftspflicht gegenüber dem Mittelgeber verstanden. Inwieweit sie in der Kultus- und Bildungsadministration in Bund und Ländern systematisch ausgewertet und genutzt werden, bleibt offen.

Modellversuchsberichte erscheinen auch deshalb wenig zielbezogen, weil die grundlegenden Modellversuchsziele nicht präzise fixiert und verbindlich formuliert worden sind. Vor diesem Hintergrund können beispielsweise Ziele beim Auftreten von Schwierigkeiten zumeist ohne verpflichtende Begründung und Legitimation aufgegeben oder verschoben werden.

Eine Alternative zu diesem Vorgehen wäre die Einbettung der Berichterstattung in ein umfassendes Qualitätsmanagement, bei dem zwischen Programmträger und dem Modellversuch zu Beginn klare, erreichbare Ziele vereinbart werden, auf die hin dann etwa zweimal jährlich eine prägnante Dokumentation der spezifischen Zielerreichungsaktivitäten erfolgt. Veränderungen im Zielsystem bleiben dabei prinzipiell möglich, erfordern hingegen eine Reflexion und Erörterung der Gründe und Zusammenhänge.

(3) Transferorientierte Aufbereitung der Modell Versuchsergebnisse

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. Vor diesem Hintergrund erscheinen zumindest zwei verschiedene Textsorten unterscheidenswert, die im Hinblick auf spezifische Adressaten zu entwickeln wären:

- Für die Berufsbildungspraxis erscheint ein gut strukturiertes *Handbuch für die Praxisgestaltung* hilfreich, das im Hinblick auf ein Thema bzw. Handlungsfeld die zentralen Erfahrungen eines Modellversuches bzw. eines Modellversuchsprogramms zusammenstellt und dem interessierten Praktiker verfügbar macht.
- Für die Berufsbildungsforschung wäre im Hinblick auf ein Modellversuchsprogramm bzw. -problemfeld ausgehend von einem Bezugsrahmen periodisch der Erkenntnisstand zu den relevanten Forschungsfragen zu erheben und systematisch zu dokumentieren.

(4) Adressatendifferenzierte Verfügbarkeit der Modellversuchsergebnisse

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.
- 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.).

4.3 Maßnahmen zur Aktivierung und 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 nach oben offene 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 Transferadressaten ab. Je nachdem, ob es sich primär um Entwickler, Mitmacher oder Nachahmer handelt, werden die Transferansätze greifen oder ins Leere laufen.

(1) Transfer innerhalb des Modellversuchs/in Verbundprojekten 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 sogenannter 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.

(2) 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 Unterstützung 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).

(3) 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 sogenannte Machtpromotoren oder ‚Gatekeeper‘ den Zugang zu den betroffenen Praxisbereichen regulieren und in der Lage sind, Veränderungsprozesse zu unterstützen, zu verhindern oder abzubrechen.

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 (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.⁶

In jeder Organisation existiert eine Geschichte von Konflikten, die zum Zeitpunkt der Transferbemühungen wirksam werden können. Vor diesem Hintergrund hängt es maßgeblich von den Kompetenzen der Transferagenten ab, wie die Veränderungsprozesse gestaltet und ggf. die Konflikte bearbeitet werden. DOPPLER/LAUTERBURG betonen insbesondere sozial-kommunikative Voraussetzungen für eine kompetente Unterstützung von Veränderungsprozessen:

- „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 vorwärtszubringen
- Hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften.“⁷

⁶ Vgl. EULER 1995b; EULER/KUTT 1995, S. 289f.

⁷ DOPPLER/LAUTERBURG 1994, S. 143.

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.

Neben der kompetenten Unterstützung bedürfen Veränderungsprozesse einer festen Verankerung in der Organisation, im Idealfall in Form eines Zusammenspiels von Macht- und Fachpromotoren. Deren Unterstützung ist insbesondere bei auftretenden Schwierigkeiten gefordert, etwa wenn die vereinbarten Ziele auch gegen die Bedenken oder den Widerstand einzelner Gruppen in der Organisation aktiv vertreten müssen. Eine weitere Bewährung konkretisiert sich in der Frage, in welchem Maße die notwendigen Ressourcen zur Implementation der neuen Konzepte bereit gestellt werden.

(4) Modellversuchsergebnisse in Aktivitäten der Organisationsentwicklung integrieren

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.

(5) Eigenständige Transferprojekte organisieren

Ein verbreitetes Problem für die effektive Gestaltung der Transferförderung besteht darin, dass die aufgebaute Kompetenz der Modellversuchsakteure nach Ende des Modellversuchs nicht mehr greifbar und nutzbar ist. Häufig sind die Mitarbeiter nach Ablauf eines Modellversuchs in anderen Bereichen beschäftigt und stehen für einen weiteren Transfer nicht mehr zur Verfügung. Zudem gibt es keine Budgets, aus denen mögliche Aufwendungen beglichen werden könnten. Vor diesem Hintergrund ist zu überlegen, wie die aufgebauten Modellversuchserfahrungen auch über den Modellversuch hinaus konserviert und für den weiteren Transfer gesichert werden können.

Eine Option der Umsetzung bestände darin, innerhalb von eigenständigen Transferprojekten die breite Umsetzung der entwickelten Modellversuchsergebnisse eines Modellversuchsprogramms zu nutzen. In diesem Rahmen wäre es denkbar, dass sich interessierte Institutionen um die Bereitstellung von Beratungs- und Implementationsressourcen bewerben. Ein solcher Weg erscheint problemgerechter, kostengünstiger und zudem flexibler als die Gründung einer strukturell verankerten Transferagentur. Ein Gestaltungs- und Leistungsmerkmal der Transferprojekte würde darin bestehen, dass sich die Transferaktivitäten nach einer Anschubphase selbst tragen können.

5 Abschluss

Die Ausführungen machen deutlich, dass im Hinblick auf den Transfer von Modellversuchsergebnissen zwischen Potenzialität und Aktualität, zwischen politischer Programmatik und praktischer Umsetzung, häufig eine mehr oder weniger große Diskrepanz besteht. Dies mag teilweise auf ein zu naives Verständnis über den Ablauf von Transferprozessen beruhen, ein Grund liegt möglicherweise aber auch in den Prioritätensetzungen der Programmverantwortlichen sowie der Durchführungsträger von Modellversuchen.

Literatur

- DOPPLER, K./LAUTERBURG, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/M. 1994.
- EULER, D. (1994): Didaktik einer sozio-informationstechnischen Bildung, Köln 1994.
- 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.

Anschrift des Autors: Prof. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftspädagogik, Dufourstr. 40a, CH-9000 St. Gallen