



Zentrum für  
Qualitätssicherung  
und -entwicklung

---

# Herausforderungen für den Transfer von Ideen und Wissen an Hochschulen

Potsdam 2018

Univ.-Prof. Dr. Uwe Schmidt



JOHANNES GUTENBERG  
UNIVERSITÄT MAINZ

1. Transferverständnis
2. Transfer als Idee
3. Organisationale Bedingungen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Exkurs: Evidenz als Grundlage für Transfer
6. Transfer durch Vernetzung und Übertragung
7. Resümee

## **1. Transferverständnis**

2. Transfer als Idee
3. Organisationale Bedingungen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Exkurs: Evidenz als Grundlage für Transfer
6. Transfer durch Vernetzung und Übertragung
7. Resümee

## Transferverständnis

---

### Was ist Transfer?

- Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die Praxis (Anwendungstransfer)
- Transfer wissenschaftlicher Erkenntnis in die Scientific Community (Publikationen, Vorträge etc.)
- Wissenstransfer zwischen Akteuren, Organisationseinheiten
- Transfer von Projekten oder Projektergebnissen auf weitere Bereiche der Organisation (möglichst unter Berücksichtigung der Messung von Wirkungen)

## Transferverständnis

---

### Zielsetzungen von Projekt- und Wissenstransfer

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

## Transferverständnis

---

### Rahmenbedingungen von Transfer

- Zunehmende Bedeutung projektförmiger Organisation in Hochschulen
- Gleichzeitig erst allmähliche Adaption der veränderten Steuerungserfordernisse durch wachsende Hochschulautonomie
- Wie gelingt es die Einführung und Weiterführung oder Institutionalisierung von Projekten evidenzbasiert zu steuern?
- Werden Projekte überhaupt im Sinne eines strategischen Arrangements gesteuert?
- Wie gelingt der Transfer von good practice auf andere Bereiche oder Hochschulen?

## Transferverständnis

---

### Exkurs: Faktoren für Nachhaltigkeit

- Nachhaltigkeit von Projekten häufig weniger an Evidenzen als an „Gelegenheiten“ ausgerichtet
- Qualität der Akteure zentral
- Anschlussfähigkeit der Projektakteure sowie der Projektziele an organisationale Interessen und Ziele
- Externe Reputation der Projekte
- Strukturelle Verankerung (Curricula etc.)

1. Transferverständnis
- 2. Transfer als Idee**
3. Organisationale Bedingungen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Exkurs: Evidenz als Grundlage für Transfer
6. Transfer durch Vernetzung und Übertragung
7. Resümee



1. Transferverständnis
2. Transfer als Idee
- 3. Organisationale Bedingungen**
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Exkurs: Evidenz als Grundlage für Transfer
6. Transfer durch Vernetzung und Übertragung
7. Resümee

## 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

---

- **Universitäten als loosely coupled systems**

- hohe Entscheidungsautonomie und hoher Status – weder Durchgriffsmöglichkeiten noch Motivation durch finanzielle Anreize
- Kontrolle der Arbeit wegen spezialisierten Wissens 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 Garbage Can-Modell „Bologna-Prozesse“: Hier wurden an eine „Lösung“ viele denkbare Probleme im Bereich von Studium und Lehre angedockt, 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

---

- **Universitäten als organisierte Anarchie**
  - 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
2. Transfer als Idee
3. Organisationale Bedingungen
- 4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer**
5. Exkurs: Evidenz als Grundlage für Transfer
6. Transfer durch Vernetzung und Übertragung
7. Resümee

## Drei Kulturen des Lernens (Willke)

Erstarnte 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.
- Problem der Dateninterpretation, der Gewichtung der Ergebnisse etc. (Professionsorganisation nach Mintzberg)
- Dominanz von plausiblen Erklärungen und Erfahrungswissen vs. wissenschaftliche Evidenzen (vgl. Cohen et al.)
- Glaube in Evidenzquellen divergiert je nach Kontext, Vorerfahrungen und alternativen Referenzsystemen

## Kulturen der Lernens und Voraussetzungen für Transfer

---

- Unterschiedliche Referenzsysteme: Wissenschaft vs. Hochschule als Organisation vs. Hochschulpolitik
- Referenzsystem der Steuerungsakteure auf Hochschulleitungsebene eher andere Hochschulleitungen und relevante Vertreter aus Gesellschaft und Hochschulpolitik
- Damit auch wachsende Relevanz der Außenorientierung und Medialisierung - Erfolg für Hochschulleitungen ist die Einwerbung des Projektes
- Durchführung der Projekte in der Außendarstellung weniger von Interesse - Erörterung von Projektergebnissen in eigener Community

1. Transferverständnis
2. Transfer als Idee
3. Organisationale Bedingungen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
- 5. Exkurs: Evidenz als Grundlage für Transfer**
6. Transfer durch Vernetzung und Übertragung
7. Resümee

# Evidenz als Grundlage für Transfer

---



Zentrum für  
Qualitätssicherung  
und -entwicklung

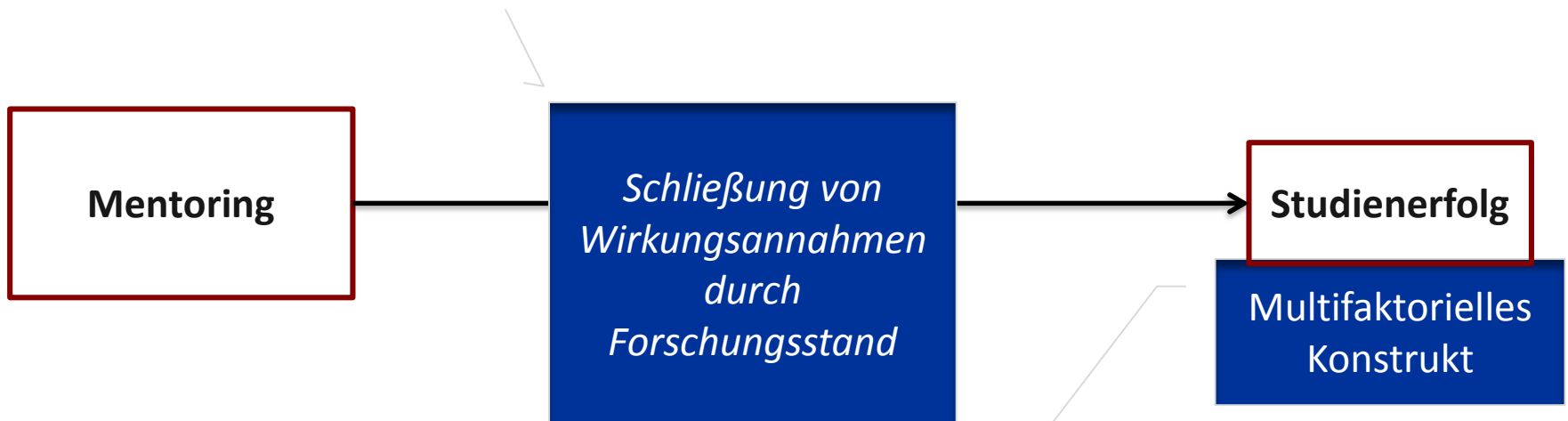


JOHANNES GUTENBERG  
UNIVERSITÄT MAINZ

# Evidenz als Grundlage für Transfer



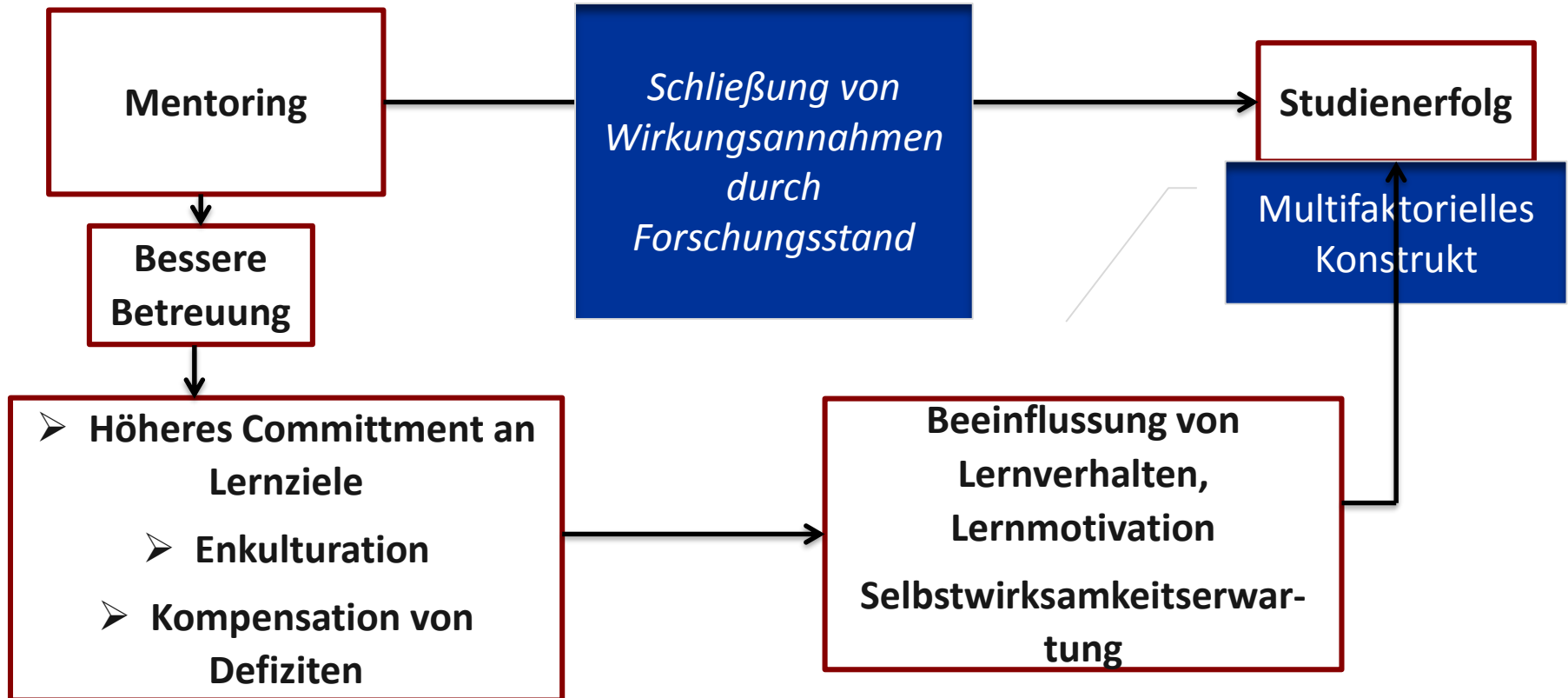
Zentrum für  
Qualitätssicherung  
und -entwicklung



JOHANNES GUTENBERG  
UNIVERSITÄT MAINZ



## Evidenz als Grundlage für Transfer



1. Transferverständnis
2. Transfer als Idee
3. Organisationale Bedingungen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Exkurs: Evidenz als Grundlage für Transfer
- 6. Transfer durch Vernetzung und Übertragung**
7. Resümee

**Lehrideen**   
 **vernetzen**

## Transfer durch Vernetzung

---

### Online-Plattform

- Eigene didaktische Ideen mit Kolleginnen und Kollegen teilen, diskutieren und gemeinsam weiterdenken
- Sich durch innovative Konzepte anderer Lehrender inspirieren lassen, ihr Potenzial für die eigene Lehre entdecken und sie für diese nutzbar machen
- Sich tiefergehend mit didaktischer Forschung hinter interessanten Lehrideen beschäftigen und zugehörige, evidenzbasierte Artikel aus der Hochschuldidaktik lesen

## Transfer durch Vernetzung

---

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

## Transfer durch Übertragung

---

### Carl Zeiss Stiftung Kolleg

- Übertragung von OSA an drei Hochschulen
- Transferegeber: Entwickler von wissenschaftlich fundierten OSA im Bereich generischer Kompetenzen
- Aktuelles Projekt: Förderung von Selbstlernkompetenzen

## Transfer durch Übertragung

---

- Übertragung
  - Kennenlernen
  - adaptieren
  - implementieren
  - Problem der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Vorkenntnisse
  - Expertenwissen vs. Praxisorientierung (OSA)

1. Transferverständnis
2. Transfer als Idee
3. Organisationale Bedingungen
4. Kulturen des Lernens und Voraussetzungen für Transfer
5. Exkurs: Evidenz als Grundlage für Transfer
6. Transfer durch Vernetzung und Übertragung
- 7. Resümee**



## Resümee

---

- Hochschulspezifische strukturelle Hindernisse für Transfer
- Referenzsystem ist (auch) für Transfer nicht zwingend die Hochschule bzw. Organisation, sondern oft Fachcommunity
- Damit vergleichsweise geringer fachübergreifender Wissenstransfer
- 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 projiziert werden



Zentrum für  
Qualitätssicherung  
und -entwicklung

---

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit**



JOHANNES GUTENBERG  
UNIVERSITÄT MAINZ