

# Transfer – vom Schlagwort zum gelebten Prozess

## Die »Transfer-Checkliste« als Planungs- und Reflexionstool für Lehr-Lernprojekte

---

Sanne Ziethen, Sabrina Zeaiter, Johanna Springhorn, Susanne Iris Bauer, Marina Friedrich-Schieback, Nils Arne Brockmann, Christian Kny

**Abstract:** *Der Transfer von Wissen, Expertise und Innovationen ist treibende Kraft vieler Projekte und gilt als Schlüssel zur Innovation (Brucksch, 2020). Transfer ist mit Erwartungen an Nachhaltigkeit oder Effizienz verbunden – nicht zuletzt deshalb findet er sich als Zielsetzung in zahlreichen Förderlinien. Diese Idealvorstellung wird allzu häufig von der Realität eingeholt – besonders in zeitlich befristeten Innovationsprojekten. Den vielfältigen Gründen will das Verfasser:innenteam begegnen und Lösungsansätze in Form einer »Transfer-Checkliste« entwickeln. Nach einer definitorischen Annäherung an den Transferbegriff stellt der Beitrag den Aufbau der Liste vor und illustriert sie mit Beispielen aus dem Themenkomplex »Transfergegenstände« im Transfer von Lehr-Lernformaten als »Good Practice«.*

*The transfer of knowledge, expertise and innovation is the driving force behind many projects and is considered the key to innovation (Brucksch, 2020). Transfer is associated with expectations of sustainability or efficiency – which is one of the reasons why it can be found as an objective in numerous funding lines. This ideal is all too often overtaken by reality – especially in temporary innovation projects. The team of authors wants to address the many reasons for this and develop solutions in the form of a »transfer checklist«. After a definitional approach to the concept of transfer, the article presents the structure of the list and illustrates it with examples from the topic area of »transfer objects« in the transfer of learning designs as »good practice«.*

**Keywords:** *Transfer; Checkliste; Lehr-Lernprojekte; Good Practice; Projektplanung; transfer; checklist; teaching-learning projects; project planning*

## 1. Einführung

Vom lateinischen Verb *transfere*, *übertragen* abgeleitet, scheint Transfer auf den ersten Blick selbsterklärend als Vorgang, der »die (gerichtete) Weitergabe von Gegenständen, Informationen, Wissen und Ressourcen, auch Humanressourcen, umfasst« (Brucksch, 2020, S. 1). Eine genauere Betrachtung, wie und wofür er in unterschiedlichsten Kontexten genutzt wird, offenbart, dass aber keine Einigkeit darüber besteht, was unter »Transfer« gefasst wird, was die Weitergabe und Übertragung beinhalten und wie der Prozess auszugestalten ist. Vor allem für zeitlich befristete Projekte stellt sich die Unschärfe dieses *Containerbegriffs* als große Herausforderung dar. Der vorliegende Kurzbeitrag fokussiert auf die Weitergabe, Implementierung und Verankerung von einer Good Practice aus Drittmittel-finanzierten Projekten. Darunter fasst er den Transfer von Lehr-Lernkonzepten sowie -materialien und Ideen, Programmen, Organisationsformen, Praktiken, Methoden und Techniken, die zur Prozessbegleitung notwendig sind (Schmidt & Schönheim, 2022).

Wie und unter welchen Bedingungen lässt sich eine Übertragung gelungener Lösungen für zukunftsfähige Lehre gestalten, wie es etwa der Wissenschaftsrat 2022 fordert? Problematisch ist zunächst, dass der Transfer von Good Practices oft als »einfach« bewertet, als linearer, monodirektionaler Input-Output-Prozess gesehen und nicht in seinem Entstehungskontext analysiert, auf Passgenauigkeit bezüglich seines Übertragungsziels geprüft und als gemeinsamer Transformationsprozess betrachtet wurde (Schmidt & Schönheim, 2022). Verkannt wird dabei beispielsweise die Herausforderung, Prototypen aus agilen Projekten in den deutlich träger reagierenden Hochschulstrukturen zu verankern und die Kluft zwischen den verschiedenen Realitäten zu überbrücken.

Zunehmend wird Transfer deshalb inzwischen als vielschichtige Transformationspraxis betrachtet, in der »eine Vielzahl von inhärenten und kontextuellen Faktoren die Effektivität [...] beeinflussen.« (Schmidt & Schönheim, 2022, S. 10) Transfer stellt sich so als Praxis dar, die als solche erlernt und adaptiv entwickelt werden muss (Van Treeck, 2023). Sie setzt nicht nur Kenntnisse von Maßnahmen und Wirkbedingungen voraus, sondern benötigt auch Ressourcen, organisatorische wie infrastrukturelle Verortung in Strukturen und Unterstützung von Leitungsebene.

Zwischen diesem Wissen der Transferforschung und der Arbeitsrealität transferierender Praktiker:innen klafft jedoch häufig eine Lücke, die durch existierende Handreichungen und Hilfestellungen nicht bzw. kaum gefüllt ist (Fielding, 2005). Denjenigen, die für Projekte das Transferegeschehen im jeweiligen Transfersystem steuern sollen, begegnen in der Entwicklung ihrer Transferkonzepte verschiedenste Herausforderungen, die *Transferegegenstände*, deren *Bereitstellung*, alle beteiligten *Stakeholder* und das *Projektteam* betreffen. Hier konkurrieren verschiedenste Erwartungen, Transferverständnisse, Motivationen und Widerstände miteinander, die eine

diskursive Auseinandersetzung erfordern (Muschner & Weseloh, 2022). Widerstände gegenüber Transfer (und dem ihm meist inhärenten Prinzip von »Offenheit« der entwickelten Transfergegenstände) liegen in spezifischen Bedingungen begründet, die sich in *kulturelle* (Ausprägung der Organisationskultur), *technisch-infrastrukturelle* (Handlungsspielräume und Kompetenzen) und *persönliche* Voraussetzungen (Motivation, akademischer Habitus) ausdifferenzieren lassen (Schmidt & Schönheim, 2022).

Transfer nicht als »Zusatz« oder »Zumutung« (Kümmel-Schnur, 2019), sondern als gemeinsamen (Lern-)Prozess eines Teams aller Stakeholder zu begreifen, erfordert Zeit,

- a) die »gute Praxis« zunächst zu erstellen,
- b) zu lernen, wie diese transferiert werden kann und
- c) diese neue Praxis zu erklären, zu erlernen und anzupassen, einschließlich Zeit, die der Aufbau von Vertrauen und Beziehungen benötigt.

Nur die gemeinsame Arbeit an und Diskussion über Praxis, Prozesse, Struktur, Direktionalität, Zeitpunkte, Gründe, Zuständigkeiten und Mandate/Verantwortlichkeiten führt zu gelingendem Transfer.

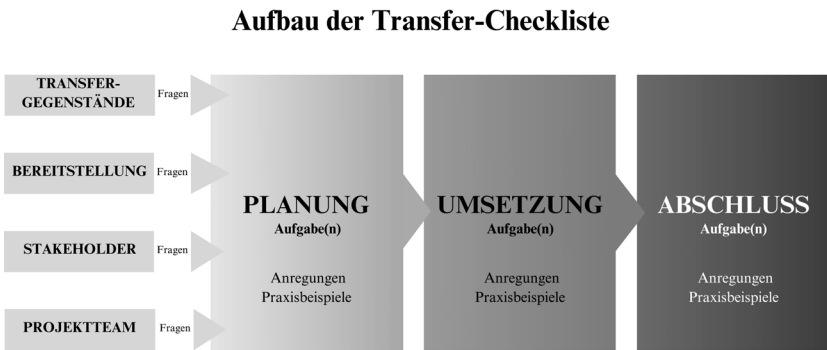
## 2. Zielsetzung und Aufbau der Transfer-Checkliste

Die Transfer-Checkliste begegnet den oben skizzierten Widerständen rund um Good Practice-Transfer aus Lehr-Lernprojekten. Ziel ist eine Übersicht über zu erwartende Herausforderungen, die um handlungsorientierte Anregungen zur Planung und Durchführung von Transferprozessen an Hochschulen ergänzt wird. Idealerweise dient sie bereits im Antragstellungsprozess als Unterstützung. Im Projektverlauf hilft sie, den aktuellen Planungs- und Umsetzungsstand des Transfers zu evaluieren und frühzeitig (Nach-)Steuerungsbedarfe zu erkennen.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde die Transfer-Checkliste von sieben Personen, die bereits seit mehreren Jahren in StIL-geförderten Lehr-Lernprojekten mit dem Thema Transfer betraut sind, erarbeitet. Das Vorgehen orientierte sich dabei an der *Nominal Group Technique*, einer Methode zur Ideengenerierung und Entscheidungsfindung in Expert:innengruppen, die vielfach in der Forschung und anderen Bereichen Anwendung findet (Delbecq & van de Ven, 1971). Die entsprechenden fünf Schritte wurden mehrfach für einzelne Themenfelder durch die *Gruppe von sieben Expert:innen* angewendet: 1. Einführung und Erklärung, 2. Stilles Sammeln von Ideen, 3. Teilen von Ideen, 4. Gruppendiskussion und 5. Abstimmung und Ranking. Auf diese Weise wurden die folgende Struktur und Inhalte der Transfer-Checkliste konzipiert und formuliert.

Die Transfer-Checkliste trennt auf der Zeitachse in die Phasen *Planung* (Antragstellung und Vorbereitungen für die Durchführung des Projekts), *Umsetzung* (Projektlaufzeit) und *Abschluss* (Vorbereitungen für den Abschluss des Projekts und Fortführung über die eigentliche Projektlaufzeit hinaus). Die in allen drei Phasen anfallenden Aufgaben werden in vier inhaltliche *Kategorien* (Transfergegenstände, Bereitstellung, Stakeholder, Projektteam) unterteilt. Für diese vier Kategorien werden zentrale *Fragestellungen* formuliert. Aus ihnen werden *Aufgaben* abgeleitet und mit unterschiedlichen *Anregungen* und *Praxisbeispielen* aus Projekten ergänzt.

Abb. 1: Aufbau der Transfer-Checkliste (eigene Darstellung)



### 3. Organisationsformate und Lehr-Lernkonzepte als »Transfergegenstände«

So unterschiedlich, wie jedes Projekt ausgestaltet ist, so divers sind seine Transfergegenstände. Im Folgenden werden die vielfältigen Herausforderungen des erfolgreichen Transfers von Lehr-Lernkonzepten als Good Practice-Beispiele am Themenkomplex *Transfergegenstände* skizziert.

*Formate* (Schulungen, Workshops, Tagungen) sind mit Blick auf die jeweilige Zielsetzung zu bestimmen: Sind Austauschformate zwischen Lehrenden oder auch mit Lernenden erwünscht und notwendig? Welche Begegnungsformen (Präsenz, hybrid, digital) und Materialien (Handouts, Videos, Podcasts etc.) entsprechen den Bedarfen der Akteur:innen und ermöglichen eine reibungslose Einarbeitung später hinzukommender Personen? Handreichungen zu erfolgreich durchgeführten Formaten erleichtern den Transfer.

Der Transfer von *Lehr-Lernkonzepten und -materialien* nimmt vor allem die entwickelten Konzepte und ihre didaktische Ausgestaltung in den Fokus: Übersichtlichkeit und ein niedrigschwelliger Zugang zu aufbereiteten Lehr-Lernkonzepten sind

zentral, damit die Nachnutzung für lehrende Transferpartner:innen attraktiv ist. Als Good Practices können beispielsweise Aufgabenstellungen mit Lösungen, Prüfungs- und Feedbackformate, Kursvorlagen, Videos, VR-Umgebungen oder Apps dokumentiert und didaktisch erläutert werden. Um Transfergegenstände in Lehr-Lernprojekten von Beginn an zielgruppenspezifisch zu entwickeln, ist nicht nur eine vorherige Bedarfsanalyse, sondern meist auch eine iterative Weiterentwicklung im Projektverlauf notwendig. So können Praxiserfahrungen unmittelbar einbezogen und die Qualität der finalen Transfergegenstände gesteigert werden.

Zur überfachlichen Unterstützung von Lehre bedarf es ebenfalls der Bereitstellung von Materialien. Hierzu gehören u. a. Querschnittsthemen wie Diversität oder Barrierefreiheit, aber auch die qualitätsgesicherte Entwicklung von Learning Designs – Hinweise und Handlungswissen aus einem breiten Themenspektrum befördern einen erfolgreichen Transfer.

Handelt es sich bei den Transfergegenständen um Lehr-Lernmaterialien, die als Open Educational Resources (OER) zur Verfügung gestellt werden sollen, ist der Transfer ebenfalls zwingend von Beginn an mitzudenken. Er bestimmt den Prozess der Erstellung der Materialien oder die Adaption nachgenutzter bestehender OER. Sowohl Wissenserwerb (z. B. durch weitere Veranstaltungsformate wie Schulungen) als auch ausreichend Zeit – etwa zur Klärung rechtlicher und technischer Fragen (z. B. Lizenzvorgaben, Plattformlösungen) sind unabdingbar, damit die Transferziele erreicht werden können.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Am Beispiel der Transfergegenstände wurden in obiger Ausführung einige der vielfältigen Herausforderungen skizziert, die einen erfolgreichen Transfer von Lehr-Lernkonzepten als Good Practice-Beispiele beeinflussen. Auch wenn einige der aufgeworfenen Fragestellungen und dargestellten Aufgaben isoliert betrachtet auf den ersten Blick offensichtlich scheinen oder banal klingen mögen, zeigt sich in der Praxis, dass gerade die notwendig prozesshafte Gestaltung von Transfer-Elementen oft eine erhebliche Hürde darstellt. Die strukturierte Vorgehensweise der Transfer-Checkliste wirkt hier unterstützend. Die Beispiele und Durchführungsanregungen dienen der Illustration und Inspiration.

Als Arbeitsdokument ist die Transfer-Checkliste aus der Projektpraxis von sieben StIL-geförderten Projekten entstanden. Durch die Diversität der Beteiligten hat die Checkliste bereits jetzt eine breite Erfahrungsbasis und deckt multiple Szenarien an verschiedenen Hochschultypen in ganz Deutschland ab.

Sie ist an individuelle Anforderungen und Projektziele anpassbar, wenn für das eigene Projekt relevante Aspekte extrahiert und/oder um projektspezifische Herausforderungen und Ideen ergänzt werden. Deshalb ist sie nicht »fertig« und kann

es auch nicht sein – durch Weiterentwicklungen und Nutzenden-zentrierte Anpassungen gewinnt sie stets weiter an Wert.

Es ist daher dezidiertes Anliegen des Verfasser:innenteams, eine offene Gestaltung und adaptierbare Anwendbarkeit für individuelle Projektanforderungen und -bedarfe aufrecht zu erhalten. Damit die Transfer-Checkliste möglichst vielen Personen als hilfreiches Tool für die Praxis in Lehr-Lernprojekten zur Verfügung steht, wird sie als OER veröffentlicht. Wie eine optimale technische Bereitstellung der Checkliste aussehen kann (Excel, digitales Wiki, interaktive Webseite), wird derzeit (Stand Mai 2024) noch diskutiert.

## Literaturverzeichnis

- Brucksch, M. (2020). *Transfer. Beitrag zur wissenschaftstheoretischen Begriffsbestimmung von Transfer*. [https://www.transferforschung.de/\\_files/ugd/dfd78e\\_1e885763e8dc49d8a67b35525e919eb6.pdf](https://www.transferforschung.de/_files/ugd/dfd78e_1e885763e8dc49d8a67b35525e919eb6.pdf)
- Delbecq, A. L., & van de Ven A. H. (1971). A group process model for problem identification and program planning. *Applied Behavioural Science* 7, 466–491.
- Fielding, M., Bragg, S., Cunningham, I., Gillison, S., & Robinson, C. (2005). *Factors Influencing the Transfer of Good Practice*. University of Sussex.
- Kümmel-Schnur, A., Mühleisen, S., & Hoffmeister, T. (Hg.) (2019). *Transfer in der Lehre: zivilgesellschaftliches Engagement als Zumutung oder Chance für die Hochschulen?* transcript.
- Muschner, A., & Weseloh A. (2022). Vielfalt von Transfer. *Transfer & Innovation*, 1, 19–28.
- Schmidt, U., & Schönheim, K. (Hg.) (2022). *Transfer von Innovation und Wissen. Gelingensbedingungen und Herausforderungen*. Springer.
- Van Treeck, T. (2023). Transfer in der Lehre. *DUZ Wissenschaft & Management*, 04/23, 14–22.
- Wissenschaftsrat (2022). *Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre*. Köln. <https://doi.org/10.57674/q1f4-g978>