



Wissenstransfer und Weiterbildung

Erfahrungen und Perspektiven zu digitalen und hybriden Formaten

Notizen zum Symposium von Wirtschaft und Hochschule
am 11. März 2021 an der TH Aschaffenburg

von

Joachim Schmitt, Katja Leimeister und Meike Schumacher

Autoren:

Joachim Schmitt, Katja Leimeister, Meike Schumacher
Information Management Institut IMI, Technische Hochschule Aschaffenburg

Die Deutsche Bibliothek - CIP Einheitsaufnahme

Wissenstransfer und Weiterbildung - Erfahrungen und Perspektiven zu digitalen und hybriden Formaten
Notizen zum Symposium von Wirtschaft und Hochschule am 11. März 2021 an der TH Aschaffenburg

Herausgeber:

Georg Rainer Hofmann, E-Mail: georg-rainer.hofmann@th-ab.de
Wolfgang Alm, E-Mail: wolfgang.alm@th-ab.de
Information Management Institut, Technische Hochschule Aschaffenburg

Aschaffenburg, 30. Mai 2021

ISBN 978-3-9818442-7-6

TECHNISCHE HOCHSCHULE ASCHAFFENBURG INFORMATION MANAGEMENT INSTITUT

Würzburger Straße 45
D-63743 Aschaffenburg

Die Publikation entstand im Rahmen des Projektes „mainproject digital“ - Eine Maßnahme des Europäischen Sozialfonds in Bayern



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit des Textes wird auf die gleichzeitige Verwendung von geschlechtsspezifischen Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Vorwort

Im Laufe des Wintersemesters der Jahre 2020/2021 wurde am Information Management Institut (IMI) der Technischen Hochschule Aschaffenburg der Entschluss gefasst, gegen Ende des Semesters – am 11. März 2021 – ein virtuelles Symposium „Hybrid-digitaler Wissenstransfer in Netzwerken Hochschule-Wirtschaft – Neue Erfahrungen und Perspektiven der Weiterbildung“ auszurichten.

Der ESF-Maßnahme mainproject digital liegt seit dem Jahr 2018 der paradigmatische Ansatz zugrunde, dass Wissenstransfer-Formate in zunehmendem Maße von digitaler Infrastruktur geprägt sein werden. Damit wurde ein seit bereits einigen Jahrzehnten „im Prinzip“ bekannter Gedanke aufgegriffen, dass sich mit virtuellen Veranstaltungen, multimedialen Telediensten und Tele-Learning die üblichen Formate mit einer physischen Präsenz der Teilnehmer ergänzen, wenn nicht gar ablösen ließe.

Gänzlich unerwartet, nichtsdestoweniger für den Gegenstand des Digitalen Wissenstransfers nützlich, traten ab dem März des Jahres 2020 die hinlänglich bekannten Corona-bedingten Verordnungen in Kraft. Das weitgehende Verbot von Präsenz-Veranstaltungen hatte für den Digitalen Wissenstransfer und seine virtuellen Formate einen deutlichen „Rückenwind“ zur Folge. Die Akzeptanz nahm fulminant zu. Es wurden neue Teilnehmerkreise, auch überregionale, gar internationale, Teilnehmer erreicht, da sich der logistische Aufwand für die eigene Person der Teilnehmenden sehr deutlich verringerte.

Beim Symposium am 11. März 2021 sollte ein erster Erfahrungsaustausch organisiert werden. Denn offensichtlich – ob so geplant oder nicht – müssten ja auch andere ESF-Maßnahmen im Hochschulbereich im Freistaat Bayern sich des Digitalen Wissenstransfers angenommen haben, wenn die physischen Treffen Corona-bedingt nicht mehr erlaubt sind.

In Abstimmung mit Regierungsdirektor Manfred Schmuttermayer, Referat EU-Angelegenheiten im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, wurden ESF-Maßnahmen von der Universität Würzburg und von der Universität Bayreuth zu Referaten eingeladen. Professor Helmut Krcmar von der TU München, einer der profiliertesten Forscher im Bereich der Betriebswirtschaft konnte für einen Impulsvortrag zur Schnittstelle „Wissenschaft und Wissenstransfer“ gewonnen werden. Besonders zu erwähnen ist, dass das Symposium die Aufmerksamkeit von Staatsminister Bernd Sibler erfuhr und er in einer Videobotschaft das Symposium und seine Ziele ausdrücklich begrüßte.

Die vorliegende Dokumentation trägt die wesentlichen Ergebnisse des Symposiums zusammen. Wir danken sehr herzlich allen Teilnehmenden und Beitragenden für ihre Mitwirkung.

Aschaffenburg im Mai 2021

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann

Inhalt

Vorwort.....	3
Impulse.....	5
Wissenstransfer und Weiterbildung an der TH Aschaffenburg.....	5
Wissenstransfer – die „Dritte Aufgabe“ der Hochschulen.....	6
Wissenstransfer als Komplement der wissenschaftlichen Forschung.....	7
Perspektiven des digitalen Wissenstransfers und der Weiterbildung.....	9
Praxisreferenzen.....	12
mainproject digital.....	12
Digitale Transformationswerkstatt.....	14
Prompt@NET!.....	16
Entwicklungsaufgaben.....	19
Motivationslagen, Milieubindung und Personamodelle.....	19
Learning Persona für die berufliche Weiterbildung.....	25
Fortschreibungen.....	32
Ausblick zu Wissenstransfer und Weiterbildung.....	32
Elemente eines Referenzmodells.....	33

Impulse

Wissenstransfer und Weiterbildung an der TH Aschaffenburg

Begrüßung durch die Präsidentin der Technischen Hochschule Aschaffenburg
Prof. Dr. Eva-Maria Beck-Meuth



Die Präsidentin begrüßte die zugeschalteten Teilnehmer des Symposiums, das von der TH Aschaffenburg organisiert worden ist – wobei sie ihrem Bedauern Ausdruck verlieh, dass diese Begrüßung leider „nur“ per Video stattfinden kann. Viel lieber hätte sie ein präsenten Auditorium vor sich gehabt.

Frau Beck-Meuth bedankte sich sehr bei den Beitragenden und Referenten des Tages, speziell dankte sie Herrn Staatsminister Bernd Sibler für seine Bereitschaft, das Symposium mit einer Aschaffenburg-spezifischen Videobotschaft zu eröffnen.

Das neue Hochschul-Innovationsgesetz in Bayern sieht den „Transfer“ als eine – dahingehend neue – Dritte Aufgabe der Hochschulen, neben der traditionellen Lehre und Forschung, vor. Diese neue Aufgabenzuweisung sei für die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – wie die Technische Hochschule Aschaffenburg – wie gemacht, betonte Frau Beck-Meuth.

Die große Frage ist, wie der von den Corona-Maßnahmen maßgeblich beförderte „Digital-Hybride Wissenstransfer“ zu gestalten sei. Hier lägen erst wenige Erfahrungen vor. Umso erfreulicher sei es, dass die TH Aschaffenburg und das Information Management Institut IMI hier bereits umfängliche Erfahrungen vorweisen könnten. Die Serie der mainproject-ESF-Maßnahmen seien sehr nützlich für die TH und die hiesige Region gewesen. Abschließend wünschte die Präsidentin dem Symposium einen guten Verlauf und Erfolg.

Wissenstransfer – die „Dritte Aufgabe“ der Hochschulen

Aus dem Statement von Bernd Sibler, Staatsminister für Wissenschaft und Kunst

Die Eckpunkte einer Hochschulrechtsreform – initiiert im Jahr 2020 – stellen die Weiterbildung neben die Lehre. Die Aufgabe der akademischen Weiterbildung hat als Teil des lebenslangen Lernens zunehmend an Bedeutung gewonnen. Mit sich rasant ändernden Anforderungen im Arbeitsleben – z. B. im Zuge der Digitalisierung – steigen Bedarf und Nachfrage, die mit dem ersten Hochschulabschluss erworbenen Kompetenzen im Laufe der beruflichen Tätigkeiten auf hohem Niveau zu erneuern und zu ergänzen.

Forschung und Lehre haben höchsten gesellschaftlichen Nutzen. Der soziale, technologische, ökonomische, ökologische und kreative Mehrwert für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft wird daher anerkennend und programmatisch als Aufgabe der Hochschulen verankert. Die Hochschulen dienen der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung und wirken entsprechend ihrer Aufgabenstellung mit der Wirtschaft und beruflichen Praxis zusammen und fördern den Wissens- und Technologietransfer sowie die akademische Weiterbildung.



Screenshot: Staatsminister Bernd Sibler beschreibt die Stellung des Wissenstransfers

Das neue Bayerische Hochschulgesetz sieht drei Hauptaufgaben der Hochschule: Forschung, Lehre und der (Wissens-)Transfer. Dies reflektiert den Allgemeinplatz der (Digitalen) Transformation, dass mittlerweile jedes Studium auf Dauer unzulänglich ist. Keine akademische Ausbildung kann eine aktuelle Wissens-Basis für die lebenslange Berufstätigkeit gewährleisten. Von daher ist ein lebenslanges Lernen per Wissenstransfer und Weiterbildung erforderlich.

In diesem Sinne schließen sich Wissenstransfer und Weiterbildung nicht gegenseitig aus, sondern haben eine erkennbare Schnittmenge. Die TH Aschaffenburg hat sich mit der ESF-Maßnahme mainproject digital hier bereits ganz hervorragend positioniert. Zu Recht stellt sich die Frage nach einer adäquaten nachhaltigen Gestaltung des Wissenstransfers und der Weiterbildung.

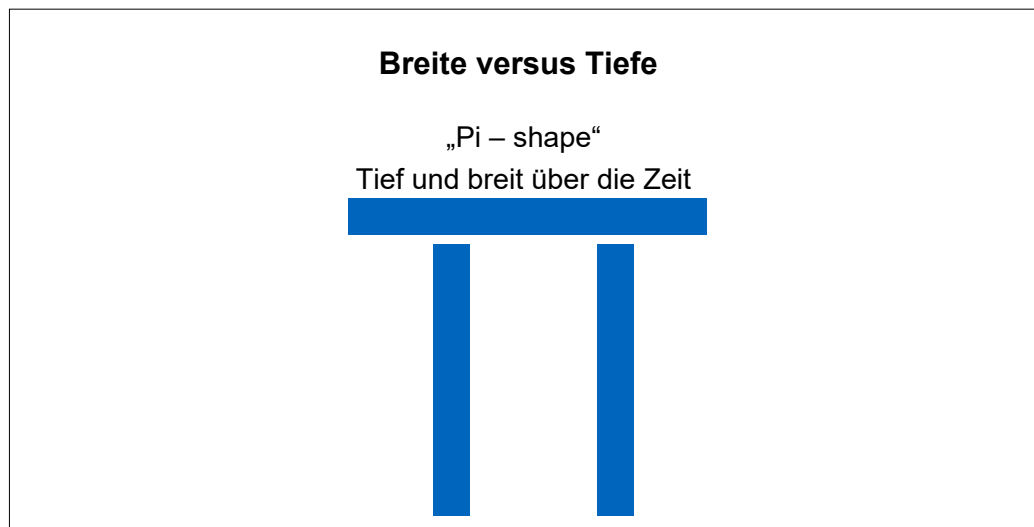
Wissenstransfer als Komplement der wissenschaftlichen Forschung



Impulsvortrag von Prof. Dr. Helmut Krcmar,
Technische Universität München

Das Wissensmanagement in Lehre und Wirtschaft wird immer neu herausgefordert:

- Wissen wird vielfach verarbeitet und wird auf unterschiedlichsten Medien und Kanälen dem Publikum zur Verfügung gestellt.
- Ob in Büchern oder auf YouTube, das Wissen in seiner Gesamtheit bleibt unüberschaubar.
- Wirtschaft und Hochschule haben die Aufgabe, relevantes Wissen so weiterzugeben, dass es in Handlungsfähigkeit mündet.
- Diese Kompetenzentwicklung entfaltet sich nicht nur in einem vertieften Wissensaufbau (Spezialisierung), sondern auch in einer Verbreiterung des Wissens (Generalisierung bis zweite Spezialisierung).
- Mit dem Anspruch des lebenslangen Lernens wird für Wissensmanagement und Lehre die zu bedienende Bandbreite an Vorerfahrungen und Voraussetzungen breiter.
- Der Anspruch der Handlungsfähigkeit fordert Interaktionen und praktisch angelegte Bildungsarrangements, in denen die Lehrperson zum „Designer für Lernerfahrungen“ wird.
-

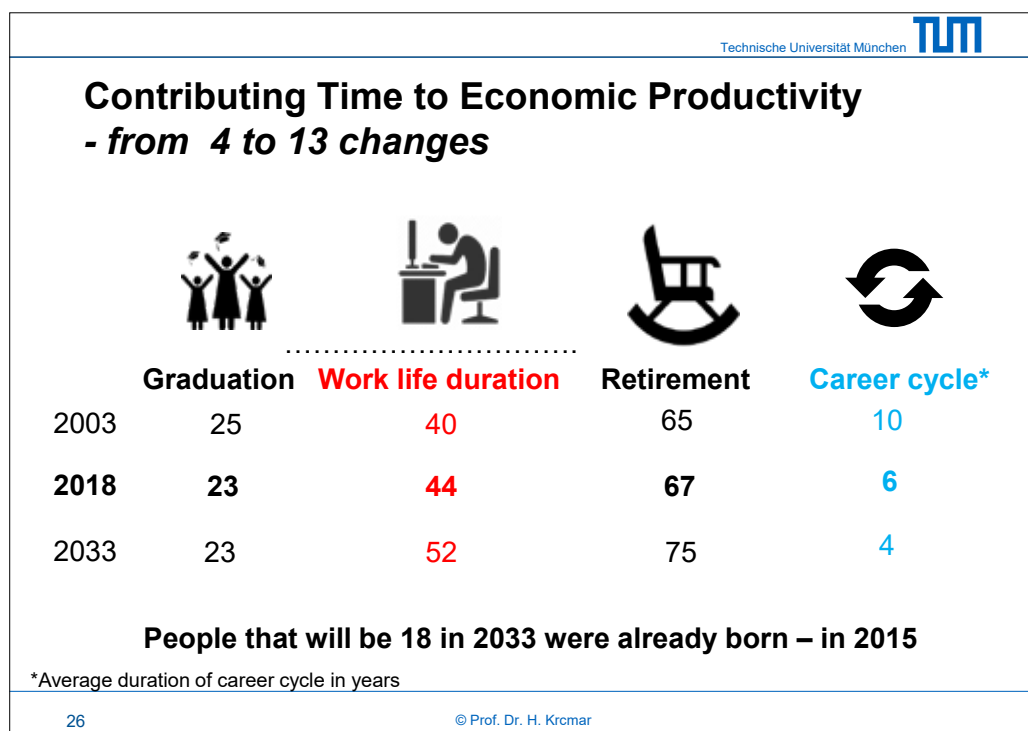


Breite vs. Tiefe

Die wissenschaftliche Forschung wiederum bedient das Wissensmanagement durch die Qualität ihres Vorgehens. Von der Vorgehensweise hängt die Gültigkeit der Schlussfolgerung ab. Dazu muss sie die gesellschaftlich relevanten Fragen erkennen und diese in einer rigorosen Systematik der fachlich anerkannten Regeln umsetzen. Mit dem Anspruch von Öffentlichkeit und Verständlichkeit macht sie ihre Ergebnisse gleichermaßen kritisier- und anwendbar. Im Ergebnis sollen die Erkenntnisse der Forschung in die allgemeine Wissensbasis transferiert sowie für Menschen, Organisationen und Technologien wirksam werden.

*„Das beste Wissen ist das, was du kennst, wenn du es brauchst.“
(Arabisches Sprichwort)*

Mit diesem Schritt von der Entschlüsselung (Evolution / Exploration) hin zur Verwendung (Exploitation) wechselt das Wissen in die Problemlösungswelten von Wirtschaft und Gesellschaft. Zugleich entstehen in der Verwendung wieder neue Fragen, die in die Forschung zurück gespielt werden und so einen kontinuierlichen (wissenschaftlichen) Fortschritt provozieren. Dieser Zyklus von Entdeckung – Anwendung – Weiterentwicklung ist messbar beschleunigt.



Contributing Time to Economic Productivity – from 4 to 13 changes

Vor diesem Hintergrund braucht es ein Selbstverständnis (Mindset) der handelnden Akteure (Wissenschaft und Wirtschaft), das auf einer dynamischen Neugierde beruht und in eine stets engagierte Suche nach Lösungen mündet (Engaged Scholarship). So entsteht ein kontinuierlicher Austausch zwischen Forschung und Anwendung. Dies begründet einen Wissenstransfer in zwei Richtungen, der den Zyklus von Forschung und Entwicklung vorantreibt.

Perspektiven des digitalen Wissenstransfers und der Weiterbildung



*Impulsvortrag von Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann
Technische Hochschule Aschaffenburg*

Wissenstransfer ist für Hochschulen eine zentrale Aufgabe. Akademischer Fortschritt soll zur Wahrung und Verbesserung von Wohlstand und Lebensqualität sinnvoll umgesetzt werden. Die Hochschulen sind aufgerufen, akademisches Wissen über den Wissenstransfer allen Interessierten aus der gesamten Gesellschaft zu Gute kommen zu lassen. Unsere Gesellschaft steht permanent vor der enormen Aufgabe, akademischen Fortschritt verantwortungsvoll zu übermitteln. Hierfür sind geeignete offene Kooperationsformen zu finden.

Der Wissenstransfer und die akademische Weiterbildung haben seit März 2020 durch die Corona-bedingten Maßnahmen auf absehbare Zeit einen umfassenden und radikalen Impuls erfahren. Die Folgen haben den digital-hybriden Wissenstransfer sehr interessant gemacht. So sind die bereits seit Ende der 1980er Jahre entwickelten multimedialen Teledienste – insbesondere die Systeme für das Organisieren von Videokonferenzen – endlich allgemein akzeptiert worden und sie wurden ein Teil der alltäglichen Arbeitswelt.



Hybride Veranstaltung von mainproject digital in der Aula der TH-Aschaffenburg

Damit ergibt sich die Notwendigkeit der Organisation von dezentralen „Home-Office-“ Arbeitsplätzen und für ein neues „Management of the Self“ der Berufstätigen. Davon sind auch die Wissenstransfer-Prozesse in den Netzwerken des ESF und des EFRE betroffen. Die Rolle der persönlichen Anwesenheit an Seminaren, Meetings und Veranstaltungen hat sich relativiert. Die Netzwerke Hoch-

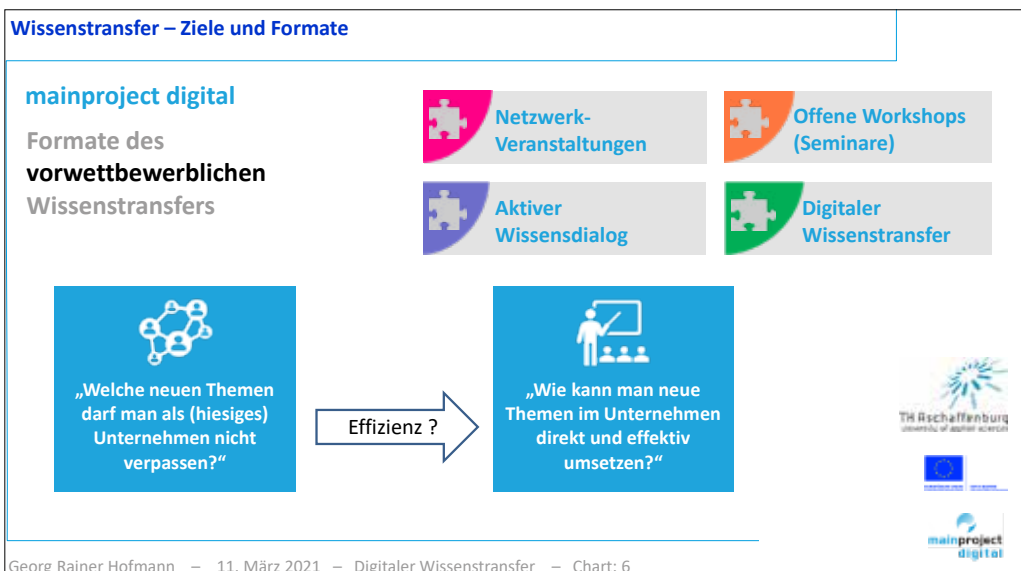
schule-Wirtschaft arbeiten „hybrid“ – mit nur wenigen anwesenden Personen und simultaner Audio-Video-Übertragung. Oder sie sind „digital“ und gänzlich „ins Netz“ verlegt worden.

Dabei ist zu beobachten, dass nicht alle am Wissenstransfer interessierten Personen diesem Umbruch gleichermaßen gewachsen sind. Manche nutzen die Möglichkeiten des digitalen Wissenstransfers und der Weiterbildung mit Begeisterung. Andere stehen der Sache eher reserviert gegenüber, oder es fehlt die technische Expertise oder das Equipment. Wieder andere sehen überhaupt keinen Weiterbildungsbedarf für sich. Es gilt nun, für alle Zielgruppen passende Angebote zu schaffen, Einstiegshemmnisse abzubauen und Vorteile transparent zu machen.

Im Symposium wurden Praxisbeispiele aus den Netzwerken „Hochschule-Wirtschaft“ präsentiert und der Frage nachgegangen, wie man unterschiedliche Zielgruppen für hybrides Lernen begeistern kann. In Workshops wurden in Kleingruppen konkrete Personas erarbeitet und davon ausgehend Merkmale passender Angebote abgeleitet.

Besondere Aufmerksamkeit sollten die Hochschulen der Rekursivität des Wissenstransfers widmen. Gemeint ist damit, dass Forschungsergebnisse eine Resonanz in Gesellschaft und Ökonomie finden und zu neuen Forschungsthemen führen. Rekursive Strukturen dieser Art sind in der Praxis der gewerblichen Wirtschaft vielfältig erprobt. Insbesondere die Hersteller qualitativ hochwertiger Produktlinien haben ein hohes Interesse daran, dass ihre Kunden über Weiterbildung und Aufmerksamkeitsmanagement zu einem qualifizierten Käufer („informed buyer“) werden.

Im Wissenstransfer wird statt einer Forschungskultur eine Kultur des „Erklärens und Verstehens“ verfolgt. Der Mensch lernt immer und sein Leben lang. Die große Frage ist die der Identifikation der richtigen Themen und des nützlichen Aufwands für das Lernen.



Formate des Wissenstransfers bei mainproject digital

Weitere zentrale Fragen adressieren das Vertrauen der „Lernenden und Schüler“ in die „Wissensquellen“, die Frage nach einer gemeinsamen Intentionalität und des „Habit“ der Wissensvermittlung. Die Messung und Indikatoren für den Erfolg des Wissenstransfers und der Weiterbildung sind ebenfalls von Bedeutung. Was ist das richtige Transfer-Innovationsniveau, welche Weiterbildungszertifikate werden erwartet?

Dementsprechend lässt sich die Wirkung von Wissenstransfer und Weiterbildung an zwei zentralen Kriterien erkennen:

1. Haben die Leute etwas nützliches Neues gelernt?
2. Wurde es auf dem Niveau des aktuellen akademischen Kenntnisstandes ausgestaltet?

Das Neue Bayerische Hochschulgesetz sieht drei Hauptaufgaben der Hochschulen, nämlich Forschung, Lehre und Wissenstransfer. Zu fragen ist selbstredend nach der finanziellen Ausstattung dieser Aufgabenbereiche, nach ihren Produktivitätszielen – möglicherweise im „Transferpakt“. Gleichwohl wird nicht verkannt, dass es ein wesentliches Element der Digitalen Transformation ist, dass faktisch jedes Studium „unzulänglich“ für eine lebenslange Berufstätigkeit geworden ist – eine lebenslange Weiterbildung ist erforderlich. Die Definition immer neuer spezialisierter Studiengänge kann keine prinzipielle Lösung für die berufliche Qualifizierung darstellen.

„Was das Hänschen nicht gelernt hat, das muss der Hans jetzt lernen“
(Rainer Thome, Würzburg)

In diesem Sinne umfasst der Wissenstransfer über die „Kultur des Erklärens und Verstehens“ hinaus ein Awareness Management („was wichtig ist“) im Komplement zum bekannten Wissens- und Könnens-Management. In diesem Sinne ist es auch wichtig zu erkennen, dass Wirtschaft und Hochschule gefordert sind, im Rahmen einer „Neuen Konzertierte(n) Aktion“ die gemeinsamen Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern am akademischen Wissen aufzugreifen. Es geht darum, aus der Hochschule heraus den Wissenstransfer in eine entsprechende Kontinuität zu bringen und in eine akademische Weiterbildung für die Unternehmen der Region zu skalieren.

Praxisreferenzen

mainproject digital



*Praxisreferenz von
Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann
Technische Hochschule Aschaffenburg*



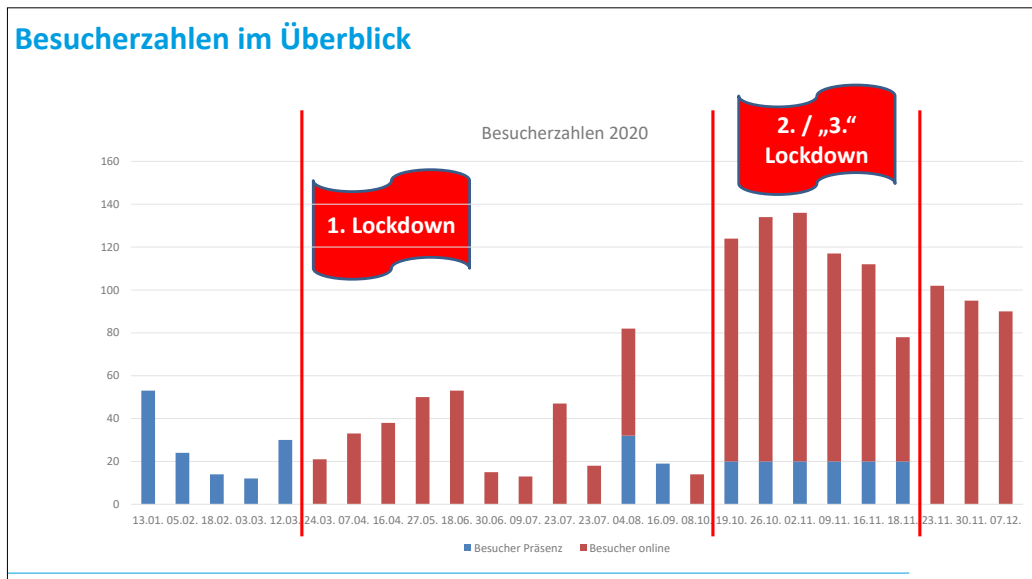
Bis heute haben sich vornehmlich über Projekte des Europäischen Sozialfonds an der TH Aschaffenburg drei Formate mit einem spezifischen innovativen Eigenleben herausgebildet:

Onlinekanal und Ringvorlesungen

Mit diesen niedrigschwelligen Zugängen zu akademischem Wissen wird der Wissenstransfer breit verfügbar gemacht. Über einen monatlichen Fernsehbeitrag, breit gestreute Social Media und einen eigenen YouTube-Kanal wird das Publikum im Sinne des Awareness Managements angesprochen. Die Beiträge rufen betriebliche Alltagsthemen von „Agile Management“ bis „Plattformökonomie“ auf. Das so interessierte Publikum wird aktiv und kann sich selbstgesteuert in Präsenz oder Digital über aktuelle Fragen der angewandten Forschung und Lehre informieren. Beispiele sind Blogs zu „New Work“ und „Employer Branding“ oder (hybride) Ringvorlesungen zu „Digitaler Wandel“, „Künstliche Intelligenz“ und „Nachhaltigkeit“. Die Vorlesungen wurden auch im Rahmen des grundständigen Curriculums angeboten und damit für Studierende der Hochschule und für Externe als zertifizierte Lehrveranstaltungen zugänglich gemacht. Beide Gruppen konnten an der Abschlussklausur der Ringvorlesung teilnehmen, um einen „Schein“ zu erwerben und Credit-Points zu sammeln.

Netzwerkveranstaltungen und Studien

Mit diesen Formaten wird ein interessiertes Fachpublikum zu spezifischen Themen aus dem Dialog von Wirtschaft und Wissenschaft unterstützt. Mit digital-hybriden Vorträgen, Podiumsgesprächen sowie Publikationen können aktuelle Fragen für kleine und mittelständische Unternehmen aufgegriffen werden. Beispiele sind „Blockchain“, „Ethik und Akzeptanz“ oder „Social Media für KMU“. Auch Symposien gehören dazu, wie zum hier adressierten Thema „Wissenstransfer und Weiterbildung“. An diesen Formaten ist klar erkennbar, dass der digitale Zugang die bereits gute Beteiligung noch einmal deutlich erweitert hat. Vortragende, Schreibende und Teilnehmende kommen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum und bereichern die Diskussion. Gleichwohl braucht es noch Lösungen für den Wunsch nach situativer Vernetzung der Teilnehmenden, der sich digital deutlich schwieriger abbilden lässt.



Besucherzahlen im Jahr 2020 im Überblick

Workshops und Onlinekurse

Diese Formate dienen der vertieften Erkundung und der praktischen Erprobung von aktuellen Themen der wissenschaftlichen Forschung. Es geht darum die Themen „hands-on“ so aufzubereiten, dass sie mit einem überschaubaren Zeitaufwand verstanden und ihre Anwendungen in Grundzügen erprobt werden können. In einem hybriden Format wird beispielsweise ein Kurs „Design Thinking“ umgesetzt, der Elemente von Online-Kursen, interaktiven Workshop-Modulen und digitales Coaching mit betrieblichen Anwendungsfällen verknüpft. Auf diese Weise werden die ehemals getrennten Welten von Präsenz-Workshop und Online-Kurs verknüpft und im Interesse der Teilnehmenden mit einer kontinuierlich entwickelten Arbeitsaufgabe verwoben.

Communities

Mit der Agilen Community Bayerischer Untermain hat mainproject digital ein erstes Forum gebildet für den aktiven Austausch von Gleichgesinnten. Alle zwei Monate finden - pandemiebedingt - virtuelle Meetings statt, bei denen die Teilnehmer die Agenda mitgestalten und praxisnah von ihren Erfahrungen zum Thema Agile Transformation berichten. Die Erfahrung zeigt, wie wichtig der Austausch auf Augenhöhe ist; die Agile Community ist damit Blaupause für weitere themenorientierte Foren.

Digitale Transformationswerkstatt



*Praxisreferenz von:
Prof. Dr.-Ing. Frank Döpfer
Universität Bayreuth,*



Die Digitalisierung hat sich privat längst durchgesetzt. In der betrieblichen Administration realisiert sie sich aktuell. In der betrieblichen Produktion setzt sie sich in den nächsten Jahren breit durch. Der Wandel ist schnell und wird weiter gehen.

Die digitale Transformation stellt vor allem kleine und mittlere Unternehmen vor große Herausforderungen, da sich beispielsweise Strategien, Unternehmenskulturen, Wertschöpfungsketten und Prozesse grundlegend verändern werden. Um diese anstehenden Herausforderungen bewältigen zu können, müssen Arbeitskräfte weitergebildet werden - idealerweise so flexibel und effizient wie möglich. Hierfür muss für Beschäftigte sowie Führungskräfte anwendungsnahes Methodenwissen in Bezug auf die digitale Transformation von Prozessen bereitgestellt werden. Dieses Methodenwissen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Deshalb erlernen die Inhaber von Schlüsselpositionen die Methoden, Tools und Lösungsansätze der digitalen Transformation und werden strukturiert über mehrere Wissenstransfer-Netzwerke miteinander verknüpft. Inhaltlich befasst sich das Projekt dabei mit allen Phasen der Digitalisierung und der darauf aufbauenden datenbasierten Analyse zur Verbesserung bzw. Optimierung von Geschäfts- und Produktionsprozessen. Dabei werden unter Geschäftsprozessen sowohl unterstützende Verwaltungsprozesse als auch wertschöpfungsorientierte Dienstleistungsprozesse verstanden. Infolge grundsätzlich verschiedener Produktions- bzw. Geschäftsprozesse, inklusive damit einhergehender Daten, findet in allen Phasen der Digitalisierung eine gesonderte Betrachtung dieser beiden Prozessarten statt.

Im Rahmen des ESF-Projekts „Digitale Transformationswerkstatt“ (DTW) schafft und etabliert ein interdisziplinäres Forschungsteam Wissenstransfer-Netzwerke zur Qualifizierung von Mitarbeitern. Durch die Kombination von Präsenzphasen und Online-Lerneinheiten wird eine effektive und effiziente Weiterbildung erreicht.

Dabei ist der DTW die interdisziplinäre Perspektiv-Verschränkung wichtig: Technologie – Betriebswirtschaft – Jura/Soziologie/Politik/Psychologie. Die unterschiedlichen Lehrstühle unterstützen die DTW aktiv und tragen so maßgeblich zum Erfolg der Initiative bei. Während einerseits der Schwerpunkt der Aktivitäten den Digitalen Wandel zum Thema macht, wird zugleich deutlich, dass Bildung auf Dauer nicht nur digital laufen wird. Der Austausch wird gerade für KMU wichtig bleiben, weil lokale Netzwerke für den Geschäftserfolg hoch relevant sind.

Digitale Transformationswerkstatt

Wissenstransfer innerhalb von 5 Unternehmensnetzwerken



Digitale Transformationswerkstatt – Wissenstransfer innerhalb von 5 Unternehmensnetzwerken

Entsprechend werden die Angebote der DTW explizit in themenbezogenen aber branchenübergreifenden Unternehmensnetzwerken realisiert. Ein spezifischer Mehrwert entsteht gerade durch die Vernetzung von Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Vom Handwerk über den Handel und den Maschinenbau bis zu Software & IT finden sie sich über einen längeren Zeitraum zu ihrem Thema zusammen und bereichern sich.

Dieser Ansatz spiegelt sich auf Seiten der inhaltlichen Ausgestaltung. Mit den Angeboten wird insbesondere professionsübergreifendes, integratives Wissen für betriebliche Anwendungen aufbereitet. Diese werden in differenzierten Formaten realisiert:

- Ganztagesmodule (Angebote gegen Bezahlung auf Basis einer kosten-deckenden Mischkalkulation, meist Freitag-Samstag, womit die Zeit hälftig vom Betrieb und von den Mitarbeitern eingebracht wird)
- Online-Angebote (zeitlich flexibel und blended zur Präsenz arrangiert, Selbstlernmodulen wie h5p)
- Modularisierte Angebote (als Kurs oder als Einzelveranstaltung zu buchen)
- Individualprojekte (Fallstudien in Unternehmen, auch als Unternehmensnetzwerk)

Im Ergebnis wurden vielfältige Themen als modularisierte und blended arrangierte Weiterbildungen realisiert: Digitale Geschäftsmodelle, Datenschutz und Datensicherheit, Prozessmanagement, u. a. In der Praxis des Wissenstransfers übernimmt die Campus-Akademie die Planung, Werbung, Administration, Qualitätsentwicklung des Programms.

Nutzen der e-Learning Plattform und unterschiedlicher Tools für interaktive und abwechslungsreiche Lerninhalte

Beispiel:
Interaktive und eigenverantwortliche Wiederholung der Lerninhalte mit *h5p*

Data Mining

- Ausgangslage:
 - Daten werden in großem Maß produziert und die Fähigkeit Daten zu speichern ist stark angewachsen.
 - Gleichzeitig verlangen Benutzer nach detaillierten und komplexen Informationen.
- Ziel: Möglichst viele und nach Möglichkeit versteckte Informationen in den Daten entdecken
- Data Mining (DM) oder Knowledge Discovery in Datenbanken (KDD) bezeichnet den nicht trivialen Prozess der Identifikation valider, neuer, potentiell nützlicher und kohärenter Muster in großen Datenbanken.

Diagram: Große Datenbank → Data Mining → Wie können Feature-Variablen extrahiert werden?

Logos: DIGITALE TRANSFORMATIONSGERÄT, Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales, European Union

Anpassung der Lerninhalte für Online-Termine

Die Umstellung auf hybrid und dann auf digital hat Erfahrungen mit sich gebracht, die für die Zukunft der Weiterbildung bedeutsam sind:

1. Die Technik und die Akzeptanz der Technik sind nicht mehr die große Herausforderung.
2. Im digitalen Format ist die interaktive Beteiligung noch mal wichtiger geworden. Videos zum Selbststudium sind kein adäquater Ersatz für Präsenzveranstaltungen. Positive Erfahrungen werden mit videogestützten Live-Veranstaltung im betrieblichen Setting und in Interaktion gemacht. Der Kompetenzaufbau ist wirksam.
3. Der (informelle) Austausch unter den Teilnehmenden ist elementar und lässt sich digital nicht voll ersetzen. Netzwerke und insbesondere Teams entstehen erst in echter Begegnung.
4. Der Wettbewerb verschärft sich in der virtuellen Welt. Regionalität und Präsenz und individuelle Betreuung sind wichtig und markieren den USP (Unique Selling Point).

Prompt@NET!



Praxisreferenz von:
Prof. Dr. Lukas Worschech
Julius-Maximilians-Universität Würzburg



Mit dem ESF-PROMPTNET macht die Julius-Maximilians-Universität Würzburg (JMU) neues Wissen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) schnell und effektiv nutzbar. Das Servicezentrum Forschung und Technologietransfer (SFT) der Universität bietet dafür die Schnittstelle:

Ziel des Austausches zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ist es, neues Wissen und neue Kanäle des Wissenserwerbs zu generieren und durch effizientes Wissensmanagement interessante Ergebnisse an Akteure der Region

Mainfranken (KMU, private oder öffentliche Einrichtungen) zu vermitteln. So sollen Kooperationen initiiert und gefördert und die regionale Wirtschaft bei innovativen Entwicklungen unterstützt werden, um den Wirtschaftsstandort Mainfranken zu stärken.

Mehr als 30 Lehrstühle der Universität beteiligen sich an den Angeboten von ESF-PROMPTNET – an der JMU wird der Wissens- und Technologietransfer großgeschrieben! Gelebt wird dieser im agilen KMU-Netzwerk mit mehr als 150 beteiligten Unternehmen. Aktuelle Fragestellungen der KMU werden so „prompt“ aufgegriffen und in spezifische Angebote „übersetzt“: Ob am Uni-Stand der Mainfranken-Messe, in interaktiven Workshops, als Science Slam oder in den Living Labs.

Dazu führt PROMPTNET das Wissen und die konkreten Ansprechpartner aus über 200 Forschungsbereichen in Form eines uniweiten Projektpools zusammen und macht sie den KMU in Form einer interaktiven Plattform für den schnellen Wissenstransfer verfügbar. Thematische Schwerpunkte bilden Gender-Medizin, forschungsnahe Dienstleistungen der Digitalisierung und Industrie 4.0 mit einem Fokus auf effiziente Produktionstechnologien. Neueste Forschungserkenntnisse aus diesen Bereichen werden unter anderem in Form von modularisierten Qualifizierungsinhalten, Podcasts und in vielen weiteren Aktionen für Netzwerkpartner in der Region und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufbereitet und so der Wirtschaft zur Verfügung gestellt.



Erfolgsfaktoren

Ein Schwerpunkt bilden dabei die Living Labs: Das sind Erlebnislabor, in denen sich die Mitarbeiter der Partnerunternehmen mit Forschungswissen auseinandersetzen, es in Simulationen kennenlernen und vieles selbst ausprobieren können. So können die beteiligten Unternehmen das Potenzial einer Innovation besser beurteilen.

Ein weiteres Highlight stellen die Science Slams dar: Hierbei werden in siebenminütigen Kurzvorträgen von Wissenschaftlern der JMU Wissenswertes aus unterschiedlichen Fachbereichen unterhaltsam und leicht verständlich vorgestellt. Im Anschluss besteht die Möglichkeit des Networkings.

Größten Wert wird auf die persönlichen Kontakte innerhalb des Wissenstransfers gelegt, sind diese doch der beste Garant für eine lebendige und nachhaltige Kooperation zwischen den beteiligten KMU und der Universität. Und in Anbetracht der Pandemie-Zeit werden natürlich entsprechende Online-Formate in digitaler Form angeboten, um den Wissenstransfer aktiv fortzuführen. Mit Beginn der Corona-Pandemie wurden viele der bis dahin präsent durchgeführten Angebote ins Netz verlegt. Auch thematisch wurde das Portfolio ergänzt. So wurde unter anderem eine Maßnahmenreihe zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement und Achtsamkeit in Hinblick auf die Pandemie gestartet.

Julius-Maximilians-
**UNIVERSITÄT
WÜRZBURG**

Prompt@NET
Bayrisches Staatsministerium für
Wissenschaft und Kunst

ESF-PROMPTNET Maßnahmen – Beispiel 1

- 19.01.2019 „Uni-Lern-Labor – Theorie & Praxis“ Teil I und II (Subnetzwerk Gendermedizin)
 - Thema: „Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der seltenen Erkrankung fazioskapulohumerale Muskeldystrophie (FSHD)“
 - Teil I: Informationen zum Veranstaltungsthema und theoretische Einführung in die Entwicklung von wissenschaftlichen Fragestellungen und Untersuchungskonzepten unter Beachtung von geschlechtsspezifischen Unterschieden
 - Teil II: Praktische Laborerfahrungen für die Teilnehmenden unter Anleitung von Forscher:Innen der JMU



ESF-PROMPTNET Maßnahmen – Beispiel 1

Eine Befragung von Teilnehmenden hat ergeben, dass die Digitalisierung von Prozessen und Personalführung auf der Seite des Managements und das Thema „Life Sciences“ auf der Produktseite wichtige Zukunftsthemen sind. Für die Umsetzung werden kleine, interaktive Workshops bevorzugt. Auch Online-Formate bleiben interessant, wobei hier auf die Interaktion und die geringe Gruppengröße gleichermaßen Wert gelegt wird. In dieser Evaluation hat insbesondere der Anwendungsbezug eine große Bedeutung erhalten: Mehr als 70 % gaben an, dass sie „Anregungen und Ideen aus den Veranstaltungen bereits in die Praxis umsetzen“ konnten.

Entwicklungsaufgaben

Motivationslagen, Milieubindung und Personamodelle



*Impulsvortrag von:
Joachim Schmitt und Katja Leimeister
mainproject digital*



Wenn die Themen und Inhalte des Wissenstransfers in eine breite akademische Weiterbildung überführt werden sollen, muss die Frage beantwortet werden, wie die vielen Menschen in den Betrieben und Büros dafür motiviert werden. Mit Niklas Luhmann muss man anerkennen, dass Bildung letztlich immer Selbst-Bildung ist, weil kein Mensch zur Erkenntnis gezwungen werden kann. Und die Lernpsychologie lehrt, dass Bildung dann am effektivsten ist, wenn die beteiligten Personen eine hohe persönliche – oft als intrinsisch bezeichnete – Motivation dafür haben.

Berufliche Weiterbildung ist nichts Neues und täglich wenden sich Führungskräfte und Mitarbeiter neuen Herausforderungen der Arbeitswelt zu. Die etablierte Weiterbildung hat dabei oft sehr klare, explizit fassbare Gründe:

1. Ein Unternehmen will neue Produkte entwickeln oder Prozesse einführen und dafür müssen die Mitarbeiter qualifiziert werden.
2. Die Bildungsaufgabe lässt sich relativ klar im Unterschied zwischen Kompetenzstatus und Kompetenzbedarf der Mitarbeiter fest machen.
3. Es ist klar, wer wie viel Zeit und Geld einbringt und wie das ganze bestätigt oder zertifiziert wird.

Soweit diese drei expliziten Motivlagen aufrufbar sind, erscheint eine Beteiligung relativ wahrscheinlich. Freilich spielen auch noch andere explizit Bedingungen hinein: Was haben die Mitarbeiter ganz persönlich davon? Wo liegen ihre Neigungen? Passt eine Weiterbildung gerade jetzt in die Lebenssituation z. B. im Abgleich mit der Familie oder anderen Vorhaben, auf die man als Arbeitgeber keinen Einfluss hat? Wie auch immer die Antworten ausfallen, immer lässt sich auf dieser Basis eine Bildungsbeteiligung gut aushandeln, begründen oder ablehnen.

In einer Philosophie des lebenslangen Lernens lösen sich solch spezifische Konstellationen auf. Auch in einem Digitalen Wandel, der immer neue Herausforderungen mit sich bringt und entsprechend unspezifische Bildungsanforderungen stellt, sind derart explizite Motive schwerer auszuweisen. Warum sollte sich ein Mitarbeiter gerade jetzt mit Sprachassistenten auseinandersetzen, wenn demnächst vielleicht eine KI die komplette Kundenkommunikation übernimmt? Warum sollte sich ein Mitarbeiter mit agilem Management beschäftigen, wenn er nicht weiß, ob das Unternehmen in fünf Jahren überhaupt noch hier produziert? Und trotzdem sollen die Menschen sich auf die Bildungsreise begeben. Soll dies gelingen, müssen die Angebote nicht nur an explizite Motive

Anschluss halten, sondern vielmehr die impliziten Motivlagen ansteuern. Derart diffuse Anteile sind nicht einfach verhandelbar, können aber trotzdem auf unterschiedlichen Ebenen adressiert werden:

1. Jedes Unternehmen kann eine Kultur, also eine gelebte Praxis der kontinuierlichen Weiterbildung entwickeln. Dabei geht es darum, sich über alle Hierarchien hinweg als lernende Organisation zu verstehen und auch entsprechend aktiv zu werden. Die Sozialpsychologie hat gezeigt, dass dies einen Aufforderungscharakter für die Mitarbeiter erzeugt, der Wirkung entfaltet.
2. Wirtschaft und Bildungsanbieter können sich gemeinsam der Aufgabe stellen, zumindest in groben Rastern den verborgenen Geschmacksfragen der unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen auf die Spur zu kommen. Das heißt auch, nicht nur den Mitarbeitern abzuverlangen, dass sie sich anpassen. Vielmehr müssen die Bildungszugänge so gestaltet werden, dass sie für unterschiedliche soziokulturelle Ausprägungen spezifische Anreize zum Ausdruck bringen. Dies betrifft das sprachliche und gestalterische Marketing genauso wie die Themen, Formate, Orte, Zeiten, Zertifikate, Preise etc.
3. Die Gesellschaft insgesamt kann den Wissenstransfer mit angegliederter beruflicher Weiterbildung zu einem Standard ausbauen. Dieser muss deutlich über Modellprojekte hinausgehen und eine breite Selbstverständlichkeit von lebensbegleitender Bildung etablieren. Nur in dieser Sichtweise wird es irgendwann so selbstverständlich wie Einschulung, Ausbildung und Grundstudium werden, dass Menschen sich auch ein Leben lang weiterbilden.

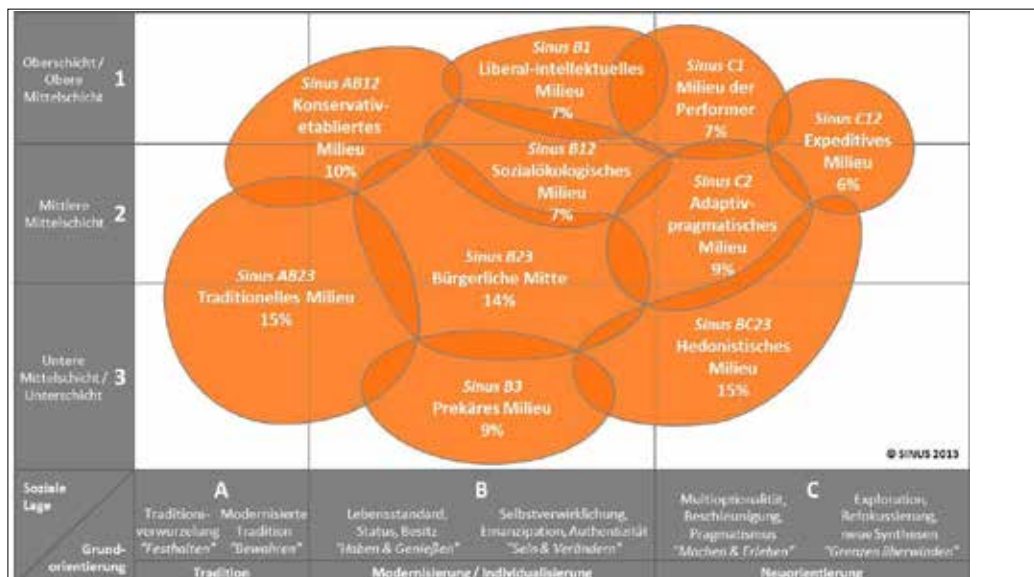
In einem solchen Zusammenspiel der Ebenen ergibt sich die effektive Möglichkeit, Menschen auch über explizite Anlässe und Motivlagen hinaus für ein lebensbegleitendes Lernen zu gewinnen. Die so in den Blick genommenen impliziten Motive sind einerseits sehr individuell in Persönlichkeitsmustern und Talenten verankert. Andererseits hat die soziologische Forschung seit den 90er Jahren eine gesellschaftliche Differenzierung erkannt, die sie in der systematischen Beschreibungen von „Milieus“ erkennbar gemacht hat.

Auf den Abbildungen der nächsten Seite sehen Sie Deutschland. Genauer gesagt, eine Landkarte der Lebenswelten, wie sie sich in der Gegenwarts-gesellschaft herausgebildet hat und wie sie das SINUS-Institut seit Jahren für Wissenschaft und Marketing misst. Ausgangspunkt war die Wahrnehmung, dass sich die Menschen nicht mehr nur als Jung / Alt, Mann / Frau, Inländer / Ausländer, Arm / Reich erlebten, sondern sich jede und jeder selbst als individuell einzigartig beschreibt. So machte sich die Soziologie auf den Weg in die Wohnzimmer und führte Interviews, um herauszufinden, wie sich die Deutsche Gesellschaft neu vermessen lässt. Das Ergebnis ist keineswegs eine Ansammlung von Individualisten. Vielmehr zeigten sich Muster von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, die sich letztlich zur Typenbildung, also zu sozialen Milieus, verknüpfen ließen.



Milieubindung in Bildern

Diese Milieus bilden einerseits in der vertikalen Schichtung eine Einkommenshierarchie und andererseits horizontal ein Kontinuum von Haltungen ab, die sich von traditionell über modernisiert bis postmodern beschreiben lassen. Im Ergebnis kam so empirisch zu Tage, dass Deutschland eine plurale, vielgestaltige Gesellschaft ist. Und während das vielleicht nicht völlig überrascht, kommt aber hinzu, dass keine der gesellschaftlichen Gruppen so etwas wie „die Mehrheit“ oder „die Normalität“ repräsentiert. Selbst die größten Gruppen, wie die „Bürgerliche Mitte“ oder die „Traditionellen“ umfassen gerade einmal je ca. 15 % der Bevölkerung. Das heißt: Alle sind Minderheiten im eigenen Land.



Sinus-Milieus 2013

Diese Analyse war und ist für viele Dimensionen des Lebens folgenreich:

- In der Politik, weil damit Mehrheiten kaum möglich sind und doch jedes Milieu für sich in Anspruch nimmt, das Maß der Normalität und Mehrheit zu sein.

- In der Wirtschaft, weil Standardprodukte bei Endverbrauchern out sind und Unternehmen mit ihren Produkten entweder eine kleine Zielgruppe haben, oder viele Differenzierungsangebote machen müssen.
- Für die Skalierung vom Wissenstransfer in die Weiterbildung bedeutet das, dass ein und dasselbe Thema, auf unterschiedliche Lernhaltungen und Geschmacksfragen abgestimmt werden muss.

Für die Workshops im Rahmen des Symposiums Wissenstransfer und Weiterbildung wurden drei Milieus heraus gegriffen und als Vorbereitung für die weitere Verwendung anschaulich gemacht:

Milieubindung







Quelle: SINUS – Institut (2013)
Chart 6

Joachim Schmitt – 11. März 2021 Hybrid-digitaler Wissenstransfer

Milieuwahl

Willkommen im „reserviert-etablierten“ Milieu:

Ich verfolge feste Lebensprinzipien, bin an der klassischen Hochkultur orientiert und gut ausgebildet. Ich stehe den Geschehnissen der heutigen Zeit am kritischsten gegenüber und verfüge über das, was ich „gute Umgangsformen“ nenne. Ich bin beruflich erfolgreich, wenn auch der beruflicher Erfolg nicht unbedingt zu den obersten Zielvorstellungen meines Lebens gehört. Ich bin mehr an Werten orientiert und habe einen starken Familiensinn. Ich übernehme Verantwortung und will dafür auch anerkannt werden. Die etablierten Regeln des Zusammenlebens haben ihre gewachsene Begründung und ich suche darin meinen Weg. Da ich finanziell gut ausgestattet bin, kann ich reisen, Konzerte und andere Kulturveranstaltungen besuchen und meine Wohnung anspruchsvoll einrichten. Mein Stil äußert sich in einem dezent klassischen und korrekten Auftreten.

Willkommen im „individuell-pragmatischen“ Milieu:

Ich bin ein junges Milieu und eher regional orientiert, aber Internet-affin. Ich bin die „Junge Mitte“. Auch wenn ich erfolgsorientiert bin, zähle ich nicht zur Leistungs-Avantgarde. Ich bin halt nicht so risikobereit wie andere. Mein Leben ist eher ein Projekt und ich packe es einfach an. Es muss fair und gerecht zugehen und ich will auch mitbestimmen, was geht. Ich weiß um meine Kompetenz und will gerne als Team vorankommen. Meine Familie und Freunde sind

mir wertvoll. Ich arbeite für mich und für andere; das ist kein Widerspruch. Ich habe vielfältige Kontakte und weiß auch nicht, wie lange ich hier bleibe. Jetzt aber bin ich da und jetzt schau ich, was zu mir passt und wie es weitergeht.

Willkommen im „fremdbestimmt-reaktiven“ Milieu:

Das Leben ist eine Baustelle und ich stehe mitten drin. Zuhause laufen der Alltag und oft auch der Fernseher. Dennoch habe ich gelernt, mein Leben in die Hand zu nehmen und das Beste daraus zu machen. Leider bin ich in Bezug auf meine Ausbildung benachteiligt. Ja, ich bin weniger beweglich als andere und mein Aktionsradius ist begrenzt. Ich verfüge halt nicht so über die sprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten, um mich in den Milieus anderer Gruppen aufzuhalten. Aber: ich bin ständig im Kontakt mit anderen via Smartphone und Co. Dazwischen muss ich eben kucken, dass ich nicht auf der Strecke bleibe. Was mir bleibt, ist halt der Konsum. So kann ich dabei sein, mitreden und dabei lernt man ja auch was. Freilich spielen Billigangebote eine Rolle. Wegen der geringen beruflichen Qualifikation bin ich öfters arbeitslos und muss auf das Geld kucken. Irgendwo mitmachen; ok, aber was habe ich davon?

In diesen Geschichten aus der Innensicht der Menschen findet sich eine Annäherung an Typen, die für eine berufliche Weiterbildung gewonnen werden sollen. In der Entwicklung von Produkten und Prozessen hat sich gezeigt, dass es sich lohnt, noch genauer hinzuschauen. Dazu werden diese empirisch validierten Milieus in differenzierte Personamodelle überführt.

Was sind Personas?

Personas sind repräsentative Nutzer von Produkten und Dienstleistungen. Diese werden als fiktive Personen mit Interessen, Leidenschaften, Gefühlen, Gewohnheiten, Vorlieben, Erwartungen etc. dargestellt.

Besser bekannt als das Persona-Modell ist das Modell der Zielgruppendefinition. Das Persona-Modell geht weit darüber hinaus, indem den Personengruppen nicht nur soziodemografische Eigenschaften zugeschrieben, sondern repräsentative Nutzer entwickelt werden. Aus deren Verhalten, Charakter und Vorlieben können wiederum klare Strategien für das Marketing abgeleitet werden. Die Ausgestaltung der Personamodelle ermöglicht es den Marketingverantwortlichen, sich besser in die Motivation der Käufer hineinzusetzen.

Zum Vergleich:

Zielgruppe	Persona
Perspektive des Verkäufers	Perspektive des Käufers/Nutzers
Marktsegmentierung in unterschiedliche Gruppen an Personen, die gewisse Eigenschaften teilen	Beschreibung eines repräsentativen Nutzers, Stereotyp
Allgemeine Merkmale wie Geschlecht, Alter, Bildung Einkommen werden definiert (oftmals mit Spannen von ... bis)	Zusätzlich Informationen über den Charakter, Verhaltensweisen und Vorlieben etc., die nicht unmittelbar mit dem Produktkauf in Zusammenhang stehen

Vom klassischen Produkt-Marketing zur Weiterbildung

Personas werden am häufigsten im B2C-Bereich eingesetzt, aber auch im B2B-Bereich (Buyer Persona). Im Recruiting wiederum kommen Candidate Personas zum Einsatz. Mit Personas wird es möglich

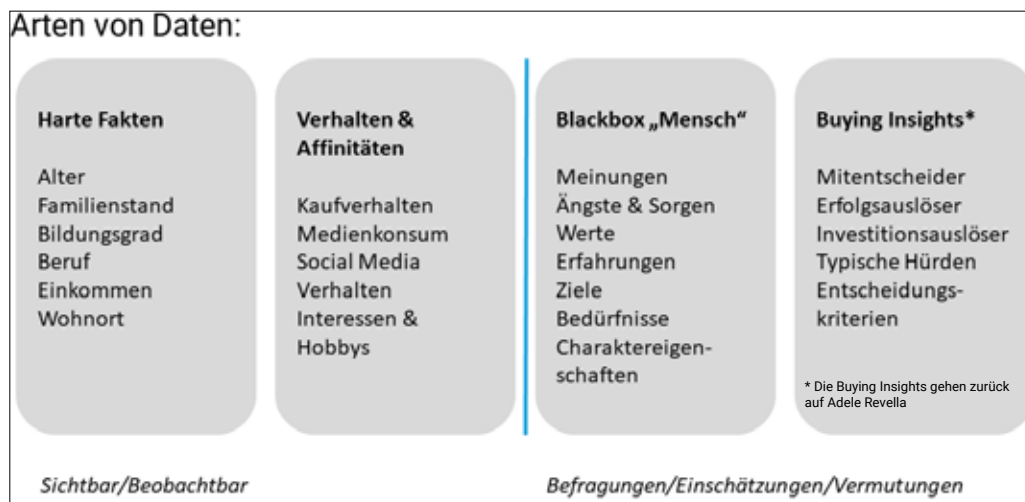
- aufmerksamkeitsstarken Content
- mit der passenden Ansprache
- über die passenden Kanäle

an potenzielle und bestehende Kunden oder Bewerber zu übermitteln und damit Resonanz (Käufe, Bewerbungen) zu generieren. Streuverluste werden deutlich kleiner (höhere Conversion-Rate). Genauso lässt sich das Persona-modell auch auf den Bereich der Weiterbildung übertragen. Wir nennen diese „Learning Personas“.

Wie wird eine Persona erstellt?

Zur Erstellung einer Persona werden verschiedene Arten von Daten gesammelt und verdichtet. Es wird grundsätzlich zwischen zwei Arten von Daten unterschieden, wobei beide Verwendung finden. Einerseits werden objektive Struktur-Daten wie Alter, Einkommen und Familienstand festgelegt. Andererseits werden subjektive Daten aus qualitativen Befragungen und Interpretationen verwendet, wie sie die Milieu-Studien abbilden. Auf diesem Wege können die tieferliegenden Motive und Bedürfnisse aufgedeckt werden, die mit den Meinungen, Ängsten, Sorgen und Werten der Menschen in Zusammenhang stehen. Auch die sogenannten „Buying Insights“, die eine Entscheidung der Persona potentiell von außen beeinflussen, sind bei der Erstellung einer Persona relevant und können über Befragungen recherchiert werden. Darüber hinaus werden Vermutungen und Einschätzungen zur „Blackbox Mensch“ und die Buying Insights in die Personamodelle Einzug finden, die schlicht der sinnlichen Wahrnehmung der beteiligten Modellgestalter entspringen. Damit lassen sich Affinitäten wie z.B. das Kaufverhalten oder der Medienkonsum versuchsweise bestimmen.

Arten von Daten:



Am Ende entsteht eine Persona, die – fiktiv, aber wie reale Menschen – durchaus gewisse Widersprüche in der Persönlichkeit aufweisen kann. Wichtig ist, von validierten Grundlagen wie der Milieuforschung auszugehen, die Widersprüche aktiv zu hinterfragen und bei zu großen Ungereimtheiten Korrekturen vor zu nehmen.

Was ist bei der Erstellung einer Learning Persona zu beachten?

Bei einer Learning Persona sind neben den demografischen Daten auch die grundlegenden personenbezogenen Eigenschaften zu betrachten, wie sie in psychologischen Persönlichkeitstest operationalisiert sind. Darüber hinaus empfiehlt sich eine Reflexion des Lerntyps.

Insbesondere sollte das Bewusstsein für Lebenslanges Lernen, die Bereitschaft, (Frei-)Zeit und (eigenes) Geld in Weiterbildung zu investieren, und die Aufgeschlossenheit gegenüber digitalen und hybriden Lernangeboten betrachtet werden. Auch empirisch nicht validierte Aspekte, werden ausgehend von der Wahrnehmung eines Milieubezugs imaginiert: Welche Rolle spielt für die Persona das Renommee des Anbieters? Welches Vertrauen bringt sie Wissensvermittlern entgegen? Anhand dieser und weiterer Dimensionen können letztlich Argumente aus Nutzersicht erarbeitet, Weiterbildungsangebote formuliert sowie Kanäle und Formen der Ansprache definiert werden.

Mehr Informationen zur Datengewinnung finden sich im „Onlinekurs Persona-Modelle“ unter: <https://mainproject.moodle-kurse.de/>.

Learning Persona für die berufliche Weiterbildung

Im Rahmen des Symposiums Wissenstransfer und Weiterbildung an der TH Aschaffenburg entwickelten die Teilnehmenden drei verschiedene „Learning Persona“. Ausgehend von den eingeführten SINUS-Milieus wurden die Beschreibungen individualisiert und zu Personas angereichert. Auf diese Learning Personas bezogen berieten die Arbeitsgruppen, wie die Angebote des Wissenstransfers in anschlussfähige Weiterbildungsangebote übersetzt werden können. Dabei wurden sie einerseits von den Referenten der Praxisreferenz beraten und von ausgewiesenen Experten der beruflichen Weiterbildung unterstützt. Die Ergebnisse der Workshops wurden in einem Schema festgehalten, die hier zur Verfügung stehen.

Die erarbeiteten Ergebnisse aus den Workshops finden Sie auf den folgenden Seiten.

Workshop 1 - Persona „reserviert-etabliert“ wurde von Katja Leimeister moderiert. Als Praxisreferenz unterstützten Prof. Dr. Lukas Worschech (Praxisreferenz Wissenstransfer) und Prof. Dr. Holger Hünemohr (Hochschule Rhein-Main, Praxisreferenz Weiterbildung).

Workshop 2 - Persona „individuell-pragmatisch“ - wurde von Meike Schumacher moderiert. Als Praxisreferenz unterstützten Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann (Praxisreferenz Wissenstransfer) und Lucia Falkenberg (eco-Verband der Internetwirtschaft e.V., Praxisreferenz Weiterbildung)

Workshop 3 - Persona „fremdbestimmt-reaktiv“ - wurde von Joachim Schmitt moderiert. Als Praxisreferenz unterstützten Prof. Dr.-Ing. Frank Döpfer (Praxisreferenz Wissenstransfer) und Percy Scheidler (IG Metall, Praxisreferenz Weiterbildung)

Workshop 1 - Persona „reserviert-etabliert“

Name der Persona: Michael Sandner
Etabliert-reserviert-konservativ



Beruflicher Werdegang und sozialer Status

Abitur 1990
2 Jahre Bundeswehr
5 Jahre Studium der Betriebswirtschaftslehre Uni Frankfurt
3 Jahre Junior Controller bei einem kommunalen Energieanbieter
7 Jahre Senior Controller bei einem kommunalen Energieanbieter
5 Jahre Leiter Controlling bei einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen
seit 8 Jahren dort Kaufmännischer Leiter (Procura)
Einkommen: 145 000 Euro zzgl. Erfolgsprämien

Demographie

Alter: 51
männlich
verheiratet
2 Kinder
wohnt im Eigenheim (freistehendes Haus, gute Wohnlage im kleinstädtischen Raum)

Hobbys, Lebensstil, Einstellungen

Squash, Tennis, (mit Freunden)
Fördermitglied im örtlichen Fußballverein

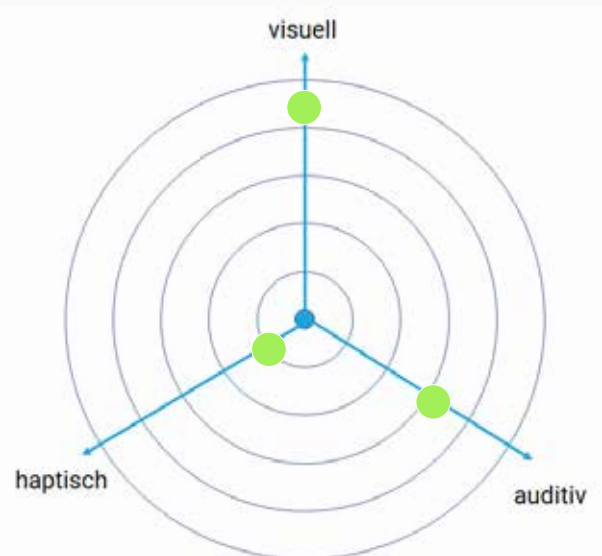
Bildungsreisen, Kreuzfahrten.
Theaterabo

Auto: Audi, Firmenwagen,
Handy: Apple,

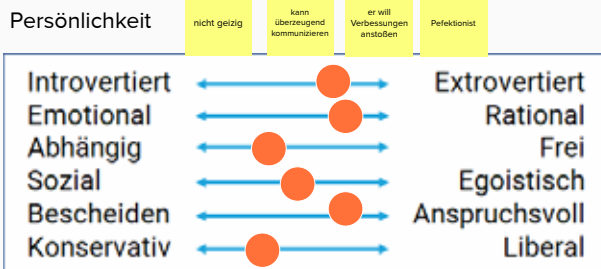
generell sehr technikaffin, Smart home, whatsapp

Social Media: aktiv auf LinkedIn
Politisch: wählt CDU

Lerntyp



Persönlichkeit



Erwartungen, Ziele, Emotionen, Herausforderungen zum Thema Weiterbildung

generell: hohes Bewusstsein für Weiterbildung
hohe Zahlungsbereitschaft für hochwertiges Weiterbildungs-Angebot
für passende Angebote bereit zu reisen
hohe Erwartungen - keine Zeitverschwendung
offen für digitale und hybride Angebote,
begrenzte Freizeit für Weiterbildung, gute Abgrenzung Freizeit und Beruf
er übernimmt auch für sein Team die Vermittlerrolle bezgl. Weiterbildung

Häufige Einwände

knappe Zeit verbringt er lieber mit der Familie,
er fühlt sich am Arbeitsplatz unabhkömmlich
er kennt das passende Angebot nicht
Kurse sind nicht individuell auf ihn zugeschnitten
Kurse haben nicht sein Niveau
ist der Nutzen des Angebots vorhanden?

Unser Angebot

Themen: Breites Spektrum - angemessen an seine vielfältigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

z.B. E-Privacy, Datenschutz, ERP-Systeme, moderne Controllingtools, Geldwäschegesetz, neue Führungsansätze, Personal, Gesundheitsmanagement, Changeprozesse, Kulturwandel, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Vernetzung,

Dauer / Umfang

kleine Lerneinheiten, modularer Aufbau
max 1-tägige Einheiten
kurze Abstände bei Modulen

Formate

Fachtrainings/Workshops, Vorträge (gerne online),
längere Veranstaltungen - nur gut vorbereitet, gut durchgetaktet, (Zeit ist Geld)
individuelle Sprechstunden, (Vertrauen in Expertise)

Zertifikat

ja, (um den Ehrgeiz zu befriedigen)

Argumente aus Nutzersicht

Die Themen bei diesem Anbieter sind gut gewählt. Sie ermöglichen mir, alles im Griff zu behalten, nicht abgehängt zu werden und immer in der vorderen Liga mitzuspielen (gute Impulse für mich und das Unternehmen, in dem ich arbeite)

Der Anbieter ist eine renommierte Marke in diesem Weiterbildungsegment (hochwertige Angebote, Marktführerschaft), bei Hochschulen: ich kann auf die Qualität und die Exzellenz der Forschung vertrauen.

Durch diese Weiterbildungen gewinne ich weitere Karriereaussichten (meine Karriereleiter ist noch nicht zu Ende, vllt. wechsele ich in die GF eines Wettbewerbers oder kaufe im Zuge einer Nachfolgeregelung noch ein Unternehmen, dafür möchte ich vorbereitet sein)

Durch diese Weiterbildung steigere ich auch meine Position bei Gehaltsgesprächen.

Der Anbieter bietet mir Zugang zu neuen, relevanten Netzwerken und verschafft mir Anerkennung in der Branche / Netzwerken. Das ist für meine zukünftigen beruflichen Pläne sicher hilfreich.

Kanäle und Ansprache

Kanäle

Clubhouse,
LinkedIn
Telefon/Mail
Newsletter

Sprache

förmlich,
ggf. mit Wortwitz
mit Fachjargon und richtig verwendeten
Fremdwörtern

Bildsprache

seriös
keine schreienden Farben
gerne einen künstlerischen Touch

Workshop 2 - Persona „individuell-pragmatisch“

Name der Persona: Christina Herrmann
 Milieu: individuell-pragmatisch



Beruflicher Werdegang und sozialer Status

Fachabitur 2000
 Nach dem Schulabschluss machte sie erst mal Work & Travel und einige Praktika. Es folgten 5 Jahre Studium Kommunikationsdesign an der FH Würzburg, davon ein Auslandssemester in Dublin
 Nach dem Studium folgten 5 Jahre in einem Verlagshaus - erst als Trainee und später in der Marketingabteilung; danach ein Wechsel zu einer mittelständischen Werbeagentur
 2013 - 2014 war sie in Elternzeit, derzeit hat sie eine 75 % Stelle
 Jahreseinkommen: 42 000 Euro

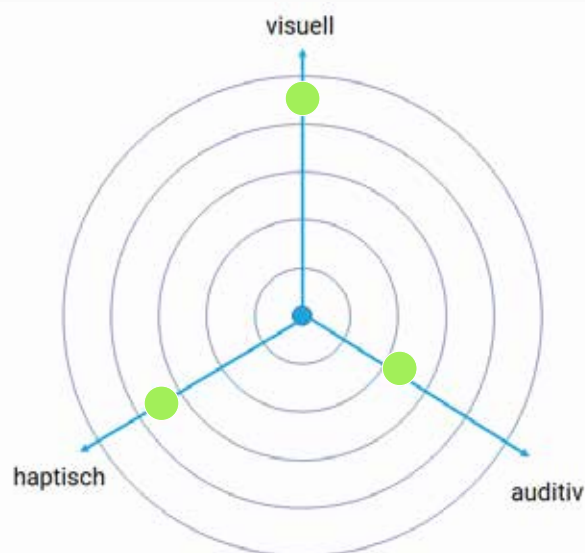
Demographie

38 Jahre, weiblich, unverheiratet,
 eine Tochter, Sophie, 8 Jahre alt
 Sie wohnen in Mietwohnung am Stadtrand
 Sie ist in einer festen Beziehung, ihr Freund ist nicht der biologische Vater von Sophie und wohnt separat

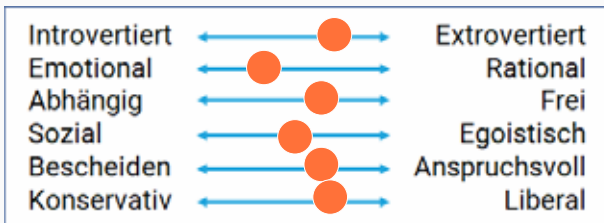
Hobbys, Lebensstil, Einstellungen

Christina ist ein kreativer Typ und mag gerne Selbstgemachtes. Sie backt gerne Torten, die sie aufwändig dekoriert. Außerdem häkelt und näht sie gerne aufgefallene Accessoires für ihre Wohnung oder ihre Tochter.
 Ihre liebsten Reiseziele sind: Vietnam und Thailand. Sie liebt es andere Kulturen kennenzulernen - aber keine Pauschalreisen - Sie möchte keine anderen Deutschen im Urlaub treffen!
 Sport: Joggen, Joga (ohne festen Kurs)

Lerntyp



Persönlichkeit



Erwartungen, Ziele, Emotionen, Herausforderungen zum Thema Weiterbildung

Christina möchte gerne auf dem Laufenden bleiben, sowohl technisch als auch methodisch. Daher verfolgt sie interessiert, was sich auf dem Markt tut. Sie erkundigt sich auch sehr stark über Netzwerke. Sie hat einen guten Blick auf den Markt, liebt (digitale) Zeitschriften zu ihrem Thema. Stolpert auch zufällig über interessante Themen und denkt häufig, dass ein Thema auch etwas für sie sein könnte. Sie selektiert Angebote vor und fragt auch sehr nahestehende Personen (z.B. Vater) um Rat. Sie lässt sich Weiterbildung auch von guten Freunden, Kollegen die sie sehr schätzt empfehlen.
 Sie ist gut vernetzt - beruflich über LinkedIn und privat über facebook. Da sie ein Kind hat ist es ihr wichtig, dass Sie möglichst flexibel auf Weiterbildung zugreifen kann. Sie ist bereit Freizeit opfern, allerdings nicht zu Lasten ihrer Tochter.
 Sie hat eine mittelfristige Planung wo sie in ca. 10 Jahren sein möchte. Sie ist bereit Geld zu investieren für ihre Weiterbildung, erkundigt sich aber auch über Fördermöglichkeiten

Häufige Einwände

Was ist, wenn etwas mit dem Kind ist?
 Ich kann mir nicht so was teures leisten
 Ich kann nicht einfach von zu Hause weg bleiben
 Das könnte zu eintönig sein...nur Frontalunterricht geht gar nicht!

Unser Angebot

Das Weiterbildungsangebot sollte nicht so teuer sein, da sie sich auch anderweitig noch etwas leisten möchte. Ideal wäre es, wenn die Weiterbildung gefördert würde - entweder über den Arbeitgeber oder über sonstige Fördermöglichkeiten.

Zeitlich darf die Weiterbildung ihre Möglichkeiten nicht übersteigen.

Sie möchte sich nicht so lange an ein Programm binden. Flexible Angebote, die modular aufgebaut sind und eine "angenehme Lernatmosphäre" bieten sprechen sie besonders an. Weiterbildung muss unterhaltsam und informativ sein!

Die Verwertungsmöglichkeit ist ihr sehr wichtig - sie möchte etwas davon haben. Es muss sie auch persönlich weiterbringen - nicht nur Zertifikatsorientiert!

Von der Art der Weiterbildung bevorzugt sie Workshops - learning by doing!

Zusammenfassung

hybride - modulare - blended learning Formate -> digitale Selbstlern-Komponenten mit Workshops in der Gruppe. Netzwerken ist dabei wichtig

Kein langer Weiterbildungsstudiengang, sondern eher einzelne Module, die sich gerne zu einem späteren Zeitpunkt zusammenfügen lassen.

Argumente aus Nutzersicht

Flexibilität ist entscheidend
es muss sich rentieren/verwertbar sein
Zugang zu Netzwerken
interaktives Lernen

Kanäle und Ansprache

Am besten erlangt man ihre Aufmerksamkeit über redaktionelle Beiträge auf Netzwerken wie LinkedIn.
Über Beiträge in Fachzeitschriften könnte sie ebenfalls stolpern.
Von der Tonalität sollte die Ansprache eher informell aber qualifiziert sein.

Workshop 3 - Persona „fremdbestimmt-reaktiv“

Name der Persona: Martin Kowalski
fremdbestimmt-reaktiv

männlich
27 Jahre
nicht verheiratet und kinderlos
2 Zimmer, Küche, Bad in Miete



Beruflicher Werdegang und sozialer Status

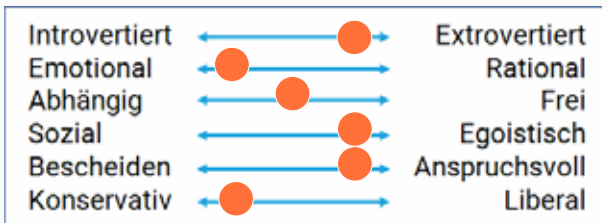
Grund- und Hauptschule (Hauptschulabschluss)
Berufsvorbereitungsjahr mit nachholendem qualifizierendem Hauptschulabschluss (1 Jahr)
Ausbildung Einzelhandelskaufmann (Abbruch 1 Jahr)
Arbeitslosigkeit und Praktika (2 Jahre)
Ausbildung Abschluss Fachkraft für Montagetechnik (2 Jahre)
Produktionsarbeiter (php-Fibers / 2 Jahre)
Arbeitslosigkeit und Weiterbildung mit Abschluss Fertigungsmechaniker (1 Jahr)
Montagearbeiter (Kopp Elektrotechnik / 3 Jahre)
Einkommen: ohne Angabe

Hobbys, Lebensstil, Einstellungen

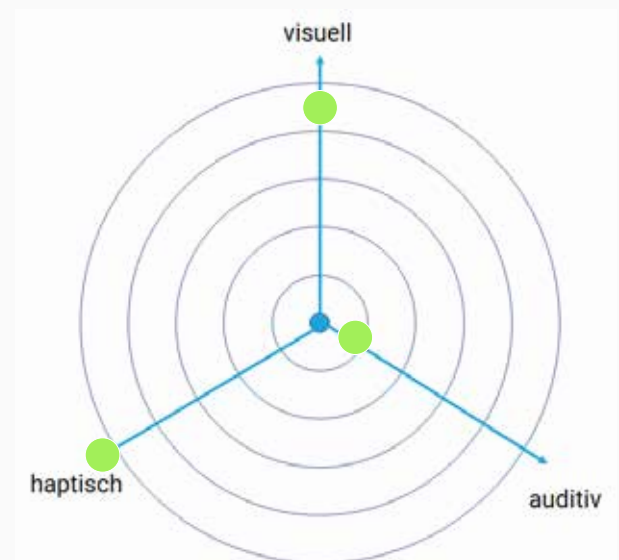
Sport, Bouldern
Motorradfahren durch den Spessart
Bastler (Motorrad)
Computerspiele (Action)
Hund (größer)
Lebt gerne in den Tag hinein ohne große Pläne

Lockere Ansichten, nicht lange gebunden
Das Leben soll Spaß machen (Bedürfnisaufschub kenn ich nicht)
Selbstbestimmt aber finanziell schwach
Traditionelle Vorstellungen Haus, Motorrada, Auto ,Familie

Persönlichkeit



Lerntyp



Erwartungen, Ziele, Emotionen, Herausforderungen zum Thema Weiterbildung

Erst mal Abwehrhaltung
Schlechte Erinnerungen an die Schulzeit
Einkommensverluste durch die Kursgebühren
Ängste: ich versage, ich mache mich lächerlich, ich genüge nicht den Anforderungen der Lehrenden - die Hochschule ist elitär und das ist nichts für mich, da gehör ich nicht hin. ...
Fragen: Was ist da für mich drin ... mehr Geld, Entwicklungsperspektive, Jobsicherheit, ...?
Wenn dann Praxisprojekte mit Einsatz im direkten Job.
Bitte anknüpfen an das was ich schon kenne und weiß - Gamification :-)

Häufige Einwände

Das ist Konkurrenz zur Freizeit.
Das kostet was.
Das ist langweilig.
Das sind andere Typen als ich.
...

Unser Angebot

Weiterbildung: Digitalisierung in der Produktion

Modul: Jobflor-Fähigkeiten entwickeln:

Kurs: Neue Steuerungen mit BigData-Analyse:

Inhalte: Möglichkeiten, Vorteile (Vereinfachung), Risiken der BigData-Analyse im Jobflor.

Data-Analytics - als Sprung in eine neue Dimension der Instandhaltung.

Unternehmen: Einführung eines PEntwicklungsplans durch das Unternehmen - und sehr auf das Unternehmen zugeschnitten.

Bildungspartner: Das Angebot als integrierter Teil des Wissenstransfers ausbilden.

Format: Freitag-Samstag vier Wochenenden in Präsenz mit Teil-Zertifikat nach 4 Modulen

Aufbauendes Begleit-Projekt am eigenen Prozess / Jobflor mit Zertifikat (keine Prüfung).

Alternativen und Ergänzungen:

kleine Angebote mit praktisch-positiver Lernerfahrung.

Modularisierte 2-Stunden-Angebote (Bspl. Verhaltenskodex in virtuellen Konferenzen),

Zielgruppenorientierte Seminare mit Peer-to-peer-Ansprache.

Argumente aus Nutzersicht

Ein nächster Schritt, der mich auf meinem Weg weiter bringt.

Dem Alter entsprechend mich noch mal weiter entwickeln und meine Ziele verwirklichen.

Weiterbildung schafft Chancen jenseits von einem Studium.

Ich kann andere spannende Aufgaben übernehmen und ich verdiene mehr Geld.

Ich lerne Gleichgesinnte kennen.

Ich muss neue Maschinen bedienen können.

Das Unternehmen setzt eine klare Botschaft!

Hier kann ich aus dem ewigen "Weiterso" ausbrechen.

Hier kann ich mich anregen lassen.

Ich brauche ein Angebot im Betrieb.

Kanäle und Ansprache

Beratung für den Einstieg.

Ein Angebot zur "Persönlichkeitsentwicklung".

Regelmäßige Mitarbeitergespräche.

Digitale Angebote mit Gamification-Faktor.

Wir erreichen ihn am Arbeitsplatz am besten ... deshalb Führungskräfte dafür schulen.

Botschafter aus der internen und externen Peergroup erkennbar machen.

Fortschreibungen

Ausblick zu Wissenstransfer und Weiterbildung

Impulsvortrag von: Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Technische Hochschule Aschaffenburg

Ein „Wissenstransfers zum Wissenstransfer“ scheint angezeigt zu sein, um Fragen der Gestaltung und der Produktivität des Wissenstransfers zu adressieren. Für die Zukunft sollte weniger eine fachliche Koordination von Wissenstransfer-Maßnahmen im Fokus stehen, als vielmehr ein systematischer Erfahrungsaustausch angestrebt werden, um die Wirkungszusammenhänge des Wissenstransfers zu analysieren und so die Grundlage für eine Weiterentwicklung zu schaffen. Auf diese Weise können relevante Erfolgsfaktoren identifiziert und gestärkt werden. Bisher ist der Wissenstransfer im Fokus von Modellprojekten wie sie z. B. im Kontext des ESF gefördert werden. In der Zukunft kann und soll dieser Ansatz als dritte Säule – neben Forschung und Lehre – der Aufgaben der Bayerischen Hochschulen noch weiter an Relevanz gewinnen.

Damit kommt den Hochschulen die Aufgabe zu, den Erfahrungsschatz der Modellprojekte aufzugreifen und in Form von Transformationswerkstätten zu institutionalisieren. Die Angebote der Netzwerke „Hochschule – Wirtschaft“ müssen sich dabei naturgemäß an den aktuellen Entwicklungen in der beruflichen Weiterbildung orientieren. Ein Aspekt in diesem Kontext wurde hier beispielhaft dokumentiert. In dieser so verstandenen Kundenorientierung spiegeln sich relevante Strukturmerkmale wie die Modularisierung, Netzwerkarbeit und Hybridisierung – in Präsenz und digital – wider. Auf diese Weise passen sich die Angebote der Hochschulen in die zeitlich wie örtlich flexiblen Welten der Unternehmen und der immer wieder neu zu balancierenden Voraussetzungen der Weiterqualifikation der Arbeitskräfte ein.

Diese Fortschreibung des Wissenstransfers lässt sich in regionalen fachlichen Netzwerken erfolgreich realisieren. Dabei werden sich Wissenstransfer (themenorientierte Ansprache der Unternehmen) und Weiterbildung (personenorientierte Ansprache der Arbeitskräfte) verknüpfen, um derart breitenwirksam zu werden. Damit bieten Wissenstransfer und Weiterbildung die Strukturen, damit die Unternehmen ihrer ureigenen Verantwortung der Personalentwicklung gerecht werden können.

Für die Aktivierung des Personals wie auch für die Kompetenzentwicklung erscheint es bedeutsam, dass die Angebote definitiv praktische und angewandte Anteile ausweisen. Die mit – beispielsweise – „Living Labs“ und „Peer-to-Peer“ Elementen ausgestalteten Maßnahmen sind attraktiv und vermitteln Handlungsfähigkeit. Durch eine Positionierung im Kontext der Hochschulen werden sie einerseits verlässlich und sind an den aktuellen Stand der Wissenschaft und akademischen Expertise angebunden. Andererseits können sie auf diese Weise mit Zertifikaten – „Scheinen“ als Prüfungsergebnis-Bescheinigung – als anschlussfähige modulare Elemente in eine lebensbegleitende Weiterbildungsstrategie integriert werden. Als anerkannter Träger der Weiterbildung lassen sich diese Angebote zugleich im Rahmen der beruflichen Förderung abbilden.

Elemente eines Referenzmodells

Weiterführung von: Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Technische Hochschule Aschaffenburg

Im Sinne einer Case-based-Evidence-Analogie können aus den hier präsentierten Modellprojekten und Reflexionen erste Referenzen für eine Institutionalisierung von Wissenstransfer und Weiterbildung zusammengetragen werden. Als gestaltungsorientierter Ansatz sollen sie die weitere Entwicklung anregen:

1. Die Einrichtungen des Wissenstransfers müssen „Wissen“ aufbereiten können. Um beim Zielkunden in der Praxis akzeptiert zu werden, sind oftmals Vereinfachungen und konkrete Beispiele von Nöten. Die komplexen Darstellungen in forschungsnahen Fachpublikationen müssen erklärt und vermittelt werden.
2. Der Wissenstransfer muss an den komplexen Problemstellungen der Unternehmen orientiert sein. In diesem Sinne ist das Denken in den fachlichen „engen“ Zuständigkeiten der Fakultäten, Institute und Lehrstühle nicht produktiv; die Kunden des Wissenstransfers erwarten eine Reduktion des Koordinationsaufwandes für die holistische Lösung ihrer vielschichtigen Herausforderungen.
3. Für die Einrichtungen sind unterschiedliche juristische Organisationsformen möglich. Von regionalen oder fachlichen Netzwerken als Verein ausgehend ist eine definierte Mitgliedschaft zu denken. Daneben sind lose Informations- oder Probekooperationen für prospektive Mitglieder notwendig.
4. Die von der Wissenstransfereinrichtung vertretenen Themenfelder werden ständig mit passender Frequenz repetierend den neu entstehenden fachlichen Zielen und Bedarfen der adressierten Zielgruppen angepasst.
5. Der Leitung der Wissenstransfereinrichtungen kommt eine entscheidende Rolle zu. Vom Team gehen wesentliche Signale der Verbindlichkeit und des Vertrauens aus. Die „Kunden“ erwarten ein hohes Engagement des Teams, aber auch eine hohe Verbindlichkeit seitens der hinter dem Wissenstransfer stehenden Repräsentanten der Hochschulen und Institute.
6. Der Weg in die Institutionalisierung des Wissenstransfers braucht eine dezidierte Philosophie und strategische Leitlinien. Diese zeigen den Sinn und Zweck der Wissenstransfereinrichtung und sind zentral für dessen Identität. Dem anwendungsorientierten Ansatz entsprechend sollten darin konkrete – weniger abstrakte – Themenkreise benannt werden.
7. Der Erfolg von Wissenstransfer wird oft von etablierten öffentlichen und politischen Partnern gestützt, die ein spezifisches Interesse an einem Gegenstand haben. Zu nennen sind Kammern und Verbände, aber auch Medien- und Publikationspartner.

Aus diesen Elementen eines Referenzmodells ergibt sich quasi automatisch ein übertragbares Modell nach Maßgabe identifizierter Erfolgsfaktoren – es entsteht eine Liste der umzusetzenden Empfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung des Wissenstransfers.

Nicht verkannt wird, dass es Ansätze einer „Serienfertigung“ von Wissenstransferzentren durchaus geben könnte. Hier kann der Steinbeis-Stiftung eine gewisse Vorbildrolle zugebilligt werden, die sich als einer der weltweit erfolgreichsten Dienstleister im Wissens- und Technologietransfer versteht.

Nach Maßgabe der durchgeführten und hier dargestellten Arbeiten und erzielten Ergebnisse empfiehlt es sich, einen individuell maßgeschneiderten „Meta-Wissenstransfer“ zu etablieren. Dieser unterstützt eine – beratungspraktische oder selbsttherapeutische – Umsetzung des hier vorgestellten Referenzmodells in eine operative Praxis. Im Prinzip könnte jede bereits bestehende Einrichtung des Wissenstransfers mit Hilfe der oben dargestellten sieben Komponenten des Referenzmodells die „Probe aufs Exempel“ durchführen. So ließe sich erkennen, inwieweit die identifizierten Erfolgsfaktoren direkt – auch teilweise – umgesetzt worden sind und welche sinnvollen nächsten Schritte eingeleitet werden können.

Information Management Institut

**Technische Hochschule Aschaffenburg
Würzburger Straße 45
63743 Aschaffenburg**

**www.imi.bayern
www.mainproject.eu**

ISBN 978-3-9818442-7-6