



Beiträge zur Schulentwicklung | PRAXIS

Veronika Manitius (Hrsg.)

Transfer gelingend steuern

Hinweise zur Planung und Steuerung
von Schulentwicklungsprojekten

Transfer gelingend steuern

Hinweise zur Planung und Steuerung von Schulentwicklungsprojekten

Veronika Manitus (Hrsg.)

Beiträge zur Schulentwicklung I PRAXIS

**herausgegeben von der Qualitäts- und UnterstützungsAgentur –
Landesinstitut für Schule des Landes Nordrhein-Westfalen**

(QUA-LiS NRW)

Veronika Manitus (Hrsg.)

Transfer gelingend steuern

Hinweise zur Planung und Steuerung
von Schulentwicklungsprojekten



Beiträge zur Schulentwicklung

© 2021 wbv Publikation
ein Geschäftsbereich der
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:
wbv Media, Bielefeld
wbv.de

Redaktion QUA-LiS NRW: Hermann Meuser,
Peter Dobbstein, Ulrich Janzen, Dr.in
Veronika Manitius, Tanja Webs

Lektorat QUA-LiS NRW: Henrieke Oppmann,
Luise Germann, Angelika Freund, Andrea
Pöpping

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design,
Ascheberg

Abbildungen: QUA-LiS NRW

Coverfoto: istockphoto/metamorworks

Bestell-Nr.: 6004846
ISBN: 978-3-7639-6629-5 (Print)
ISBN: 978-3-7639-6630-1 (E-Book)
DOI: 10.3278/6004846w

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	5
<i>Veronika Manitius</i> Kriterien für gelingende Transferarbeit in Schulentwicklungsprojekten	7
<i>Franziska Bauer</i> Systemische Transfermethoden und Verstetigungsprozesse in „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“	19
<i>Susanne Rinke</i> Den Transfer von Ergebnissen und Erkenntnissen aus Netzwerkprojekten in die Lehrerfortbildung gestalten – am Beispiel der Projekte „Ganz In“ und „Lernpotenziale“	31
<i>Ilse Kamski, Katrin Pfaff & Frauke Steinhäuser</i> Schulrückmeldungen und Entwicklungsportfolios als wirksame Transferinstrumente für Schulen in herausfordernden Lagen	47
<i>Sandra Bülow</i> Gelingender Transfer durch gemeinsame Steuerung von Schulentwicklungsprojekten	105
<i>Veronika Manitius & Vera Eberl</i> Transfer in Schulentwicklungsprojekten – ein Schlusswort	127

Vorwort

Die Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW) ist die zentrale Einrichtung für pädagogische Dienstleistungen im Geschäftsbereich des Ministeriums für Schule und Bildung in Nordrhein-Westfalen. Kern ihrer Arbeit ist es, die Schulen und Einrichtungen der gemeinwohlorientierten Weiterbildung des Landes bei der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung systematisch zu unterstützen. Dies geschieht für die Schulen des Landes u. a. durch die Entwicklung von Kernlehr- und Bildungsplänen, die Bereitstellung von Aufgaben für die zentralen Prüfungen, durch die Qualifizierung und Professionalisierung der Lehrerfortbildung und des Leitungspersonals, aber auch durch die Unterstützung in bildungspolitisch aktuellen Handlungsfeldern wie z. B. die inklusive Bildung in der Schule, das gemeinsame längere Lernen im Ganztags oder die interkulturelle Schulentwicklung. Bei allen Angeboten ist es der QUA-LiS NRW ein wichtiges Anliegen, den Schulen für die herausfordernden Prozesse der Schul- und Unterrichtsentwicklung entsprechende Unterstützungsangebote bereitzustellen.

Einen Beitrag dazu stellt die Publikationsreihe „Beiträge zur Schulentwicklung“ dar. Dieses Publikationsformat greift zum einen aktuelle wissenschaftliche, unterrichtsfachliche und fachdidaktische Diskurse auf und stellt diese interessierten Leserinnen und Lesern für die Diskussion zur Verfügung; zum anderen richtet es sich unter dem Label „Praxis“ gezielt an die schulischen Akteure vor Ort und bietet Schülerinnen und Schülern, Lehrerinnen und Lehrern, Eltern und Erziehungsberechtigten konkrete Unterstützungsmaterialien für die Anwendung in Schule und Unterricht an.

Der vorliegende Band versteht sich als praxisbezogener Band, der zentrale Kriterien für gelingende Transferarbeit in und aus Schulentwicklungsprojekten vorstellt. Dazu zählt zum Beispiel, dass in Transferprozessen die Bedarfe derjenigen berücksichtigt werden, die eine Innovation aufgreifen sollen. Ebenso ist es zentral für das Gelingen von Transfer, dass Strategien der Partizipation, der Dokumentation und der Nachhaltigkeit genutzt werden. Anhand von vier Projektbeispielen wird deutlich, was Möglichkeiten sind, um diese Transferkriterien erfolgreich in der Projektarbeit zu berücksichtigen und was dabei typische Herausforderungen sein können. Der Band möchte somit Schulleitungen, Akteurinnen und Akteure der Bildungsadministration, der Bildungsforschung und weiteren interessierten Leserinnen und Leser praktische Hinweise für gute Transferarbeit geben.

Mit der Reihe „Beiträge zur Schulentwicklung“ PRAXIS möchte die QUA-LiS NRW für alle Akteure in Schule und Weiterbildung ein weiteres Unterstützungsangebot für die vielfältigen und herausfordernden Gestaltungsprozesse im Bildungsbereich bereitstellen.

Mein Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, die uns mit ihrer Mitwirkung am vorliegenden Band in diesem Vorhaben unterstützt haben.

Eugen L. Egyptien

Direktor der Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule
(QUA-LiS NRW)

Kriterien für gelingende Transferarbeit in Schulentwicklungsprojekten

VERONIKA MANITIUS

Was Schulentwicklungsprojekte auszeichnet, ist ihre Vielfalt: Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Inhalte, die in ihnen bearbeitet werden, hinsichtlich der Einzelschule, der Personen, die am Projekt beteiligt sind, und der angestrebten Adressatinnen und Adressaten, die mit Schulentwicklungsprojekten erreicht werden sollen. Zum anderen jedoch wird mit Schulentwicklungsprojekten immer dieselbe übergeordnete Zielstellung verfolgt – einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung von Schule zu leisten, welcher sich auf die Verbesserung von Schul- und Unterrichtspraxis auswirkt und dem Lernen von Schülerinnen und Schülern zugutekommt.

Um dieses Ziel mit Schulentwicklungsprojekten zu erreichen, muss immer auch bezogen auf den „Zielort“ (z. B. Unterricht, Struktur) und die Adressatinnen und Adressaten (z. B. Lehrkräfte eines bestimmten Schulfaches oder einer Jahrgangsstufe) Transferarbeit geleistet werden. Was für den jeweiligen Schulentwicklungsprozess Transferarbeit konkret bedeutet und wie sie angelegt und gestaltet werden kann, wird jedoch häufig bei der Planung von Schulentwicklungsprojekten nicht explizit berücksichtigt. Oft sind wichtige Kriterien für einen erfolgreichen Transfer nicht bekannt und es fehlt an Expertise zu Transferstrategien und -instrumenten.

Die Beschäftigung mit erfolgreichem Transfer in Schulentwicklungsprojekten bedeutet auch, dass sich die Projektbeteiligten über die unterschiedlichen Verständnisweisen des Begriffs Transfer austauschen und für das eigene Projekt eine Einigung darüber erzielen, was unter Transfer verstanden wird. Erst hierüber ergeben sich Implikationen für die praktische Transferarbeit und konkrete Transferschritte.

Unter Rückgriff auf aktuelle Diskussionen rund um die Notwendigkeit eines gelingenden Transfers in Schulentwicklungsprozessen sowie die Transferforschung lassen sich einige begriffliche Unterscheidungen vornehmen, um den übergreifenden Begriff des Transfers zu konkretisieren (vgl. z. B. Bieber et al. 2018):

1. Transfer als Disseminationsarbeit: Hiermit sind Verfahren und Instrumente gemeint, die beispielsweise Erkenntnisse des Schulentwicklungsprojektes oder Ergebnisse einer wissenschaftlichen Begleitung zum Projekt als Information adressatengerecht aufbereiten und bereitstellen. Dies geschieht z. B., indem man auf Konferenzen berichtet, einen Flyer erstellt, auf der Schulhomepage Informationen veröffentlicht oder Erkenntnisse in das Schulprogramm überführt. Ziel ist hier vor allem die Verbreitung von Informationen.

2. Transfer über Diffusionsprozesse: Transfer erfolgt immer auch über Prozesse des Informationsaustausches und mithilfe kommunikativer Wege, die nicht zwangsläufig steuerbar sind. Das Prinzip der „stillen Post“ ist beispielsweise ein solcher Weg, über den Informationen diffundiert, d. h. weitergetragen werden. Gleichzeitig ist aber nicht sichergestellt, dass dies wie beabsichtigt geschieht. Dies macht deutlich, dass Transferprozesse immer auch Faktoren unterliegen, die

sich auf die Verarbeitung von Informationen auswirken. Dies können beispielsweise Einstellungen, Innovationsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen oder strukturelle Gegebenheiten sein.

3. *Transfer als Implementationsarbeit*: Transferprozesse visieren immer auch die Implementation der im Projekt erarbeiteten Innovation an. Implementation meint, die erzeugten Angebote für eine verbesserte Schul- und Unterrichtspraxis nachhaltig in der Anwendungspraxis zu verankern. Werden in einem Schulentwicklungsprojekt beispielsweise neue Methoden des digital gestützten Unterrichts im Mathematikunterricht erarbeitet, so ist das Ziel, dass die Mathematikkolleginnen und -kollegen diese für ihre Unterrichtspraxis aufgreifen, erproben und erfolgreich nutzen können. Implementationsarbeit zielt also auf eine größere Tiefe des Transfers ab, als dies beispielsweise bei der reinen Informationsbereitstellung z. B. über Flyer der Fall ist. Dies gelingt letztlich über die transformative Verarbeitung von Innovationen unter Berücksichtigung kontextueller Faktoren, die auf Implementation einwirken (können).

4. *Transfer als Entwicklungsprozess*: Transferarbeit in Schulentwicklungsprojekten bedeutet keinesfalls, Transfer nur vom Projektende, also erst wenn ein Ergebnis da ist, zu konzipieren und zu realisieren. Transferarbeit ist vielmehr ein dynamischer Entwicklungsprozess, der bereits in die laufende Projektarbeit integriert wird und entsprechend formativ Anpassungen zulässt. Transferarbeit ist als Bestandteil der laufenden Projektarbeit zu verstehen, was auch bedeutet, die entsprechenden Ressourcen für Transferarbeit bereits in der Projektplanung mit zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist Transferarbeit auch deshalb als ein laufender Prozess zu verstehen, weil erst in einem solchen Prozess die notwendigen Aushandlungen, transformativen Leistungen und Anpassungen vollzogen werden können.

Diese kurze Begriffsklärung verdeutlicht die vielfältigen Aspekte, die in der Transferarbeit zu berücksichtigen sind. Die benannten vier Charakteristika stehen in einem Zusammenhang, will man erfolgreich Transferarbeit in Schulentwicklungsprojekten leisten. So ist es für die Steuerung der Transferprozesse erforderlich, dass man in analytischer und moderierender Absicht mögliche Faktoren, die Diffusion anregen, im Blick behält. Die Unterscheidung zwischen Verfahren der Dissemination und Implementation zeigt, dass unterschiedliche Transferziele zu unterscheiden sind, z. B. reine Informationsbereitstellung und eine handlungspraktische Innovation, die bereits eine sehr spezifische kontext- und anwenderadäquate Lösung anbietet. Schließlich verdeutlicht das Verständnis von Transfer als Entwicklungsprozess die Offenheit und die Freiräume für Kreativität und Ideenvielfalt, die für das Finden geeigneter Instrumente des Transfers für die kommunikativen Aushandlungen zwischen allen relevanten Personen günstig sind. Gleichzeitig lässt ein Entwicklungsprozess immer auch Anpassungen der Transferarbeit zu, wofür wiederum eine Steuerung der Transferarbeit als Bestandteil der Projektarbeit erforderlich ist.

1 Zur Wichtigkeit von Change Agents für die Transferarbeit

Als ein wesentlicher Schlüsselfaktor für erfolgreiche Transferarbeit werden u. a. sogenannte Change Agents gesehen, die dazu beitragen, zentrale Projekterkenntnisse zu relevanten Problemstellen aufzugreifen und informativ an ande-

rer Stelle wieder einzubringen, die für passende strukturelle Verknüpfungen sorgen können und außerdem darauf achten, projektbezogenes Wissen argumentativ z. B. bei Maßnahmenentwicklungen einzuspeisen sowie Agenda Settings zu nutzen. Angenommen wird, dass Change Agents in hohem Maße aktiv in die Steuerung von Innovationsarbeit involviert sind und hierüber maßgeblich zur Entwicklung von Neuerungen im Schulsystem beitragen (Innovation). Dabei ist es hilfreich für die Identifikation von Change Agents, von der Problemstellung auszugehen, die Anlass für den Einbezug des jeweiligen Akteurs bzw. der jeweiligen Akteurin ist.

Häufig können solche Change Agents in einem ersten Schritt über ihre beruflichen Funktionen ausgemacht werden. Aber auch Personen, die man beispielsweise als besonders gut vernetzt oder mit Eigenschaften wie hohem Engagement attribuiert, können solche Change Agents sein. Je nach Transferziel und -gegenstand müssen ggf. unterschiedliche Change Agents einbezogen werden.

Auf einzelschulischer Ebene gilt es inzwischen als unumstritten, dass die Schulleitung eine solch wichtige Schlüsselstelle ist, die einem Change Agent entsprechen kann (vgl. Buchen & Rolff 2019). Daher ist es für die Transferarbeit von Schulentwicklungsprojekten unabdingbar, die Schulleitung rechtzeitig und klug zu involvieren. Ihr kommt beispielsweise sowohl für die Dissemination, also dem Verbreiten von wichtigen Informationen zum Projekt etwa in Schulkonferenzen, als auch in der grundsätzlichen, auch artikulierten, Unterstützung des Projektes eine wichtige Rolle für den Transfererfolg zu. Während die Schulleitung so zum einen strukturell Möglichkeiten schaffen kann, die Transfer begünstigen, so kann sie zum anderen in ihrer leitenden Funktion dem Projekt besondere Bedeutung zusprechen und hierüber für eine höhere Beteiligung und ein stärkeres Interesse von Kolleginnen und Kollegen sorgen.

Schulentwicklungsprojekte sind jedoch auch immer in einem größeren schulsystemischen Zusammenhang zu sehen, woraus sich wiederum ergibt, dass noch ganz andere Change Agents und zentrale Akteurinnen und Akteure zielgerichtet und strategisch sinnvoll einbezogen werden sollten. Dies können z. B. der Schulträger, Fortbildnerinnen und Fortbildner, andere Schulen, Elternverbände, Schülervertretungen, Vereine oder die Schulaufsicht sein. Insbesondere der Schulaufsicht wird zunehmend auch eine Rolle ähnlich der eines Change Agents zugesprochen, weil sie in unterschiedlichen Belangen, sowohl schulaufsichtlich als auch beratend, die Einzelschule unterstützt. Hinzu kommt, dass Schulaufsicht auch an vielfältigen Schnittstellen zu anderen Organisationen tätig ist, die sie im Sinne des Schulentwicklungsprojektes nutzen kann. Dabei kann sie einen doppelten Beitrag für die Transferarbeit leisten: Sie kann die Einzelschule in ihrem Schulentwicklungsprojekt unterstützen und gleichzeitig aufgrund ihrer Zuständigkeit für zahlreiche Schulen Transferarbeit über die einzelne Schule hinaus erbringen und somit dafür sorgen, dass in einem Schulentwicklungsprojekt erzeugte Innovationen ggf. auch schulsystemisch wirksam werden.

2 Zentrale Kriterien für gelingenden Transfer in Schulentwicklungsprojekten

Planungen und Umsetzungen von Schulentwicklungsprojekten bedürfen immer auch der Berücksichtigung des Transfers. Erst hierüber kann eine in Projek-

ten erzeugte Innovation (z. B. ein neues Ganztagskonzept, eine überarbeitete Unterrichtsreihe, ein Konzept für eine verbesserte Kooperation innerhalb einer Fachschaft etc.) innerschulisch nachhaltig verankert werden. Für die Transferarbeit in Schulentwicklungsprojekten existieren wissenschaftliche Befunde (z. B. Jäger 2004) und Praxiserfahrungen, die darüber Auskunft geben, was Kriterien für gelingende Transferarbeit sein können:

Auf Transferdynamik einlassen und im Bedarfsfall nachjustieren (reflexiver Entwicklungsprozess)

Transferarbeit bedeutet, sich in einen dynamischen Entwicklungsprozess zu begeben, in welchem man immer wieder gefordert ist, Anpassungen vorzunehmen, neue Entscheidungen zu treffen, wo notwendig andere/weitere Personen einzubeziehen und ggf. Instrumente und Verfahren neu abzustimmen. Das bedeutet letztlich auch, die Transferprozesse immer mit im Blick zu haben, um rechtzeitig reagieren und im Bedarfsfall nachjustieren zu können.

Hilfreich kann es hierfür z. B. sein,

- die Transferarbeit als Bestandteil laufender Projektarbeit einzuplanen,
- das Thema „Transferarbeit“ in Treffen auf Projektsteuerungsebene als festen Tagesordnungspunkt zu etablieren,
- insbesondere am Projektbeginn die Transferperspektiven zu thematisieren und unter den Beteiligten für ein Verständnis von einem dynamischen Transferprozess, welcher im Projektverlauf ggfs. Anpassungen erzwingt, zu sorgen,
- sich mit den Projektbeteiligten auf ein (schriftlich fixiertes) Transferkonzept zu verständigen, das jedoch flexibel genug für Anpassungen ist,
- vorhandene Prozessdokumentationen wie z. B. Protokolle oder Berichte zu Zwischenständen unter Transfergesichtspunkten einzubeziehen, um zu entscheiden, ob relevante Personen einzubeziehen sind, zusätzliche Informationen beschafft oder Planungen verändert werden sollten.

Ressourcen für Transfer kalkulieren und einholen (Ressourcen)

Wenn Transferarbeit Bestandteil eines laufenden Projektes ist, dann müssen dafür auch Ressourcen eingeplant werden – ein Planungsaspekt, der in der Konzeption von Projekten häufig vergessen wird. Erfolgreiche Transferarbeit ist durchaus ressourcenintensiv, sodass einer entsprechenden Ressourcenplanung hohe Bedeutung zukommt. Neben der Kalkulation von Ressourcen müssen diese schließlich auch eingeholt werden, beispielsweise durch die Schulleitung zur Verfügung gestellt oder aber bei externer Projektförderung bei entsprechenden Förderinnen und Förderern beantragt werden.

Hilfreich kann es für eine solche Ressourcenplanung z. B. sein, sich zu fragen,

- wer kümmert sich um Dokumentationen, das Erfassen von transferrelevanten Informationen und ihre Auswertung? Wer kann prozessbezogen in welcher Form für transferbezogenen Informationsfluss sorgen? Reicht es, bei Bedarf bestimmte Personen hinzuzuziehen, können Projektmitarbeitende zusätzliche Zuständigkeit übernehmen oder werden feste Personalressourcen für die Transferarbeit benötigt (Personal)?
- sind Zeitfenster für explizite Transferarbeit (z. B. das Auswerten von Protokollen oder Berichten, die Entwicklung neuer Verfahren und Maßnahmen, die Planung nächster Schritte usw.) eingeplant? Inwiefern sind zeitliche

Ressourcen veranschlagt, die für die Vielfalt an notwendigen Gesprächen und Abstimmungsprozessen in der Transferarbeit erforderlich sind (Zeit)?

- welche finanziellen Mittel werden benötigt, um die Transferarbeit zu stützen? Sollen bestimmte Produkte entstehen, mit denen z. B. Erkenntnisse aus dem Projekt verbreitet werden (z. B. Flyer, Poster, Bücher, Websites)? Welche digitale Unterstützung ist für die Transferarbeit zielführend und was kostet diese ggf.? Was ist für etwaige Reisen (z. B. zu übergeordneten Veranstaltung, für die Wahrnehmung von Gesprächsterminen usw. zu veranschlagen? Braucht es für die Projektbeteiligten mit Blick auf Transfer zusätzliche Expertise, die mittels Fortbildung oder professioneller Beratung eingeholt werden kann (Geld)?

Nachhaltigkeit strukturell anlegen, im Auge behalten und sichern (Nachhaltigkeit)

Transfer zielt auf Nachhaltigkeit ab. Das bedeutet, dass ein in einem Projekt erarbeitetes Angebot langfristig als eine Lösung im Anwenderkontext (also z. B. im Fachunterricht einer Schule) genutzt werden soll und dort als nützlich, hilfreich und sinnvoll bewertet wird. Auf Nachhaltigkeit abzielende Transferarbeit wird sich also immer darum bemühen, Strategien und Wege zu nutzen, um die regelhaften Strukturen einer Schule zu erreichen. Beispielsweise bedeutet dies, die Schulleitung systematisch mit in das Projekt einzubeziehen (z. B. durch regelmäßigen Informationsaustausch). Die Schulleitung kann als „regelhafte Struktur“ einer Schule für Maßnahmen sorgen, die dazu beitragen, dass Projekterkenntnisse auch tatsächlich in Breite und Tiefe fruchtbar werden. Gerade dieses Transferkriterium zielt auf die Implementation von erarbeiteten Problemlösungen etc. ab. Auf Nachhaltigkeit abzielen, kann auch bedeuten, Verantwortungen umzulagern und sich als ehemals Projektverantwortliche(r) von Zuständigkeiten zu lösen.

Hilfreich kann es sein, zu überlegen,

- welche regelhaften Strukturen im Anwenderbereich existieren, also etwa in Bezug auf eine Einzelschule z. B. die Schulleitung, Schulkonferenz, Lehrer(-innen)konferenz, Fachkonferenzen, Schulsprecher und -sprecherinnen, Förderverein, Steuergruppe, Schulprogramm usw.,
- inwiefern es unter welchen transferbezogenen Sachüberlegungen sinnvoll ist, bestimmte Gremien, Arbeitsgruppen bzw. sonstige Strukturformate wann zu welchem Zweck einzubeziehen,
- wie eine solche Struktureinbindung hinsichtlich ihrer Funktionalität mit Blick auf die Transferziele erfolgreich ist und wo ggf. Optimierungen vorgenommen werden müssen,
- wie Verantwortungen verlagert werden können: von Projektdurchführenden und Projektbeteiligten hin zu regulär zuständigen Personen.

Orientierung an: Bedarfen, Kontexten und Adressaten (Orientierungen)

Erfolgreiche Transferarbeit kann nicht ohne Berücksichtigung der *Bedarfe* im Anwenderkontext (also der Person oder der Institution, die eine Innovation nutzen soll) erfolgen. Dies betrifft zum einen die Entwicklungsarbeit an einem inhaltlichen Produkt im Projekt, welches nicht an Bedarfen des Anwenderbereiches vorbei entstehen sollte. Zwar ist immer davon auszugehen, dass bereitgestellte Angebote ggf. von dem/der Anwendenden selbst noch einmal für seine/ihre Bedürfnisse angepasst werden, allerdings ist ein an den tatsächlichen Bedarfen „vorbei“ geschaffenes Angebot aus Transferperspektive bereits gescheitert.

Bedarfsorientierung in der Transferarbeit meint also, inhaltlich adäquat auf Herausforderungen und Probleme im Anwenderbereich zu reagieren.

Das schließt auch mit ein, auf die *Personen* zu schauen, die adressiert werden sollen, also z. B. die Kolleginnen und Kollegen, die mit den in Schulentwicklungsprojekten erarbeiteten Materialien oder Konzepten arbeiten sollen. Aus der Transferperspektive ist es äußerst bedeutsam, dass Adressantinnen und Adressaten einer Innovation diese als nützlich einschätzen, weil sie vor allem bei hohen Nutzenerwartungen auch bereit sind, in den Mehraufwand zu investieren, den eine neue Anwendung mit sich bringen kann.

Aus Transfersicht ist mit Blick auf den *Kontext* immer zu schauen, welche strukturellen Rahmenbedingungen und sonstigen spezifischen Gegebenheiten der Anwenderkontext mit sich bringt, die es zu berücksichtigen gilt (beispielsweise einen Personalmangel in der Schule oder eine bestimmte Zusammensetzung der Schülerschaft). Letztlich stehen Bedarfsorientierung, Adressatenorientierung und Kontextorientierung in einem engen Zusammenhang.

Hilfreich kann es sein,

- die inhaltlichen Bedarfe für den Anwenderkontext frühzeitig zu ermitteln, möglichst auch datengestützt (z. B. durch Abfragen, Gespräche oder kleine Befragungen),
- im Prozess der inhaltlichen Arbeit immer wieder auch Zwischenstände mit dem/der zukünftigen Anwendenden zu besprechen, um Anpassungen vornehmen zu können,
- Anwendende auch als Personen zu berücksichtigen: Bestehen für eine erfolgreiche Nutzung der angebotenen Innovation noch Qualifizierungsbedarfe? Was genau wird von Anwendenden als nützlich erachtet? Welche Sprache ist z. B. in Textdokumenten adressatengerecht (beispielsweise kann es hilfreich sein, einen Text mit Beispielen zu versehen und wissenschaftliche Fachausdrücke zu vermeiden), wie sind Wahrnehmungen, Haltungen und Einschätzungen der betroffenen Akteurinnen und Akteure?
- auf die Rahmenbedingungen des Anwenderkontexts zu achten und entsprechende Transfermaßnahmen zu ergreifen, etwa hinsichtlich der vorhandenen Kommunikationsstrukturen einer Einzelschule.

Kooperationsstrategien effektiv verfolgen (Kooperation)

Sorgt man für Partizipation der für einen erfolgreichen Transfer in Schulentwicklungsprojekten relevanten Personen, bedeutet dies zwangsläufig, kluge und adäquate Kooperationsstrategien zu entwickeln und diese effektiv zu verfolgen. Kooperationen in der Transferperspektive haben zumeist zum Ziel, dass informiert wird, Abstimmungen erfolgen, Wissensaustausch stattfindet sowie natürlich die inhaltliche Zusammenarbeit selbst etc. Inhaltlich kann es dabei sowohl um den Transfergegenstand selbst gehen als auch um Planungsschritte, Anpassungen im Entwicklungsprozess, das Eruiere von Rahmenbedingungen usw.

Hilfreich kann es für effektive Strategien der Zusammenarbeit sein,

- unterschiedliche Varianten der Kooperation bezogen auf die Form, Häufigkeit und Ausgestaltung je nach Kooperationszweck zu nutzen (z. B. Jour Fixe, Ad-Hoc-Gespräche, regelmäßige Arbeitstreffen, Austauschrunden usw.),
- wo nötig, Dokumentationen von Kooperationen vorzunehmen und diese auch zu nutzen, z. B., um Prozesse anzupassen, Verbindlichkeit zu schaffen

und Ergebnisse zu sichern (Protokolle, Notizen, Vereinbarungen per E-Mail usw.).

Adäquate Kommunikationsstrategien entwickeln und umsetzen (Kommunikation)

Transferarbeit ist in hohem Maße auf gelingende Kommunikation angewiesen. Adäquate Kommunikationswege und -medien adressatenorientiert zu nutzen, ist ein zentraler Baustein gelingender Transferarbeit. In Schulentwicklungsprojekten sollte im Hinblick auf den Transfer überlegt werden, wen man mithilfe welcher Kommunikationsstrategie zu welchem Zweck erreichen möchte. Um beispielsweise über ein Projekt in einer großen Runde wie einem gesamten Kollegium grundständig zu informieren, bietet sich ggf. ein kleiner Input mit visueller Unterstützung an. Um komplexe Sachverhalte argumentativ in Verhandlungsgesprächen darzulegen, sollten wiederum Pro und Contra gut vorbereitet werden. Schließlich ist zwischen der jeweiligen Kommunikationstiefe zu unterscheiden: Geht es um eine reine Information (kann diese auch schriftlich z. B. per Mail erfolgen?) oder handelt es sich um Wissensvermittlung mit dem Ziel, dass etwas Neues erlernt werden soll? Letzteres stellt ganz andere Ansprüche an die Kommunikationssprache und unterstützenden Medien.

Es kann also hilfreich sein, zu fragen,

- was der Inhalt der Kommunikation ist und mit wem man zu welchem Zweck kommunizieren will,
- welches Kommunikationsformat adäquat für das intendierte Kommunikationsziel und die -inhalte ist,
- welche Aspekte der Kommunikationssprache zu berücksichtigen sind, z. B. wenn eine inhaltliche Wissenslücke zwischen den Kommunikationspartnerinnen und -partnern besteht, etwa weil der Eine über ein umfangreiches Wissen zu den schulischen Bedingungen verfügt und der Andere nicht,
- was unterstützende Medien für die Kommunikation sein könnten und wie sie genutzt werden können (z. B. soziale Medien wie Twitter und Co.).

Partizipation für die relevanten Akteurinnen und Akteure ermöglichen (Partizipation)

Jeweils die relevanten Akteurinnen und Akteure in Transferprozesse miteinzubeziehen, stellt ein wichtiges Kriterium für Transfererfolg dar. So kann die Akzeptanz von in (anderen) Projekten erarbeiteten Angeboten erhöht werden, wenn diese an geeigneter Stelle am Prozess hinsichtlich dahinterliegender Problemstellungen, Bedarfe, Rahmenbedingungen sowie konkreter Mitarbeit beteiligt bzw. miteinbezogen werden. Das kann auch heißen, bei Projektplanungen zu berücksichtigen, welche Akteurinnen und Akteure zu welchem Zeitpunkt zu welchem Zweck und in welcher Weise und welchem Umfang in das Projekt einbezogen werden. Neben der potenziellen Erhöhung von Akzeptanz trägt eine umsichtige Sorge um Partizipationsmöglichkeiten für relevante Akteurinnen und Akteure auch dazu bei, Widerständen frühzeitig und Sachverhalten multiperspektivisch begegnen zu können.

Hilfreich kann es sein, zu überlegen,

- zu welchem Zeitpunkt insbesondere die potenziellen Anwendenden der im Schulentwicklungsprojekt erarbeiteten Innovation am Projekt teilhaben bzw. auch (temporär) mitarbeiten können: Gibt es z. B. inhaltliche Zwischenprodukte, die Kolleginnen und Kollegen bereits erproben und zu denen sie

Rückmeldung für die Optimierung und Weiterarbeit im Schulentwicklungsprojekt geben können?

- was womöglich Widerstände und Sorgen sein können, die sich bei der Einführung einer Innovation regen könnten, und ob und in welcher Weise diesen mithilfe von partizipativen Angeboten frühzeitig begegnet werden kann.

Fürsprache und Unterstützung von Schlüsselstellen sichern (Machtpromotion & Change Agents)

Transferarbeit wird erleichtert, wenn sie von wichtigen Stellen „Rückenwind“ erfährt. Dies kann manchmal auch zufällig günstig zusammenfallen, z. B. wenn es einen neuen politischen Erlass gibt, der große Schnittmengen zu dem Thema aufweist, an dem man im Schulentwicklungsprojekt arbeitet. Ebenso kann es sinnvoll sein, Fürsprache von Personen zu erhalten, die zentrale repräsentative Funktionen wahrnehmen, mit denen sie ein Vorhaben unterstützen können. Beispielsweise kann es für ein Schulentwicklungsprojekt oder Reformmaßnahmen günstig sein, wenn eine Bürgermeisterin oder ein Bürgermeister Bildung zur „Chefsache“ erklärt. Gleichzeitig ist es für nachhaltige Transferarbeit unabdingbar, auch sogenannte Change Agents (s. Abschnitt 2) in Vorhaben und Entscheidungen miteinzubeziehen. Change Agent sind dabei häufig über ihre Funktion im System (z. B. Schulleitung oder Schullaufsicht) auszumachen. Auch darüber hinaus ist es oft lohnend, Akteurinnen und Akteure zu identifizieren, die beispielsweise mit Blick auf die Transferziele stark vernetzt sind oder sich durch ein hohes Engagement auszeichnen, und sich deren Unterstützung zu sichern. Dies kann eine besonders motivierte Elternvertretung oder ein ortsansässiger Vereinsvorstand, ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Regionalen Bildungsbüro, eine Kollegin oder ein Kollege an der Schule usw. sein.

Hilfreich kann es daher sein,

- zu prüfen, was gerade wichtige politische Themen z. B. im Schulbereich sind, die vermehrt politische und/aber auch öffentliche Aufmerksamkeit erfahren und ob hier thematische Schnittmengen zum eigenen Schulentwicklungsprojekt bestehen,
- mit Blick auf das Regelsystem systematisch zu eruieren, ob es bestimmte Funktionsämter gibt, die für die Transferprozesse Bedeutung haben – in der Folge gilt es dann wiederum zu planen, in welcher Weise und zu welchem Zweck diese Akteurinnen und Akteure wann mit einzubeziehen sind,
- zu überlegen, inwiefern Personen sich bereits auch unabhängig von ihrer formalen Funktion als besonders engagiert gezeigt haben und ob und wie dies für die eigene Transferarbeit genutzt werden kann,
- mit Blick auf bereits etablierte wichtige Netzwerke zu prüfen, ob es darin Personen gibt, die beispielsweise im Netzwerk für den Informationsfluss zum Schulentwicklungsprojekt sorgen und sich engagieren können.

Datengestützt agieren und prozessbezogen dokumentieren (Dokumentation und Evaluation)

Dass Schulentwicklungsprojekte immer auch datengestützt erfolgen sollten, ist weitgehend bekannt und wird von einigen Schulen bereits häufig praktiziert (z. B. indem schulische Daten wie Lernstand, Notenentwicklungen, Schülerfeedback, kleine Befragungen einbezogen werden). Für die Gestaltung von Transferprozessen auch Daten zu berücksichtigen, ist jedoch derzeit noch nicht selbst-

verständlich. Dabei können diese die Steuerung von Transferarbeit stützen, sodass Entscheidungen und Anpassungen dateninformativer erfolgen. Der Ausdruck „Daten“ meint hier die gesamte Spannbreite an Informationen, die man beispielsweise über den Austausch oder aus Protokollen erhält, bis hin zu differenzierten Leistungsdaten von Schülerinnen und Schülern – entscheidend für die heranzuziehende Datenquelle ist, dass sie Informationen bereitstellt, die helfen, Transferprozesse zu gestalten und zu steuern. So ist es etwa zielführend, sich für die Analyse des Anwenderkontexts Informationen über Erfordernisse der Organisation und einzelner Personen(gruppen) datengestützt einzuholen. Beispielsweise könnten Daten aus der Schulinspektion zeigen, dass das Kollegium insgesamt einen Qualifizierungsbedarf zum kooperativen Lernen hat. Arbeitet man in einem Schulentwicklungsprojekt an der Etablierung neuer Formen des kooperativen Lernens im Unterricht, so ist die Kenntnis und Nutzung dieses Qualifizierungsbedarfs im Kollegium entscheidend für die erfolgreiche Implementation neuer Unterrichtsformate.

Auch aus strategischer Sicht ist es zielführend, in der Transferarbeit datengestützt zu agieren. Erst mit einem abgesicherten Informationsstand kann z. B. auch Überzeugungsarbeit geleistet und argumentativ untermauert werden, etwa wenn man unterstützende Personen für das Projekt gewinnen will, welche einen Beitrag zum erfolgreichen Transfer leisten können.

Hilfreich kann es sein,

- sich frühzeitig mit den relevanten Akteurinnen und Akteuren auf ein Transferkonzept zu einigen, das auch festlegt, welche Datenquellen zu welchem Zweck und zu welchem Zeitpunkt herangezogen werden und woran perspektivisch auch der Transfererfolg gemessen werden soll,
- vielfältige Datenquellen nach Bedarf zu nutzen (Protokolle, Konzepte, Schulstatistik, Schulprogramme, Daten aus interner Evaluation usw.),
- explizit auch auf die Transferprozesse bezogen Dokumentationen vorzunehmen und diese immer wieder mit Blick auf den Zwischenstand und mögliche Nachsteuerungen auszuwerten (z. B. Berichte zur Transferarbeit in Protokollen, Gesprächsnotizen).

Auf Qualität statt Quantität setzen (Tiefe)

Transfer im Sinne von Implementation neuer Maßnahmen, Verfahren und sonstigen Innovationen gelingt erst dann, wenn ein gewisser Grad an „Transfer-tiefe“ erreicht wird, d. h. die Innovation fest in Strukturen verankert, praktiziert und im Bedarf auch vor dem Hintergrund spezifischer Bedarfe weiterentwickelt wird. In diesem Sinne sollte bei der Transferarbeit auch planerisch überlegt werden, welche Transfermethoden auf welche Tiefe des Transfers abzielen. Manche Transferstrategien sprechen einen breiten Adressatenkreis an und sind z. B. dann geeignet, wenn man möglichst viele Akteurinnen und Akteure erreichen möchte. Hier eignen sich informative Verfahren und Instrumente wie Informationsveranstaltungen, Flyer, Internetseiten usw. Diese sollten mit auf Tiefe abzielenden Maßnahmen wie Gesprächen, kombiniert werden, um Schritte zur Implementation zu veranlassen, oder Treffen und Veranstaltungen, die die Vermittlung von Inhalten zum Ziel haben. Letzteres ist in der Transferarbeit aufwendiger und benötigt mehr Ressourcen, sorgt aber langfristig eher für die Implementation einer Innovation. Oft ist es so, dass die Maßnahmen, die tiefenorientierter ausgerichtet sind, prozessbezogener sind, dies kann z. B. bedeuten, auch noch unfertige, in der Bearbeitung befindliche Inhalte zu teilen. Schließ-

lich ist es vielversprechender, Transferarbeit so auszurichten, dass auch eine etwaige Verbänderung von Kompetenzen, Haltungen und Überzeugen gelingen kann.

Es kann hilfreich sein,

- sich früh im Projekt auf ein Transferkonzept zu verständigen, das Planungen zu Transfermethoden und -schritten beinhaltet,
- unterschiedliche Transfermethoden zu mixen und hierbei funktional zu unterscheiden: Sollen Informationen weit verbreitet werden und möglichst viele Akteurinnen und Akteure erreicht werden? Wie sollen Inhalte vermittelt werden?
- sich nicht auf informative Transfermethoden zu begrenzen, sondern immer auch auf Tiefe abzielende Verfahren zu erarbeiten und zu realisieren.

Die hier angeführten Kriterien für eine vielversprechende Transferarbeit in Schulentwicklungsprojekten sind nicht zwingend trennscharf, sondern weisen Querverbindungen auf. So ist es beispielsweise naheliegend, dass Aspekte der Kommunikation und Kooperation in einem Zusammenhang stehen, erfolgreiche Kooperation auch guter Kommunikationsstrategien bedarf. Gleichwohl verweist jedes einzelne Kriterium für sich auf Aspekte von Transfer hin, die im Zusammenwirken aller beteiligten Akteurinnen und Akteure im Bemühen darum, Erkenntnisse und Ergebnisse aus Projekten, die Unterstützung für die schulische Praxis bieten, Berücksichtigung finden sollten. Mit ihnen wird eine Hilfestellung geboten, um Transferprozesse erfolgversprechend zu planen, zu gestalten und immer wieder neu anzupassen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden vier unterschiedliche Schulentwicklungsprojekte vorgestellt, die entlang der Transferkriterien reflektieren, wie diese ihre Berücksichtigung in den Transferbemühungen der jeweiligen Projekte gefunden haben und dabei auch auftretende Herausforderungen aufzeigen. Mit diesen Projektbeispielen wird zum einen Transferpraxis veranschaulicht und zum anderen werden Anregungen für zukünftige Schulentwicklungsprojekte bereitgestellt. Die Auswahl der Projekte erfolgte unabhängig von ihrem thematischen Schwerpunkt, sondern vielmehr ist es Absicht, aufgrund der unterschiedlichen Vorgehensweise der Projekte eine Vielfalt an Möglichkeiten und Variationen aufzuzeigen.

Literatur

- Bieber, G./Egyptien, E./Klein, G./Oechslein, K./Pikowsky, B. (2018): Positionspapier der Landesinstitute und Qualitätseinrichtungen der Länder zum Transfer von Forschungswissen. Online: https://www.qua-lis.nrw.de/cms/upload/aktuelles/Positionspapier_Transfer_31.10.18.pdf
- Buchen, H. & Rolff, H.-G. Rolff (2019). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz.
- Jäger, M. (2004). Transfer in Schulentwicklungsprojekten. Wiesbaden: VS Verlag.

Autorin

Dr. Veronika Manitius ist Referentin an der Qualitäts- und Unterstützungsagentur (QUA-LiS NRW). Sie ist die Projektleiterin der „Clearingstelle evidenzbasierte Pädagogik“ und arbeitet an den Schwerpunkten Transfer Wissenschaft-Praxis, Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen.

Systemische Transfermethoden und Verstetigungsprozesse in „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“

FRANZISKA BAUER

Im Jahr 2013 starteten die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie und die Robert Bosch Stiftung das vierjährige Pilotprojekt *School Turnaround – Berliner Schulen starten durch*, das sieben Berliner Integrierte Sekundarschulen und drei Grundschulen in kritischen Lagen bei ihren zielgerichteten Schulentwicklungsprozessen hin zu einer Schulwende (*Turnaround*) unterstützte. Unter *Schulen in kritischer Lage* verstand das Projekt Schulen, die einen hohen Anteil bildungsferner Schüler:innen unterrichten und kaum über erforderliche Organisations- und Unterrichtsqualitäten verfügen, um ihre Schülerschaft zum bestmöglichen Lernerfolg zu führen. Das Pilotprojekt verfolgte drei Ziele, die auf der Schulebene, auf der Berliner Systemebene und über Berlin hinaus verortet waren:

1. Die **Unterstützung der Projektschulen**, damit diese ihre Schüler:innen zum bestmöglichen Lernerfolg führen können.
Hierfür fokussierte das Projekt die vier Handlungsfelder Unterrichtsqualität, Leistungsdaten, Schulmanagement und Schulkultur. Die Grund- und Sekundarschulen erhielten während der Projektlaufzeit (2013–2017) und in der Transferphase (2017–2019) spezifische Unterstützungsangebote. Diese umfassten u. a. eine Prozessbegleitung, zielgruppenspezifische Fortbildungsangebote, Unterstützung für die Verbesserung der Lehr- und Lernprozesse oder regelmäßige Zwischenbilanzgespräche. In der Transferphase des Projektes lag der Schwerpunkt auf der Verstetigung der Entwicklungsprozesse an den Projektschulen.
2. Die **Überführung der Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt in das Berliner Bildungssystem**.
Welche Steuerungsmechanismen, Kompetenzen und Ressourcen sind notwendig, um eine erfolgreiche Schulwende zu gestalten? Wie muss die Unterstützung von Schulen in schwieriger Lage durch wirksames Handeln der Verwaltung, der Schulaufsicht, der Schulleitung und der Lehrkräfte begleitet werden? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, war eine frühzeitige, systematische Konzeptionierung des Transfers der Projekterkenntnisse notwendig. Dazu wertete das Steuerungsteam (Senatsverwaltung, Robert Bosch Stiftung und Projektleitung) die initiierten Maßnahmen kontinuierlich aus. Um das Gelernte im Berliner System zu verankern, fokussierte die Transferphase die Stärkung der Schulaufsicht, die weitere Professionalisierung der Unterstützungssysteme sowie die Entwicklung von Fortbildungsangeboten für Schulleitungen, Schulaufsichten und Prozessbegleitungen mit Fokus auf Schulen in kritischen Lagen.
3. Darüber hinaus sollten **weitere Bundesländer sowie Akteurinnen und Akteure** von den Erkenntnissen aus *School Turnaround* profitieren, um mehr Schulen in kritischer Lage zielführend zu unterstützen.

Die **Projektarchitektur** sah folgendermaßen aus:

- Die **Projektsteuerung** wurde von Verantwortlichen der Berliner Senatsverwaltung, der Robert Bosch Stiftung und der externen Projektleitung gestaltet.
- Die **Durchführung im System** wurde durch die Projektleitung begleitet und koordiniert. Sie arbeitete mit den regionalen Schulaufsichten, den Bezirksschulämtern (Schulträgern), den externen Prozessbegleitenden und weiteren Akteurinnen und Akteuren des Unterstützungssystems (z. B. Berliner Beratungseinrichtungen).
- Diese Akteurinnen und Akteure begleiteten die **zehn Projektschulen** während des Projektes.
- Alle Ebenen und Aktivitäten standen in kontinuierlichem Austausch mit der **wissenschaftlichen Begleitung**.

Das Pilotprojekt hatte eine **Laufzeit** von vier Schuljahren (2013–2017). Im Projektverlauf standen über 1,9 Millionen Euro zur Verfügung, um die Schulen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Bereits in der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit legte das Steuerungsteam den Fokus auf den Transfer der Erkenntnisse für die zukünftige Zusammenarbeit der Senatsverwaltung mit Schulen in kritischer Lage. Im Anschluss an das Ende des Pilotprojektes folgte eine **Transferphase** (2017–2019). Über mehr als anderthalb Jahre und mit weiteren 180.000 Euro Projektbudget wurde die Verstetigung der Erfahrungen und Erkenntnisse auf der Ebene der Projektschulen sowie des Berliner Bildungssystems unterstützt.

Die Wirksamkeit der Unterstützungsmaßnahmen des Projekts wurde **fortlaufend wissenschaftlich begleitet** und die Ergebnisse wurden mit den Projektbeteiligten konkretisiert und validiert. So wurden allgemeingültige Stellschrauben für einen erfolgreichen *Turnaround* identifiziert.

Die **Ergebnisse** des Pilotprojekts sowie der angeschlossenen Transferphase waren:

1. Jede **Projektschule** hat, gemessen an ihren individuellen Zielen, ihre Schulkultur und ihr Schulmanagement verbessert. Positive Entwicklungen zeigten sich auch in den Bereichen der Unterrichtskooperation und der multiprofessionellen Zusammenarbeit. Zudem konnten die meisten Schulen die Schulabbrecherquote senken. Dieser Effekt war erfreulich, aber nicht eindeutig auf die Maßnahmen des Pilotprojektes zurückzuführen.
2. Das Projekt erarbeitete weitere **kontextunabhängige Schlussfolgerungen** zu gelingenden Veränderungsprozessen an Schulen in kritischer Lage. Z. B. erwiesen sich die Prozessbegleitung, die Stärkung der Schulleitungen und der Fokus auf die Unterrichtsqualität als zentrale Gelenkstellen. Die Einweisung der Erkenntnisse in das Berliner Bildungssystem erfolgte z. B. durch eine Stärkung und Ausweitung der Berliner Beratungs- und Unterstützungseinrichtung *proSchul* und durch die Mitarbeit bei der Weiterentwicklung des Formats der Schulverträge für alle Berliner Schulen.
3. Bereits früh im Projektverlauf wurde klar, dass die *Turnaround*-Erkenntnisse nicht als einfache Rezepte für Schulen in kritischer Lage in ganz Deutschland vorliegen werden, sondern dass relevante Akteure dazu gezielt in den Austausch gebracht und bei der Übertragung in den eigenen Kontext unterstützt werden müssen. Um die Erkenntnisse aus *School Turnaround* **über Berlin hinaus** zu transferieren, beschritt die Robert Bosch Stiftung neue Wege und entwickelte ein eigenes Transferformat für einen länderübergrei-

fenden Austausch und gemeinsames Arbeiten. Dies war die Geburtsstunde des bundeslandübergreifenden und mittlerweile internationalen *Entwicklungsnetzwerks zur Unterstützung für Schule in kritischer Lage*, an dem sich inzwischen sieben deutsche Bundesländer und das österreichische Bildungsministerium beteiligen und so praxisorientiertes Wissen zur Unterstützung von Schulen in kritischer Lage aufbauen und dieses in ihre Systeme übertragen (vgl. Neumann & Bauer, 2020; Vaccaro & Bauer, 2020).

Die Transferansätze und Verstetigungsmethoden in *School Turnaround* werden nachfolgend anhand der in Kapitel 1 vorgestellten Transferkriterien dargestellt.

1 Auf Transferdynamik einlassen, Formate für Reflexion finden und im Bedarfsfall nachjustieren

Der Transfer der Erkenntnisse in das Berliner Regelsystem war ein gemeinsames Ziel der Kooperationspartner. Beide verfolgten ein geteiltes und eindeutiges Erkenntnisinteresse an den Kernfragen des Projekts: Welche Unterstützungsmaßnahmen helfen Schulen in kritischer Lage bei positiven Veränderungsprozessen? Und wie muss die Steuerung und Unterstützung von Schulen in schwieriger Lage durch wirksames Handeln der Verwaltung, der Schulaufsicht, der Schulleitung und der Lehrkräfte begleitet werden? Das gemeinsame Verständnis, das geteilte Ziel und die übereinstimmende Haltung bzgl. des Stellenwertes von Transferarbeit waren Gelingensbedingungen für den erfolgreichen Transferverlauf (s. Kriterium 7). Dies führte auch dazu, dass bereits frühzeitig Transfer als fester Tagesordnungspunkt bei den Rücksprachen des Steuerungsteams vereinbart wurde. Ab der Mitte der Projektlaufzeit intensivierte das Steuerungsteam die Arbeit an der Transferstrategie und erarbeitete ein **Transferkonzept**, das Ziele, Lösungsideen und Ansatzpunkte des Transfers beinhaltet und regelmäßig überprüft wurde (s. Kriterium 10). Die Projektleitung begleitete zudem die Einspeisung der *Turnaround*-Erfahrungen in das Berliner System und übernahm transferrelevante Aufgaben, z. B. die Prozessdokumentation. Die Einbindung der Projektleitung in die operative Projektarbeit war für das Steuerungsteam hilfreich, um den Gesamtprozess gemeinsam zu reflektieren, Bedarfe zu erkennen und ggf. Änderungen am Konzept vorzunehmen.

Wenn auch wohl geplant, erwiesen sich einige Überlegungen zum Transfer als dynamisch. So musste das Steuerungsteam die ursprünglichen Planungen zu den Formaten der Transferprodukte im Verlauf des Projektes anpassen, da sich Bedarfe der Zielgruppe verändert hatten oder das Produkt vor dem Hintergrund nun besser durchdrungener Kontexte nicht mehr passend erschien. Das vorher geschärfte, gemeinsame Transferziel half als Kompass dabei, flexibel auf die Veränderungen zu reagieren und das Ziel dabei nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Reflexionsformate beschränkten sich jedoch nicht nur auf den Berliner Kontext: 2015 schaffte das *School Turnaround*-Projektteam gemeinsam mit dem Team des Schulentwicklungsprojekts *Potenziale entwickeln, Schulen stärken* aus NRW (vgl. Kamski et al.) einen regelmäßigen **Austausch- und Reflexionsraum** unter den jeweiligen Projektverantwortlichen, um auch außerhalb der eigenen Projektstrukturen von und mit anderen Projekten zu lernen.

2 Ressourcen für zielgruppenspezifische Transfermaßnahmen abschätzen

School Turnaround verfolgte das Ziel, die Erkenntnisse des Pilotprojektes auch in das Berliner Schulsystem zu übertragen, sodass mehr Schulen vom Gelernten profitieren können. Das Verstetigungsziel war somit ein integraler Bestandteil des Projektes, für den ausreichend **personelle sowie finanzielle Ressourcen** zur Verfügung standen. Dies galt auch für die Transferphase des Projekts nach Ende der regulären Laufzeit, der beide Kooperationspartner eine große Bedeutung zuschrieben: So stellte das Berliner Abgeordnetenhaus über das Projektbudget hinaus erhebliche Mittel für den Ausbau des Unterstützungssystems zur Verfügung, um die Verstetigung der Erkenntnisse zu ermöglichen.

Klare Verantwortlichkeiten der Projektleitung und des Steuerungsteams sowie die explizite Bereitstellung von personellen Ressourcen erwiesen sich im Projekt als zentrale Stellschrauben für den Transfer: Die Verantwortung für den Transferprozess lag bei der Steuerungsgruppe. Sie koordinierte das Vorgehen und hatte Zeitkontingente für die Verstetigungsvorhaben eingeplant. Eine wichtige Rolle kam der **Projektleitung** zu. Sie begleitete die Durchführung der Maßnahmen, arbeitete an der Auswertung transferrelevanter Informationen mit und verfolgte die Übernahme der Transfermaßnahmen ins Berliner System sowie über die Bundeslandgrenzen hinweg.

Die **fortlaufende wissenschaftliche Begleitung** bildete eine wichtige Informationsquelle für die Auswertung der Maßnahmen und Entwicklung der Transferansätze. Das Projektteam plante bei der Projektkonzeption Ressourcen ein, um eine kontinuierliche Datenerhebung, Dokumentation und Einbindung der Ergebnisse in den Transferprozess sowie die Mitarbeit der Wissenschaftler:innen an Workshops zur Validierung der Ergebnisse sicherzustellen.

Für die interne Transferarbeit nutzte das Projekt **digitale Instrumente** (s. Kriterium 9), um die Erkenntnisse während der Projektarbeit zu systematisieren, zu validieren und schließlich daraus Schlussfolgerungen für die weitere Verstetigung zu ziehen.

Zudem standen im Projekt Mittel für die **Dissemination der Ergebnisse** zur Verfügung. Es wurden eine Projektwebseite erstellt, Broschüren über die Entwicklung der Projektschulen verfasst (sogenannte *Entwicklungsporträts*, vgl. Robert Bosch Stiftung & Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin, 2017) und der Abschlussbericht des Projektes veröffentlicht (vgl. Robert Bosch Stiftung, 2018).

3 Maßnahmen mit den Beteiligten erarbeiten, strukturell anlegen, im Auge behalten und sichern

Das zentrale Ziel der Transferbemühungen bestand darin, unterschiedliche Zielgruppen dabei zu unterstützen, die Projekterkenntnisse in den Projektschulen und im Berliner Bildungssystem anzuwenden, zu verankern und weiterzuentwickeln. Es wurde schnell klar, dass die Aufbereitung und Dissemination nicht ausreichen, um die Zielgruppe in ihrem Handeln zu stärken. Vielmehr waren die Einbindung der Beteiligten sowie die Arbeit mit ihren Bedarfen zentrale Stellschrauben für den Transfer (s. Kriterien 4 & 7). Auf der **Ebene der Projektschulen** setzten die Maßnahmen bei den Schulleitungen und im Kollegium an, um die vier Handlungsfelder des Projektes Unterrichtsqualität, Leistungsda-

ten, Schulmanagement und Schulkultur zu bedienen. Eine Prozessbegleitung unterstützte die Schulleitung dabei, die angefangenen Schulentwicklungsprozesse zu verstetigen. Um ihre Entwicklungen anhand der selbst gesteckten Ziele zu festigen, war es allen zehn Schulen nach Projektende möglich, weitere Unterstützung in Anspruch zu nehmen, z. B. durch die Fortführung der Prozessbegleitung oder finanzielle Zuschüsse für spezifische Projektziele.

Auf der **Ebene des Systems** zeigte sich, dass das Einbeziehen der Akteurinnen und Akteure des Berliner Systems unabdingbar war, um neue oder veränderte Arbeitsverständnisse, Strukturen und Formate zu ergründen und zu entwickeln. Die Schulaufsicht, die regionale Fortbildung und das Unterstützungssystem waren zu unterschiedlichen Zeitpunkten in die Transferüberlegungen eingebunden. *School Turnaround* bediente sich hierfür unterschiedlicher Formate, z. B. Workshop-Reihen oder Netzwerken. Die Projektleitung begleitete die Transferansätze und konzentrierte sich auf die schrittweise Übergabe der Maßnahmen an die Verantwortlichen im Berliner System.

Auch **über Berlin hinaus** wurden Formate geschaffen, um Gelerntes zu teilen und in andere Kontexte zu transferieren. Z. B. zeigte *School Turnaround*, dass Schulentwicklungsberatung eine effektive Maßnahme für eine erfolgreiche Schulwende sein kann. Gleichzeitig machte das Projekt deutlich, dass Schulentwicklungsberatung an Schulen in kritischer Lage komplex und vielschichtig ist und besondere Anforderungen an die Fachlichkeit, die Kompetenzen und die Haltung der Beratenden stellt. Diese werden jedoch in den Qualifizierungsangeboten für Schulentwicklungsberatende in den Bundesländern kaum bzw. nicht systematisch adressiert. Aus diesem Grund entwickelte die Robert Bosch Stiftung gemeinsam mit der Deutschen Schulakademie ein *Angebot zur Professionalisierung von Schulentwicklungsberatung an Schulen in kritischer Lage*, das aktuell in mehreren Bundesländern pilotiert wird. Beteiligte aus *School Turnaround* brachten ihre Expertise ebenfalls in die Entwicklung des Angebots ein. Außerdem fließen die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt heute noch in das bundeslandübergreifende *Entwicklungsnetzwerk* ein. Das Land Berlin wird hier von Mitgliedern aus der Schulverwaltung und dem Unterstützungssystem vertreten, die am Pilotprojekt mitwirkten.

4 An transferrelevanten Bedarfen und Kontexten ausrichten

In der Vorbereitung von *School Turnaround* erarbeiteten die Kooperationspartner:innen die Ziele des Projektes. Dabei standen die Bedarfe der Berliner Schulen und des Berliner Bildungssystems im Mittelpunkt. Die Ausrichtung an den Bedarfen war nicht auf die Konzeptionsphase beschränkt und stellte einen regelmäßigen Haltepunkt im gesamten Projektverlauf dar: Die Auswahl der **Projektschulen** erfolgte auf Basis des Berliner Indikatorenmodells¹ und der Einschätzung der Schulaufsichten. Zu Projektbeginn wurde diese individuelle Ausgangslage von jeder Projektschule selbst interpretiert, gemeinsam von der Schulleitung, der Schulaufsicht und Projektleitung vor dem Hintergrund ihres jeweiligen Erfahrungswissens diskutiert und es wurden Bedarfe abgeleitet. Das Gespräch über die Ausgangslage und die Bedarfe bildete die zentrale Grundlage für die individuelle Zielsetzung jeder Schule mit Fokus auf Lehr- und Lernpro-

¹ Das Indikatorenmodell der Berliner Senatsverwaltung ist ein Instrument datenbasierter Schulentwicklung. Es „ermöglicht der einzelnen Schule Analysen und (faire) Vergleiche in hoch verdichteter Weise zu ihrer eigenen Entwicklung“ (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, 2020).

zesse. Bei den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen legte die Schulleitung gemeinsam mit der Schulaufsicht und der Projektleitung die angestrebten Ziele sowie daraus abgeleitete, etwaig geänderte Bedarfe fest. Die Maßnahmen des Projektes wurden auf die festgestellten Bedarfe und Ziele der Schule hin abgestimmt. Gleiches galt auch über das Projektende hinaus: Es waren die Schulen, die Bedarfe äußerten, um ihre Ziele zu erreichen, und dafür weitere Förderung erhielten.

Auch die Verstetigung der Erkenntnisse im **Berliner Bildungssystem** richtete sich an den Bedarfen der Akteurinnen und Akteure aus. Das Projektsteuerungsteam und Projektbeteiligte aus verschiedenen Ressorts der Bildungsadministration entwickelten und diskutierten gemeinsam Transferideen und -ansätze. Diese Ko-Produktion stellte die zielgerichtete Ausrichtung an den Bedarfen sicher und ermöglichte die Passung mit dem Berliner Kontext auf Basis verschiedener Perspektiven. Hierbei war der eindeutige Transferort (das Berliner System) hilfreich, da er die Beteiligten dazu anhielt, Inhalte zu spezifizieren und den Kreis möglicher Adressatinnen und Adressaten zu fokussieren. Im Transferverlauf veränderten sich Bedarfe und angedachte Formate erwiesen sich als nicht wirksam. Folglich passte die Projektleitung in Abstimmung mit den Vertreterinnen und Vertretern des Unterstützungssystems ihre Angebote im Verlauf an. Daran wird erneut deutlich, dass eine gewisse Flexibilität notwendig ist, um angedachte Schwerpunkte, Strukturen oder Formate regelmäßig anhand von Bedarfen und Zielen zu überprüfen und ggf. im Sinne der Zielerreichung anzupassen.

Für den Transfer der Erkenntnisse **über das Projekt und das Berliner System hinaus** führte die Robert Bosch Stiftung Gespräche mit Expertinnen und Experten über weitere Bedarfe im Feld. Die Ergebnisse flossen in die Entwicklung neuer Projekte ein.

5 Kooperationen eingehen, mit Leben füllen und Kooperationsstrategien effektiv verfolgen

Für die gemeinsame Umsetzung des Pilotprojektes *School Turnaround* schlossen die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie und die Robert Bosch Stiftung einen Kooperationsvertrag. Die Partner verständigten sich darauf, ihre jeweilige Expertise in das Projekt einzubringen, gleichwertig Verantwortung zu übernehmen und einen vertrauensvollen Austausch zu pflegen. Die engagierte **Ausgestaltung der formalen Kooperation** bildete das Fundament, um die Verstetigung der Erkenntnisse ins Regelsystem zu erreichen. Eine zentrale Gelingensbedingung für den Transferprozess war die stets vertrauensvolle und offene **Kommunikation** im Projektsteuerungsteam. Die Abstimmung erfolgte im Projektverlauf mindestens vierteljährlich über persönliche Treffen und Videokonferenzen. Zudem gab es vierzehntägige bzw. monatliche Absprachen zwischen der Projektleitung und der Robert Bosch Stiftung bzw. der Senatsverwaltung. Die Ergebnisse der Treffen wurden dokumentiert. Darüber hinaus erfolgte die Arbeit an den Transfermaßnahmen, wenn passend, mit weiteren Akteurinnen und Akteuren (s. Kriterium 7). Diese Arbeitstreffen waren wichtige Elemente für die Erarbeitung, Durchführung und Verstetigung der Ansätze.

6 Adäquate Kommunikationsstrategien entwickeln und umsetzen

Die Kommunikationsstrategie nahm in *School Turnaround* eine zentrale Rolle ein. Die passenden Kanäle und Medien wurden je nach Zielgruppe und kommunikativem Ziel ausgewählt. So gab es eine **Projektwebseite**, um der interessierten Öffentlichkeit Informationen über das Projekt und Einblicke in aktuelle Entwicklungen zu geben. Diese Kommunikation verlief nicht einseitig. Durch die Präsenz im digitalen Raum erhielt das Projekt Anfragen von interessierten Schulverwaltungen, Schulleitungen oder anderen Projekten aus Deutschland und dem Ausland, aus denen sich viele Gesprächsanlässe ergaben.

Zum Ende des Projektes erstellten die Schulen sogenannte **Entwicklungsporträts** (vgl. Robert Bosch Stiftung & Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin, 2017). Sie geben einen Einblick in die Entwicklungen der Projektschulen im Projektzeitraum und dokumentieren vier Aspekte: die Zielsetzungen der Schulen, die ergriffenen Maßnahmen, die erzielten Erfolge und das, was andere Schulen davon lernen können. Diese Entwicklungsporträts sollen zum einen die angestoßenen positiven Veränderungen würdigen. Zum anderen können weitere Schulen im Sinne des Transfers von den Entwicklungen erfahren, diese nachvollziehen und Ideen für die eigene Schulentwicklung generieren.

Der **Abschlussbericht** des Projektes war ein weiterer wichtiger inhaltlicher und kommunikativer Bestandteil des Transfers (vgl. Robert Bosch Stiftung, 2018). Alle Projektbeteiligten arbeiteten für die Aufbereitung der Ergebnisse zusammen und brachten ihre Perspektiven auf die Ergebnisse des Projektes und auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse ein (s. Kriterium 7).

Während und nach dem Projektverlauf traten die Verantwortlichen des Projekts *School Turnaround* über Konferenzbesuche und Vorträge sowie Publikationen in Fachmedien mit der **Fachöffentlichkeit** in den Austausch, die sich mit Schulentwicklungsprozessen und Schulen in kritischer Lage befasst (vgl. Bauer & Neumann, 2019; Heid, 2017; Trageser & Görlitz, 2018).

In der Transferphase nutzte das Projekt weitere digitale Formate für die Verbreitung der Ergebnisse, wie das **Deutsche Schulportal**. Durch die Beiträge auf dem Schulportal sollten Veränderungsimpulse an Schulleitungen, Schulaufsichten und Schulverwaltungen herangetragen werden (vgl. Das Deutsche Schulportal, 2020).

7 Partizipation relevanter Akteurinnen und Akteure ermöglichen und fördern

Die Einbindung der Projektbeteiligten war für die Gewinnung von Transfererkenntnissen zentral: Welche Maßnahme war zielführend? Und, warum? Die Reflexion und Validierung der Projekterfahrungen und der Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung durch die Beteiligten ermöglichten es, fundierte Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, die unabhängig von Projektkontexten gelten und sich an Systeme richten. Die Projektbeteiligten ergründeten aus möglichst vielen Perspektiven (Schulleitungen, Schulverwaltung, Schulaufsichten, Prozessbegleitung, Projektleitung, Projektsteuerung) diese Fragen. Zur Aufarbeitung dieses **multiperspektivischen Ansatzes** nutzte das Projektteam verschiedene Formate: Digitale Wissensspeicher, sogenannte *Wikis*, halfen dabei, Maßnahmen und ihre Wirksamkeit aus verschiedenen Blickwinkeln einzuschät-

zen (s. Kriterium 9). Um weiteres explizites Wissen zu generieren, fanden Arbeitstreffen mit verschiedenen Akteursgruppen statt, z. B. Multi-Stakeholder-Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern der Senatsverwaltung, Mitarbeitenden der Stiftung und der wissenschaftlichen Begleitung. Es fanden Auswertungskonferenzen mit den Schulleitungen und Prozessbegleitungen statt, um die Ergebnisse des Projektes zu bilanzieren. Zudem wurden die Ergebnisse mit verschiedenen Interessengruppen, Expertinnen und Experten und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der aktuellen internationalen Bildungsforschung validiert.

Bereits in der Entwicklung der Transferansätze und möglicher Transferprodukte erwies sich die Einbindung verschiedener Akteursgruppen als sehr gewinnbringend, wenn auch zeitintensiv. Der Projektsteuerung kam die entscheidende Rolle zu, die unterschiedlichen Perspektiven immer wieder zielgerichtet zusammenzuführen.

8 Fürsprache und Unterstützung von Schlüsselstellen sichern

Die Kooperation der Berliner Senatsverwaltung und der Robert Bosch Stiftung für *School Turnaround* erhielt Rückenwind von der Berliner Politik und Verwaltung sowie der Geschäftsführung der Robert Bosch Stiftung. Dies war für das Pilotprojekt und die Transferarbeit essenziell, da das Engagement im Feld von Schulen in kritischen Lagen bis heute in vielen Bereichen nicht selbstverständlich ist und zum Teil auf Widerstände stößt.

Neben den Fürsprecherinnen und Fürsprechern auf formaler Entscheidungsebene erleichterten die Projektbeteiligten in den Schulen, der Verwaltung und im Unterstützungssystem, die das Vorhaben unterstützten (z. B. engagierte Schulleitungen, Schulaufsichten und Prozessbegleitende), die Durchführung und den Transfer. Ihre Schlüsselrolle zeigte sich ausdrücklich beim Projektende, da mit diesem die bekannten Projektstrukturen zu Ende gingen. In der Transferphase wurde deutlich, dass die Fürsprache der Entscheidungstragenden und der Schlüsselakteurinnen und -akteure für die Umsetzung der Transfermaßnahmen essenziell war. Die kontinuierliche Einbindung dieser Akteurinnen und Akteure im Projektverlauf und bei der Entwicklung der Transferansätze bildete eine Grundlage für ihre Fürsprache.

9 Datengestützt, prozessbezogen und multiperspektivisch dokumentieren und evaluieren

Die Transferarbeit erfolgte in zwei Schritten:

1. Zielführende Maßnahmen in ihrer Funktionsweise verstehen und ihre Gelingensbedingungen nachvollziehen
2. Anpassungen, die im Regelsystem vorgenommen werden sollen, identifizieren und umsetzen.

Auf Basis der Ergebnissicherung sowie der wissenschaftlichen Begleitung, die quantitative und qualitative Daten erhob, erfolgte die **Bilanzierung** der Projektergebnisse. Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu verstehen, die Gelingensbedingungen nachzuvollziehen und multiperspektivisch zu diskutieren, arbeitete

School Turnaround mit **Wikis**. Sie waren das zentrale Werkzeug der Transferarbeit. Grundlage der Wikis war die Sammlung von Interventionen, die im Projekt angewandt wurden. Für jede Intervention wurde ein Wiki erstellt und diese wurden später in Kategorien zusammengefasst. Das Wiki enthält die Beschreibung der Intervention, das Ergebnis der Durchführung sowie eine Einschätzung der Gelingensbedingungen, Pfadabhängigkeiten sowie ggf. Einschränkungen für die Wirksamkeit. Ein Wiki wurde von mindestens zwei, bestenfalls von drei Projektbeteiligten aus unterschiedlichen Institutionen bearbeitet. Auch allgemeine, d. h. keiner wirksamen Intervention zuordbare, Lernerfahrungen wurden darin festgehalten. In Workshops zu verschiedenen Clustern an Interventionen reflektierte das Steuerungsteam mit weiteren Projektbeteiligten die Erkenntnisse der Wikis. Bei sogenannten **Auswertungskonferenzen** diskutierten Gruppen von Projektbeteiligten die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und der Arbeit mit den Wikis. Diese Validierung der Ergebnisse war ein ressourcenintensiver, aber wichtiger Schritt, um den Erkenntnissen durch die multiperspektivische Arbeit Tiefe zu verleihen und bei den Projektbeteiligten geteilte Verantwortung für die Transferarbeit zu erzielen.

10 Auf Tiefe und Qualität setzen

Das Steuerungsteam entwickelte gemeinsam mit Projektbeteiligten ein **Transferkonzept** für die Verstetigung der Erkenntnisse in das Berliner Regelsystem (s. Kriterium 1). Das Transferkonzept wurde im Sinne einer **Working Theory** erarbeitet, die ausgehend von der Problembeschreibung ein Ziel, Lösungsideen und passende Ansatzpunkte aufzeigt. Diese Arbeitstheorie bildete die Diskussionsgrundlage für die Entscheidung, welche Lösungsideen im Transfer weiterverfolgt werden sollten. Die Transfermaßnahmen fokussierten die Stärkung des Unterstützungssystems sowie der Schulaufsicht für Schulen in kritischen Lagen und die Entwicklung von Fortbildungsangeboten. Das Steuerungsteam richtete die Methode für den jeweiligen Ansatz am Ziel aus und reflektierte auch die Frage nach der Art des Transferprodukts häufig. Z. B. war zu Beginn der Transferphase geplant, eine Handreichung zu den Handlungsfeldern der Schulaufsicht in der Arbeit mit Schulen in kritischen Lagen zu entwickeln. Im Verlauf wurde diese Idee verworfen, da sich in der Arbeit zeigte, dass die Praxiswirksamkeit zu gering wäre. Es wurde für die Stärkung der Schulaufsicht eine Workshop-Reihe zum Thema Unterstützung von Schulen in kritischer Lage durchgeführt. Während der Transferphase entwickelte sich durch die Workshop-Reihe eine stabile Gruppe von Schulaufsichten, die intensiv an den Fragen im Problemfeld arbeitete und dazu die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Projekt nutzte. Diese permanente Bearbeitung des Themas in festen Strukturen erwies sich als zielführend.

11 Fazit

Das Pilotprojekt *School Turnaround* und seine Transferphase zeigen eindrücklich, dass eine Verstetigung von Erkenntnissen auf unterschiedlichen Transferebenen erfolgreich sein kann. Zusammenfassend lassen sich folgende Empfehlungen festhalten:

- Eine formale Kooperation schafft die Voraussetzungen für den Transfer und muss von den Partnerinnen und Partnern zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entwickelt werden.
- Bereits in der Projektkonzeption sollte die Verstetigung der Projekterkenntnisse geplant werden. Reflexionsformate innerhalb und außerhalb der Projektstrukturen helfen dabei, den Transferprozess regelmäßig zu überprüfen.
- Eine datengestützte, prozessbezogene und multiperspektivische Dokumentation schafft die Voraussetzung für die Entwicklung fundierter, nachhaltiger Transfervorhaben.
- Die Einbindung der Projektbeteiligten ist für die Interpretation der Projektergebnisse und für die Erklärung von Prozessen sowie Gelingensbedingungen zentral. Eine multiperspektivische Validierung der Erkenntnisse trägt maßgeblich dazu bei, allgemeine Rückschlüsse zu ziehen, die außerhalb des Projektkontextes verankert werden können.
- Die Methoden und Produkte des Transfers sollten auf das jeweils angestrebte Ziel ausgerichtet sein und im Projektverlauf flexibel angepasst werden können.
- Die Verstetigung der Erkenntnisse benötigt umfassende zeitliche und finanzielle Ressourcen. Die Konzentration auf wenige ausgewählte Transfermaßnahmen fokussiert die Wirksamkeit vorhandener Mittel.

Ebenso wie Schulentwicklungsprozesse sind Transferprozesse komplex und benötigen Zeit. Die dargestellten Maßnahmen waren für den Transfer der Erkenntnisse des Pilotprojekts *School Turnaround* sehr hilfreich und bieten anderen Schulentwicklungsprojekten Ansatzpunkte für die Verstetigung des Gelernten im System.

Literatur

- Bauer, F. & Neumann, D. (2019). School Turnaround: Erfahrungen und Ansatzpunkte der Robert Bosch Stiftung zur Unterstützung von Schulen in kritischer Lage. *Schulverwaltung aktuell – Zeitschrift für Schulentwicklung und Schulmanagement*, 7 (6), 170–173.
- Das Deutsche Schulportal (2020). *Dossier Schule in kritischer Lage*. Verfügbar unter: <https://deutsches-schulportal.de/dossiers/schulen-in-kritischer-lage/> (Zugriff am: 28.07.2020).
- Heid, E. (2017). School Turnaround – Berliner Schulen starten durch. Initiierung und Begleitung von Schulentwicklungsprozessen an zehn Grund- und Sekundarschulen in kritischer Lage. Zwischenbilanz nach der ersten Projektphase (2012–2015). In Dobbelsstein, P. & Manitus, V. (Hrsg.), *Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen*, 219–239.
- Neumann, D. & Bauer, F. (2020). Arbeiten und Lernen im Netzwerk. Ziele und Wirkungen des bundesweiten „Entwicklungsnetzwerks zur Unterstützung für Schule in kritischer Lage“ der Robert Bosch Stiftung. *SCHULE inklusiv* 2020 (7), 38–40.
- Robert Bosch Stiftung (Hrsg.) (2018). *Pilotprojekt „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“: Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitstudie*. Zum kostenfreien Download verfügbar unter: <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/pilotprojekt-school-turnaround-berliner-schulen-starten-durch>.

- Robert Bosch Stiftung & Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin (Hrsg.). (2017). *School Turnaround – Berliner Schulen starten durch: Entwicklungsporträts der Projektschulen*. Zum kostenfreien Download verfügbar unter: <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/school-turnaround-berliner-schulen-starten-durch-entwicklungsportraits-der>.
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (2020). *Der Schulvertrag*. Verfügbar unter <https://www.berlin.de/sen/bildung/unterricht/schulqualitaet/schulvertrag/> (Zugriff am: 29.10.2020).
- Trageser, H. & Görlitz, K. (2018). Was wirkt wirklich? Erfahrungen aus dem Pilotprojekt „School Turnaround“. *PÄDAGOGIK* 2018 (11), 30–32.
- Vaccaro, J. & Bauer F. (2020). Das Entwicklungsnetzwerk zur Unterstützung für Schule in kritischer Lage: Kompetenzen bündeln und gemeinsam Lösungen entwickeln. *Schulverwaltung spezial – Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung*, 4/2020, 185–188.

Autorin

Franziska Bauer, M.Sc., ist Projektmanagerin im Thema „Lernen der Organisation“ des Bildungsbereichs der Robert Bosch Stiftung GmbH. In dieser Funktion begleitet sie seit mehreren Jahren die Entwicklung und den Transfer von Projekten im Feld „Schule in kritischer Lage“. Hierzu gehört neben dem Pilotprojekt „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“ auch ein bundeslandübergreifendes Entwicklungsnetzwerk zur Unterstützung von Schule in kritischer Lage.

Für Steuerung von Transferprozessen im Schulsystem ist es bedeutsam, dass die Bemühungen um Transfer von Erkenntnissen z. B. aus Schulentwicklungsprojekten möglichst als Bestandteile der jeweiligen Projektarbeit mit konzeptioniert und realisiert werden. Daraus ergeben sich Steuerungsfragen für die Akteure, die Schulentwicklungsprojekte entwickeln, begleiten, unterstützen und (mit) koordinieren.

Anhand von zu Beginn des Bandes vorangestellten 10 Kriterien für gelingende Transferarbeit, die aus Forschung und fachlichem Diskurs abgeleitet wurden, werden insgesamt 4 Schulentwicklungsprojekte hinsichtlich ihrer Transferarbeit vorgestellt, entlang der Transferkriterien reflektiert und mit konkreten Instrumenten veranschaulicht. So wird praktisch erkennbar, wie Transferarbeit in Schulentwicklungsprojekten unterschiedlich konzipiert werden kann und inwiefern sich zentrale Kriterien als bedeutsam erweisen, bzw. was zentrale Aspekte sind, die Transferarbeit herausfordern.

Die Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW) bietet mit den „Beiträgen zur Schulentwicklung“ ein Angebot zur Unterstützung für die Schul- und Unterrichtspraxis. Zum einen werden wissenschaftsnahe Bände veröffentlicht, die für interessierte Leserinnen und Leser aus dem Bildungsbereich den aktuellen Fachdiskurs zu verschiedenen schulrelevanten Themen aufgreifen. Die mit dem Label „PRAXIS“ versehenen praxisnahen Bände enthalten zum anderen konkrete Handreichungen und Materialien für Schule und Unterricht.

ISSN 2509-3479
ISBN 978-3-7639-6629-5



ISBN: 978-3-7639-6629-5