

# Transfer in Entwicklungsprojekten

# Transfer in Entwicklungsprozessen

Annäherung

Gegenstand

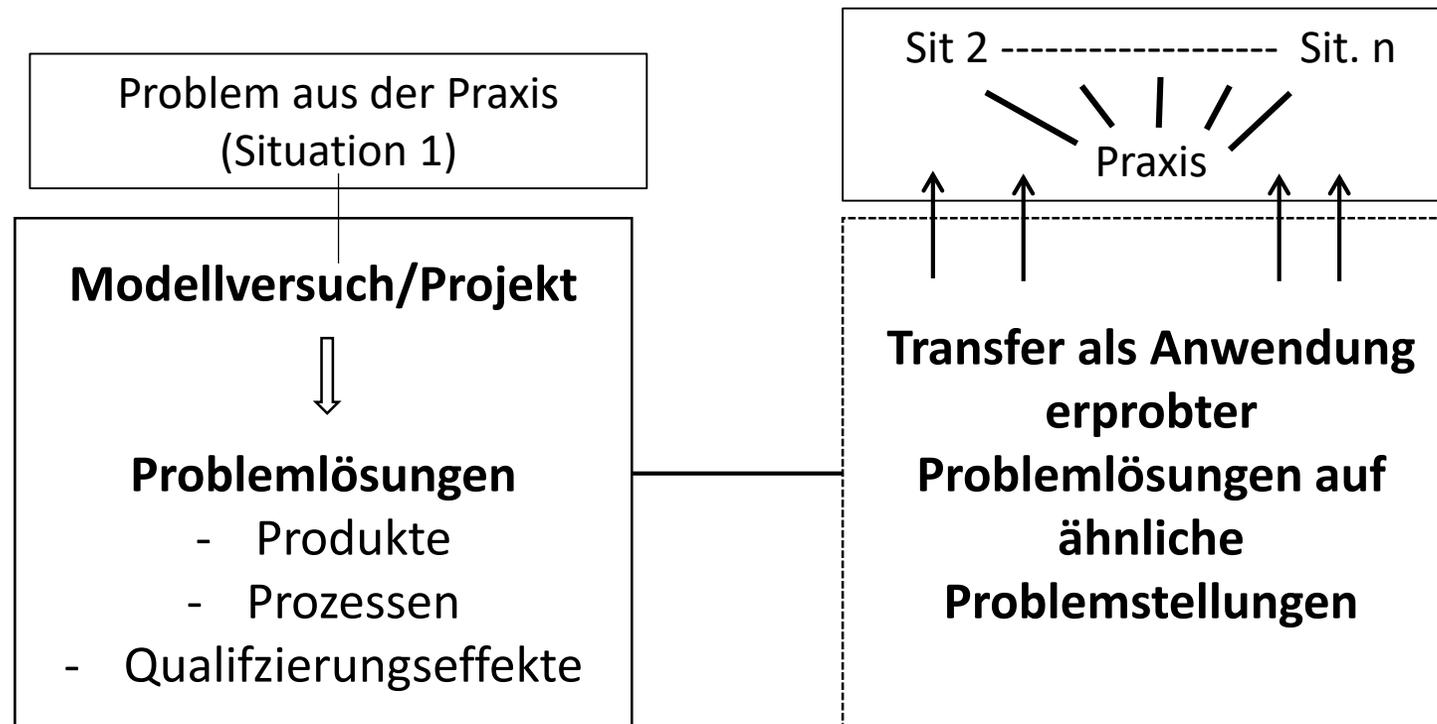
Begriff

Dimensionen von Transfer

Projektbezug

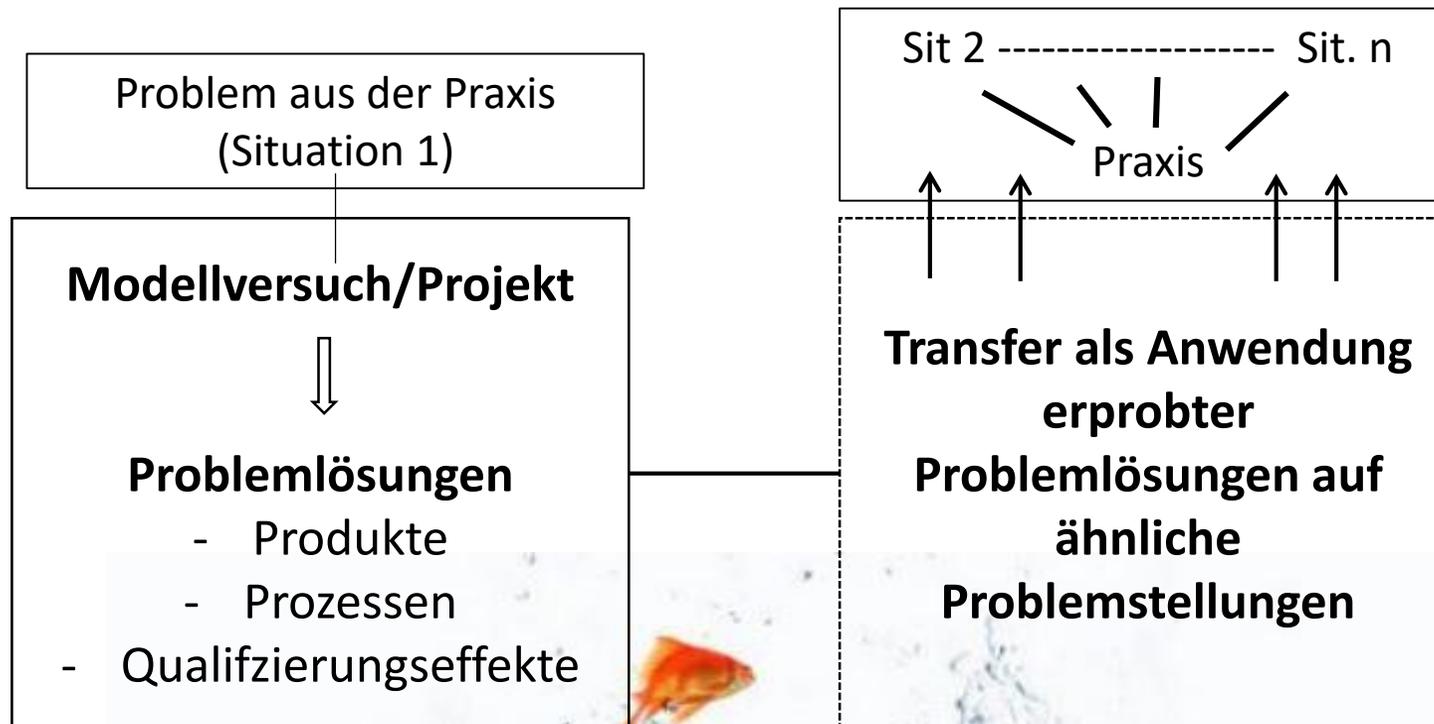
Kriterien für gelingenden Transfer

# Transfer-Modell



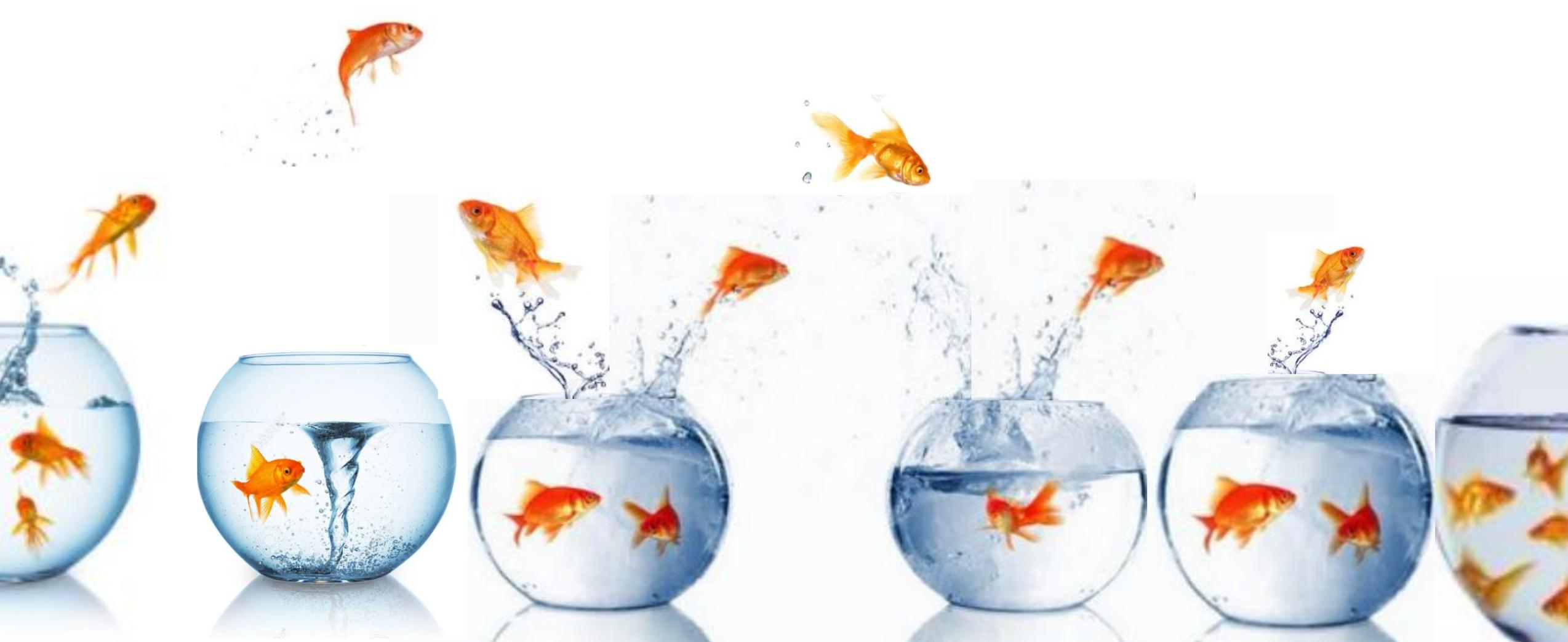
vgl. Euler 2004, S. 3, leicht angepasst

# Transfer-Modell



• vgl. Euler 2004, S. 3, leicht angepasst

# Transfer im Meta-Projekt



Begriffliche Vielfalt, z. B.  
„Transfer als ...“

Entwicklungs-  
prozess

Dissemi-  
nation

„best  
practice“

Nachahmung

Adaption

Intervention

Translation

Rekontextua-  
lisierung

Nacherfindung

Implementa-  
-tion

Transforma-  
-tion

## „Transfer als ...“

### Dissemination

Transfer über Verfahren und Instrumente, die Erkenntnisse oder Ergebnisse als Information adressatengerecht aufbereiten und bereitstellen (z. B. durch Tagungen, Konferenzen, Flyer, Homepage etc.).

Ziel: Verbreitung von Information

### Diffusion

In Transfer über Prozesse von Informationsaustausch und kommunikative Wege werden Informationen weitergetragen d. h. diffundiert.

Auf diesen Kommunikationswegen unterliegt die Information Verarbeitungsprozessen und wird (z.B. durch Haltungen, Einstellungen, Interessen, Angleichung an unterschiedliche Kontexte) modifiziert.

### Implementation

Transfer in „die Tiefe“, (z. B. Verankerung entwickelter Angebote von Unterrichts- und Schulpraxis in der Anwendungspraxis).

Transformative Verarbeitung von Innovationen unter Berücksichtigung kontextueller Faktoren, die Auswirkungen auf die Implementation haben (können).

### Entwicklungsprozess

Transfer als dynamischer Entwicklungsprozess in der laufenden Projektarbeit.

Flexible Aushandlungen und Anpassung im Projektverlauf, daher bei Projektbeginn zu berücksichtigen.

# MQ InkBi

Phase 1 (2017-2021)

„Professionalisierung“ (InkBi 1)  
Förderbekanntmachung [„Qualifizierung der pädagogischen Fachkräfte für inklusive Bildung“](#)  
20 EP + 18 VP  
Oktober 2017- Oktober 2021

„Diagnostik“ (InkBi 2)  
Förderbekanntmachung [„Förderbezogene Diagnostik in der inklusiven Bildung“](#)  
11 EP + 17 VP  
Oktober 2017

Metavorhaben

Phase 2 (2021-)

Grundlage der weiteren Förderrichtlinie mit dem Schwerpunkt [„Förderbezogene Diagnostik in der inklusiven Bildung“](#)  
seit Mai 2021:  
Inklusive Bildung II: 28 Projekte durch das BMBF gefördert

Metavorhaben

# Metavorhaben MQ InkBi: Maßnahmen zum Transfer und zur Vorbereitung von Transfer

**Beobachtung/Monitoring der Ergebnisse und Entwicklungen** in der Förderlinie mit dem Ziel einer Zusammenführung der dort gewonnenen Erkenntnisse in eine Forschungssynthese.

Aktuell: Erstellung erster **Systematisierungen** anhand folgender analytischer Kategorien:

- Inklusionsverständnis /-Begriff
- Verständnis / Theorie pädagogischer Fachlichkeit
- Forschungsparadigma / Untersuchungsdesign / Forschungsmethoden

**Vernetzung der Projekte untereinander durch unterschiedliche Tagungsformate.**

- Auftakttagung (13./14.07.2018)
- Workshops zur Forschungspraxis (25.-27.3.2019)
- Symposien zum Austausch erster Befunde (30.9.-02.10.2019)
- Workshops zu Disseminationsstrategien (März 2020)
- Abschlusstagung (Februar 2021)

**Bereitstellung einer Website, Einrichtung eines Newsletters und Aufbau einer Online-Zeitschrift** zur Veröffentlichung von Ergebnissen

„Qualifizierung für Inklusion. Zeitschrift für Aus-, Fort- und Weiterbildung pädagogischer Fachkräfte“ = neue, interdisziplinäre und alle relevanten Bildungsbereiche übergreifende peer-reviewte Online-Fachzeitschrift.

(theoretische und empirische Beiträge, die sich mit der Erforschung der an Inklusion orientierten Aus-, Fort- und Weiterbildung pädagogischer Fachkräfte befassen. Beiträge z.B. von didaktisch-methodischer und konzeptioneller, von professionalisierungstheoretischer oder methodologischer Relevanz)

## 10 Kriterien für gelingenden Transfer

- 1) Auf Transferdynamik einlassen und im Bedarfsfall nachjustieren (reflexiver Entwicklungsprozess)
- 2) Ressourcen für Transfer kalkulieren und einholen (Ressourcen)
- 3) Nachhaltigkeit strukturell anlegen, im Auge behalten und sichern (Nachhaltigkeit)
- 4) Orientierung an: Bedarfen, Kontexte und Adressaten (Orientierungen)
- 5) Kooperationsstrategien effektiv verfolgen (Kooperation)
- 6) Adäquate Kommunikationsstrategien entwickeln und umsetzen (Kommunikation)
- 7) Partizipation für die relevanten Akteure ermöglichen (Partizipation)
- 8) Fürsprache und Unterstützung von Schlüsselstellen sichern (Machtpromotion & Change Agents)
- 9) Datengestützt agieren und prozessbezogen dokumentieren (Dokumentation und Evaluation)
- 10) Auf Qualität statt Quantität setzen (Tiefe)

## 10 Kriterien für gelingenden Transfer

- 1) Auf Transferdynamik einlassen und im Bedarfsfall nachjustieren (reflexiver Entwicklungsprozess)
- 2) Ressourcen für Transfer kalkulieren und einholen (Ressourcen)
- 3) Nachhaltigkeit strukturell anlegen, im Auge behalten und sichern (Nachhaltigkeit)
- 4) Orientierung an: Bedarfen, Kontexte und Adressaten (Orientierungen)
- 5) Kooperationsstrategien effektiv verfolgen (Kooperation)
- 6) Adäquate Kommunikationsstrategien entwickeln und umsetzen (Kommunikation)
- 7) Partizipation für die relevanten Akteure ermöglichen (Partizipation)
- 8) Fürsprache und Unterstützung von Schlüsselstellen sichern (Machtpromotion & Change Agents)
- 9) Datengestützt agieren und prozessbezogen dokumentieren (Dokumentation und Evaluation)
- 10) Auf Qualität statt Quantität setzen (Tiefe)



Manitius, V. (2021). *Transfer gelingend steuern – Hinweise zur Planung und Steuerung von Schulentwicklungsprojekten für die Bildungsverwaltung*. Gütersloh: wbv.

# 1) Transfer als reflexiver Entwicklungsprozess

Auf **Transferdynamik** einlassen und im Bedarfsfall nachjustieren:

Z. B. Entscheidungen modifizieren, neue Entscheidungen treffen, Anpassungen vornehmen

→ Überprüfen der Transferprozesse → **Bedarfsfälle für Reagieren und Nachjustieren erkennen**

(Verständigung auf (anpassungsfähiges) Transferkonzept, Überprüfung auf Projektsteuerungsebene und Prozessdokumentation)

## 2) Ressourcen für Transfer kalkulieren und einholen

Als Bestandteil laufender Projektarbeit müssen für Transferarbeit **Kapazitäten und Ressourcen schon zu Beginn** eingeplant werden.

→ Dazu gehören Kalkulation und Einholung bei den Beteiligten, z. B. bei Schulleitungen, auf Verwaltungsebene, projektinterne Förderung.

(Zuständigkeit für Durchführung von Transferarbeit, Zeitfenster für Transferarbeit)

### 3) Transfer nachhaltig anlegen

Ein erarbeitetes Angebot soll als eine hilfreiche und nützliche „Lösung“ im Anwenderkontext genutzt werden und zielt auf **Implementation**.

→ Strategien, Wege und Instrumente planen, um regelhafte Anwendungsstrukturen z.B. in KiTa, Förderung, Schule zu erreichen und diese systematisch in den Projektablauf einbeziehen.

## 4) Transfer als Orientierung an Bedarfen, Kontexten und Adressaten

Voraussetzung: Auseinandersetzung mit den Erfordernissen und Kontexten im Anwendungsbereich und Anpassung der Transferarbeit,

d. h. **Rahmenbedingungen auf Adressatenebene flexibel berücksichtigen.**

Produkte unterschiedlich aufbereiten, um Akzeptanz und Eingang auf unterschiedlichen Ebenen der Anwendung zu erreichen (Sprache, Haltungen).

→ inhaltliche und strukturelle Bedarfe frühzeitig (datengestützt, verschriftlicht) ermitteln, Zwischenstände ermitteln für Anpassungen

## 10) Transfer in die Tiefe

**Implementation** und Verankerung in Anwendungsstrukturen.

**Nachhaltige Anwendung in der Tiefe** benötigt mehr / andere Ressourcen als Vermittlung auf Informationsebene oder Pilotierung eines Projekts.

Transferkonzept, das (neben Forschung und Entwicklung auch) auf Implementation zielt.

Reflexion der eigenen Transferarbeit: Qualität statt Quantität.

→ Planung der Wege zum Erreichen der Transferziele, unterschiedliche Transferziele anhand unterschiedlicher Methoden und Instrumente verfolgen, auch Transfermethoden, die auf Tiefe abzielen

## 5) Transfer als Kooperation

Kooperationsziele klären (z. B. Informationsvermittlung, Wissensaustausch, Abstimmungen und Zusammenarbeit,) passende Kooperationsstrategien entwickeln und verfolgen.

Belastbare **Kooperationsbeziehungen herstellen und pflegen.**

Varianten von Kooperation je nach Zweck (Jour Fixe, Arbeitstreffen, Rundschreiben, Austauschformate etc.)

→ Kooperation dokumentieren für Verbindlichkeit, Anpassungen, Ergebnissicherungen

## 6) Transfer als Kommunikation

**Kommunikationswege, -formate und –medien** an Adressaten, Anlässen und Zielen orientieren.

Überwindung der Schwierigkeiten von Kommunikation z. B. zwischen Forschung und Praxis, um zunächst eine gemeinsame Sprache zu finden (Coburn, Bae & Turner, 2008; Rosen, 2010).

Wissensfluss komplexer Informationen (auch) über Organisationsgrenzen hinweg mit dem Ziel

„to enable translation, coordination and alignment between different perspectives and facilitate translations between previously separated practices“ (Kislov et al., 2017, S. 1423).

→ Kommunikationskreis und –kontext bedenken (z. B. Vorbereitung / Vorentlastung von Information, Unterstützung des Input, Schaffung einer gemeinsamen Sprache)

## 7) Partizipation in Transfer ermöglichen

Für Multiperspektivität.

**Beteiligung und konkrete Mitarbeit** relevanter Akteurinnen und Akteure erhöht Akzeptanz für das Projekt und reduziert Sorgen und Widerstände.

Entscheidungen über Zeitpunkt, Zweck, Art und Weise, Umfang der Partizipation (z. B. in Problemstellungen, Bedarfe, Rahmenbedingungen, Erstellen von Produkten).

→ Mitarbeit (auch temporär) (Erproben von Zwischenprodukten für Weiterarbeit, frühe Antizipation von Sorgen, Bedenken, Widerständen)

## 8) Transferarbeit unterstützen (lassen)

„Machtpromotion“ : „**Change Agents**“ und „**Stakeholder**“

Change Agents als Verstärker oder Beschleuniger eines Entwicklungsprojektes: Für unterschiedliche Transferziele und –phasen: unterschiedliche Change Agents

Change Agents über Funktion, Netzwerkaktivitäten, Engagement identifizieren.

→ Schnittmengen zu politischen und öffentlichen Themen und Aufmerksamkeit

→ bedeutungsvolle Change Agents (z. B. Funktionsämter, etablierte / engagierte Personen und Netzwerke) zielgerichtet (Zweck, Art und Weise, Umfang, Zeitpunkt, Dauer) adressieren

Metavorhaben MQ InkBi: Maßnahmen zum Transfer und zur Vorbereitung von Transfer

## Stakeholderanalyse

- **Stakeholder identifizieren**
- **Stakeholder kategorisieren und bewerten**
- **Beziehungen & Konflikte zwischen Stakeholdern aufzeigen**
- **Strategie wählen**
- **Maßnahmen umsetzen, Kontakte pflegen**

## 9) Transferarbeit durch Daten stützen

Entscheidungen und Anpassungen in Transferarbeit durch **Daten** stützen.

Schulische Daten, weitere Diagnosedaten (Leistungsdaten / Lernstand, sprachliche Lernstände, Feedback, Fortbildungsstand /-bedarf, (Schul-)Programme, (Schul-)Statistik, Evaluation, Inspektion) als **Informationen über Anwendungskontext**.

Abgesicherter Informationsstand als **überzeugungskräftig**, Daten als objektive Grundlage für Auseinandersetzung und Verständigung.

→ Transferkonzept, Datenquellen und Datennutzung festlegen, eigene Transferarbeit dokumentieren für (Zwischen-)Auswertungen und Anpassung, auch Kriterien für Transfererfolg festlegen

## 10 Kriterien für gelingenden Transfer

- 1) Auf Transferdynamik einlassen und im Bedarfsfall nachjustieren (reflexiver Entwicklungsprozess)
- 2) Ressourcen für Transfer kalkulieren und einholen (Ressourcen)
- 3) Nachhaltigkeit strukturell anlegen, im Auge behalten und sichern (Nachhaltigkeit)
- 4) Orientierung an: Bedarfen, Kontexte und Adressaten (Orientierungen)
- 5) Kooperationsstrategien effektiv verfolgen (Kooperation)
- 6) Adäquate Kommunikationsstrategien entwickeln und umsetzen (Kommunikation)
- 7) Partizipation für die relevanten Akteure ermöglichen (Partizipation)
- 8) Fürsprache und Unterstützung von Schlüsselstellen sichern (Machtpromotion & Change Agents)
- 9) Datengestützt agieren und prozessbezogen dokumentieren (Dokumentation und Evaluation)
- 10) Auf Qualität statt Quantität setzen (Tiefe)

# Literatur

- Coburn, C. E., Bae, S. & Turner, E. O. (2008). Authority, status, and the dynamics of insider–outsider partnerships at the district level. *Peabody Journal of Education*, 83(3), 364–399.  
<https://doi.org/10.1080/01619560802222350>
- Euler, D. (2004). Förderung des Transfers in Modellversuchen. St. Gallen : Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen (Dossier für das BLK-Modellversuchsprogramm SKOLA; 6) - URN: urn:nbn:de:0111-opus-18118 - DOI: 10.25656/01:1811
- Jäger, M. (2004). Transfer in Schulentwicklungsprojekten. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kislov, R., Hyde, P. & McDonald, R. (2017). New Game, Old Rules? Mechanisms and Consequences of Legitimation in Boundary Spanning Activities. *Organization Studies*, 38(10), 1421–1444.  
<https://doi.org/10.1177/0170840616679455>
- Manitius, V. (2021). *Transfer gelingend steuern – Hinweise zur Planung und Steuerung von Schulentwicklungsprojekten für die Bildungsverwaltung*. Gütersloh: wbv.
- Rosen, L. (2010). Examining a novel partnership for educational innovation: Promises and complexities of cross-institutional collaboration. In C. E. Coburn & M. K. Stein (Hrsg.), *Research and practice in education: Building alliances, bridging the divide* (S. 55–72). New York, NY: Rowman & Littlefield.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Welche...

- eigenen Bedürfnisse an Transfer im bestehenden Projekt haben Sie ?
- konkreten Ideen für Transfer haben Sie in Ihrem Projekt?
- Erfahrungen haben Sie im Bereich Transfer gemacht und nicht gemacht?
- Kriterien von Transfer sind für Ihr Projekt von besonderer Bedeutung?

