

Jäger, Michael

Innovation durch Kooperation – Anregungen zum Transfer in TransKiGs

Ludwigsfelde : Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) 2009, 19 S.



Quellenangabe/ Reference:

Jäger, Michael : Innovation durch Kooperation – Anregungen zum Transfer in TransKiGs.
Ludwigsfelde : Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) 2009, 19 S. - URN:
urn:nbn:de:0111-opus-27974 - DOI: 10.25656/01:2797

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-27974>

<https://doi.org/10.25656/01:2797>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Beiträge zur Gestaltung des Übergangs

Innovation durch Kooperation – Anregungen zum Transfer in TransKiGs



Koordiniert durch

Herausgeber:

Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg,
14974 Ludwigsfelde-Struveshof
Tel.: 03378 209-178, Fax: 03378 209-304
Internet: www.lisum.berlin-brandenburg.de
Koordinierungsstelle TransKiGs

Autor:

Michael Jäger

Layout:

Nadine Boyde, Christa Penserot, Eileen Venzke

Design Außeneinband:

Fleck · Zimmermann | www.fz-design.de

Fotos Außeneinband:

www.irisblende.de

© Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg
(LISUM); 2009

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte einschließlich Übersetzung, Nachdruck und Vervielfältigung des Werkes vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des LISUM in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Eine Vervielfältigung für schulische Zwecke ist erwünscht. Das LISUM ist eine gemeinsame Einrichtung der Länder Berlin und Brandenburg im Geschäftsbereich des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (MBS).

**Innovation durch Kooperation
Anregungen zum Transfer in TransKiGs**

INHALTSVERZEICHNIS:

VORWORT	6
1 ERFAHRUNGEN DER BETEILIGTEN ALS AUSGANGSPUNKT FÜR TRANSFER	8
1.1 TEAMENTWICKLUNG UND TRANSFERAUFGABEN	8
1.2 ERWARTUNGEN DER UNTERSCHIEDLICHEN ZIELGRUPPEN	9
2 WIE FUNKTIONIERT TRANSFER?	10
2.1 SYSTEME SIND VERÄNDERUNGSRESISTENT!	11
2.2 SYSTEME VERÄNDERN SICH DOCH!	12
3 INDIVIDUELLER PROZESS DER ÜBERZEUGUNG	15
4 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DEN TRANSFER VON TRANSKIGS	18
LITERATUR	19

VORWORT

Im Juni 2009 haben sich die Jugendministerkonferenz (JMFK) und Kultusministerkonferenz (KMK) in ihren Sitzungen für gemeinsame Grundsätze für den Übergang von der Kindertagesstätte in die Grundschule ausgesprochen und diese in dem gemeinsamen Beschluss „Den Übergang von der Tageseinrichtung für Kinder in die Grundschule sinnvoll und wirksam gestalten – Das Zusammenwirken von Elementarbereich und Primarstufe optimieren“ (JMFK/KMK 2009) niedergelegt. Dieser gemeinsame Beschluss von JMFK und KMK betont die Bedeutung, die ein positiv gestalteter Übergang von der Kindertagesstätte in die Grundschule für ein gelingendes Aufwachsen von Kindern hat. Die Frage, wie dieser Übergang positiv gestaltet werden kann, steht im Zentrum des TransKiGs-Projekts.

Ziel des TransKiGs-Projekts ist es, die Bildungs- und Erziehungsqualität sowohl in Kindertageseinrichtungen als auch in Grundschulen zu stärken und gleichzeitig den Übergang zwischen diesen beiden Bildungseinrichtungen zu verbessern. Bei unserem Konzeptansatz sind wir davon ausgegangen, dass ein problemloser Übergang eine Stärkung von Kindertagesstätte und Grundschule, zumindest in einigen Bereichen, erfordert. Bei allem Bemühen wird es aber auch nicht gelingen, alle Diskontinuitäten zu vermeiden.

Im Rahmen dieser gemeinsamen Zielstellung arbeiteten die Länder Berlin, Brandenburg, Bremen, Thüringen und Nordrhein-Westfalen an länderspezifischen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen unter dem Dach des Verbundprojekts. Brandenburg als federführendes Land für TransKiGs hat neben dem Landesprojekt die Aufgabe der Koordination der Ländervorhaben sowie der Außerendarstellung des Gesamtvorhabens übernommen.

Die dazu am Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg eingerichtete Koordinierungsstelle hat die Aufgabe, das Gesamtvorhaben nach Innen sowie nach Außen zu repräsentieren. Dabei geht es um die Vernetzung der Ländervorhaben, die Öffentlichkeitsarbeit und die Koordination des Gesamtvorhabens.

Die „Beiträge zur Gestaltung des Übergangs“, die von dieser Koordinierungsstelle herausgegeben werden, widmen sich übergreifenden Themen und Problemstellungen. Dabei sollen die Beiträge entsprechendes Forschungswissen projektspezifisch aufarbeiten. In den „Beiträgen zur Gestaltung des Übergangs“ werden Themen und Fragestellungen weitgehend unabhängig von den spezifischen Fragestellungen der zusammenarbeitenden Ländervorhaben behandelt. So soll eine Anschlussfähigkeit der Texte sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projekts erreicht werden.

Innovationen im Bildungssystem werden erst dann wirksam, wenn sie den kleinen Kreis der Entwickelnden verlassen und sich in einem breiteren Feld bewähren können. TransKiGs steht hier vor einer besonderen Aufgabe, denn Schulen und Kindertagesstätten arbeiten zusammen, um den Übergang zwischen diesen Organisationen für die Kinder zu erleichtern.

Die bei den Organisationen, Kindertageseinrichtung und Schule, selbst weisen jedoch traditionell unterschiedliche Herangehensweisen an die Bildungsprozesse von Kindern und unterschiedliche eigene Bildungs- und Entwicklungsgeschichten auf. Der Beitrag von Michael Jäger beleuchtet, wie vor diesem Hintergrund ein erfolgreicher Transfer von Konzepten und Erkenntnissen aus der Projektarbeit vorbereitet und angestoßen werden kann. Die Kooperation der beiden Systeme stellt dabei den Schlüssel zur

Entwicklung und Verbreitung der Innovation dar – und ist gleichzeitig selbst eine Innovation, auf die zukünftige Adressaten vorbereitet werden müssen.

Dr. Jan Hofmann

Länderkoordinator für TransKiGs in der Steuerungsgruppe „Gemeinsame Projekte der Kultusministerkonferenz“

1 E RFahrungen der Beteiligten als Ausgangspunkt für Transfer

Entwicklungsprogramme im Bildungssystem sind anscheinend immer erfolgreich – stets gibt es präsentable Ergebnisse, Abschlussberichte und Veranstaltungen zum Ende der Laufzeit, die diesen Erfolg demonstrieren. Und doch bleibt – mit einigem Abstand betrachtet – von vielen dieser Entwicklungen nur wenig im System verankert.

Wird es also TransKiGs gelingen, nachhaltige Veränderungsprozesse im Hinblick auf die Gestaltung des Übergangs zwischen Kindergarten und Grundschule in Gang zu setzen? Diese Frage lässt sich mit Sicherheit erst in einigen Jahren beantworten; jetzt, während der Entwicklungsarbeit, kann und muss jedoch bereits der Grundstein für eine Verbreitung des Programms gelegt werden. Eine wichtige Frage derzeit lautet also: Wie kann es TransKiGs gelingen, nachhaltige Veränderungsprozesse in Gang zu setzen?

Dazu werden nachfolgend einige Gedanken entwickelt, die im Kern die Bedeutung der Zusammenarbeit, der Prozessdokumentation und – insbesondere – der Umwege und Irrwege im Entwicklungsprozess betonen.

Zu Beginn wird der typische Prozess reflektiert, den Arbeitsgruppen in Entwicklungsprogrammen durchlaufen und die Unterschiede in den Erwartungen zwischen beteiligten und betroffenen Zielgruppen herausgearbeitet. Woran messen diese unmittelbar beteiligten Arbeitsgruppen ihren Erfolg? Woran machen andere, von der Entwicklung betroffene Zielgruppen den Erfolg fest? Welche weiteren, für einen Transfer förderlichen oder hinderlichen Erwartungen bestehen an das Programm?

Im Anschluss daran wird ein Blick auf die theoretisch und empirisch gesammelten Erkenntnisse zu Transferprozessen geworfen und Barrieren genauso wie förderliche Ansätze betrachtet. Auf dieser Grundlage lassen sich schließlich einige konkrete Vorschläge für TransKiGs ableiten, um den Transfer bereits jetzt, während der Programmlaufzeit, einzuleiten.

Einige Transferprozesse sind für Personen in Entwicklungsprojekten sehr leicht zu erfahren und nachzuvollziehen, da sie bereits während der Entwicklungsarbeit eine wichtige Rolle spielen. Im Kern geht es nämlich beim Transfer wie auch bei der Entwicklung einer Innovation darum, zuerst die jeweiligen Zielgruppen vom Nutzen der Innovation zu überzeugen und so zur aktiven Beteiligung zu bewegen. Danach besteht die Herausforderung sowohl beim Transfer als auch bei der Entwicklung einer Innovation darin, den Prozess nachhaltig und ausdauernd durchzuhalten. Daher scheint es sinnvoll, zum Einstieg in dieses Thema den Arbeitsprozess eines Entwicklungsteams zu reflektieren.

1.1 Teamentwicklung und Transferaufgaben

Ein weit verbreitetes Prozessmodell für den Ablauf eines Teamprozesses wurde von Tuckman (1965) vorgeschlagen. Die vier Phasen – Forming, Storming, Norming & Performing, die er zur Beschreibung von Teamentwicklung formuliert hat, sind seitdem immer wieder in Forschung und Praxis aufgegriffen worden. Im Folgenden werden diese vier Phasen auf die Schritte, die in den vergangenen zwei Jahren im Rahmen von TransKiGs von den beteiligten Personen aus Kindergärten und Grundschulen gemeinsam gegangen wurden, bezogen.

In der ersten Phase, Forming, steht das Kennenlernen der Stärken und Schwächen des Teams im Vordergrund. Erste gemeinsame Projekte wer-

den gestartet, wobei aber die Koordination und Abstimmung aufgrund der fehlenden Erfahrung und dem noch kaum aufgabauten Verträgen schwer fallen.

Die zweite Phase, Storming, befasst sich dann mit der Abstimmung gemeinsamer Begriffe, Werte und Normen. Was soll Bildung im Kindesalter umfassen? Welche Förderansätze werden vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausbildungen der Akteure bevorzugt? Welches Ziel soll im Vordergrund stehen?

Diese und andere Fragen müssen hier geklärt werden, um dann in der folgenden Phase – Norming – gemeinsam akzeptierte Regeln und Rollen zu finden und zu vertreten. Hier können nun die bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse reflektiert und gesichert werden. Sichern bedeutet dabei in erster Linie, die Inhalte und Prozesse zusammenfassend zu dokumentieren, um sie einerseits intern verbindlich zu definieren und andererseits auch für andere nachvollziehbar zu gestalten.

Die Performing-Phase setzt diese Arbeit schließlich fort. Die Rollen sind geklärt, Stärken und Schwächen sind bekannt und können genutzt bzw. angegangen werden. Die interne Weiterentwicklung des Teams findet neben der Weiterentwicklung der Inhalte statt, indem z. B. Erkenntnisse weitergegeben und Inhalte auch für andere nutzbar gemacht werden. So startet ein Transferschritt, der neben der externen Wirkung der Weiterverbreitung auch intern im Entwicklungsteam den eigenen Fortschritt dokumentiert und damit zur Zufriedenheit des Projektteams beiträgt.

Dieser Schritt trifft zudem eine Erwartung des Projektteams, nämlich diejenige, mit der eigenen Arbeit erfolgreich und nach außen hin wirksam zu sein. Dahinter verbergen sich einerseits ein Grundbedürfnis nach Wirksamkeit, andererseits auch eines nach Anerkennung und Wertschätzung.

So wird deutlich, dass der Erfolg des Projektteams letztendlich von der Einschätzung bislang nicht direkt am Entwicklungsprozess beteiligter Personen abhängt – und damit erst durch Transfer der Erkenntnisse zu erreichen ist.

1.2 ERWARTUNGEN DER UNTERSCHIEDLICHEN ZIELGRUPPEN

Welche Zielgruppen – neben den direkt beteiligten Entwicklungsteams – sind eigentlich für TransKiGs im Hinblick auf den Erfolg des Projekts relevant?

Auftraggeber bzw. Empfänger der Ergebnisse sitzen in unterschiedlichen Ministerien oder nachgelagerten Instituten. Eine Erwartung dieser Zielgruppe könnte beispielsweise sein, dass das Projekt präsentable Ergebnisse mit den vorgegebenen Ressourcen erarbeitet. Diese Ergebnisse dienen der politischen Rechtfertigung der eingesetzten Mittel. Transfer ist also aus der Perspektive dieser Gruppe eine notwendige Bedingung für den Erfolg des Projekts.

Die eigentliche Zielgruppe der Arbeit von TransKiGs sind die Kinder, deren Übergang zwischen Kindergarten und Grundschule verbessert werden soll. Diese Verbesserung kann erst durch die weitere Verbreitung der Ergebnisse erreicht werden; Transfer ist also auch hier eine notwendige Bedingung für den Erfolg.

Sowohl in den beteiligten Kindergärten als auch in den Grundschulen sind selten alle Mitglieder des pädagogischen Personals an den Entwicklungen beteiligt. Damit besteht einerseits die Gefahr, dass einzelne durch zu viele Aufgaben überlastet werden; andererseits droht auch eine Spal-

tung des Kollegiums in beteiligte und nicht beteiligte Personen – eine Situation, der in der Sozialpsychologie häufig mit Ingroup-/Outgroup-Effekten beschrieben wird. Damit ist eine Tendenz isolierter arbeitender Gruppen gemeint, ihre Isolation bei Widerstand der anderen, nicht beteiligten Personen, noch zu verstärken und damit zwar inneren Zusammenhalt („Wir“) zu schaffen, der aber auf Kosten der Akzeptanz der „Anderen“ geht. Schließlich werden von beiden Parteien in dieser Situation vor allem noch Unterschiede betont, auch wenn diese zu Beginn der Entwicklung noch kein beherrschendes Thema waren. Transfer ist so natürlich nicht möglich – man könnte diese Situation sogar als Gegenpol eines Transfers bezeichnen.

Entwicklungsprogramme werden zum Großteil durch öffentliche Gelder finanziert – damit ist die Gesellschaft als Ganzes, sind wir alle zumindest indirekt Zielgruppe und Empfänger der Erkenntnisse. Indirekt meint, dass entsprechend den eingesetzten Ressourcen ein Gegenwert für die Gesellschaft erwartet werden kann. Wenn man diese Perspektive im Umgang mit Steuergeldern einnimmt, dann ist der Transfer der Erkenntnisse auch aus diesem Blickwinkel eine notwendige Bedingung, um den erfolgreichen Einsatz der Mittel zu dokumentieren.

Transfer ist dabei keine Einbahnstraße von einem Entwicklungsteam hin zu bislang im Sinne der Innovation „Unwissenden“, sondern ein zweiseitiger Prozess, der auch das ursprüngliche Entwicklungsteam beeinflusst. Dieser Prozess wird nachfolgend näher betrachtet.

2 WIE FUNKTIONIERT TRANSFER?

Besitzen Sie ein Mobiltelefon? Oder einen LCD-Fernseher? Lesen Sie die Empfehlungen aus der Bestseller-Liste? Reden Sie mit Freunden und Bekannten über aktuelle Entwicklungen in der Welt?

Jede dieser Fragen berührt einen Transferprozess aus dem Alltag. Technische Neuentwicklungen verbreiten sich ähnlich wie Bestsellerbücher oder Nachrichten nach einem ähnlichen Muster, das Rogers (2003) in seinem Buch zur „Diffusion of Innovations“ im Detail beschrieben hat.

Schulentwicklungsprogramme wie das zur Steigerung der Effizienz des mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterrichts (SINUS), dessen Nachfolger SINUS-Transfer oder TransKiGs sind in ihrem Ansatz ebenfalls Innovationen, die, ausgehend von einem kleinen Kern, im Bildungssystem verbreitet werden sollen. Werden sie zu Bestsellern? Oder besser noch: Was kann getan werden, um diese Programme zu Bestsellern zu machen?

Wie wahrscheinlich sind Systemveränderungen eigentlich? Jedes Jahr kommen unzählige neue Produkte auf den Markt, werden Trends und Moden mit zum Teil erheblichem finanziellen Aufwand propagiert. Die meisten dieser Initiativen scheitern, d. h. sie erlangen keine breite Aufmerksamkeit. Selbst diejenigen, die kurzfristige hohe Aufmerksamkeit genießen, geraten meist schnell in Vergessenheit (z. B. Mode des vorletzten Jahres) und werden durch neue Themen abgelöst. Schulentwicklung unterscheidet sich dabei nicht grundlegend von anderen Versuchen, Innovationen zu entwickeln und zu verbreiten. Für das Scheitern – und für die wenigen Themen, die überdauern – lassen sich gute Gründe finden.

Die folgenden Ausführungen sind in Anlehnung an eine aktuelle Expertise zu einer übergreifenden Transferforschung (Gräsel/Jäger/Willke 2006) sowie an eine Studie zum Transfer in Schulentwicklungsprojekten (Jäger 2004) erstellt. Einerseits wird dabei deutlich, dass Systemveränderungen

nur schwer zu erreichen sind, andererseits lassen sich durch diese Erfolgsfaktoren für die Verbreitung von Erkenntnissen aus Schulentwicklungsprojekten festhalten.

2.1 SYSTEME SIND VERÄNDERUNGSRESISTENT!

Die Veränderungsresistenz von Organisationen oder Personen kann als Vorteil und eigentliches konstituierendes Merkmal dieser Systeme verstanden werden, wenn man diese als selbstreferentielle Systeme begreift. Das bedeutet, dass sie ihre Identität erst durch die Abgrenzung von der Außenwelt bzw. durch eine Abwehr äußerer Einflüsse erhalten und sicherstellen können. Etwas salopp formuliert ist es zwar anfangs wichtig, womit man einen Luftballon füllt, damit er schwebt. Er bleibt aber nur dann am Schweben, wenn er dicht ist, und keine äußeren Einflüsse mehr eindringen.

Zwei Erkenntnisse aus diesem Bild sind für das Verständnis typischer Fehler bzw. Barrieren des Transferprozesses wichtig:

- (1) Es gibt für soziale Systeme bzw. Organisationen nur wenige Möglichkeiten, neue Inhalte aufzunehmen. Schmale „Schleusen“ regulieren den Zugang zur Organisation.
- (2) Versuche, Inhalte außerhalb dieser Schleuse in die Organisation zu bringen, sind nicht erfolgversprechend. Wird dann noch der Druck erhöht, um die Innovationen noch umzusetzen, dann steigt nicht die Erfolgswahrscheinlichkeit, sondern der Widerstand gegen die Innovation.

Organisationen und Individuen verhalten sich im Hinblick auf Innovationen ähnlich. Um ihre Identität zu schützen, dürfen sie neue Inhalte nicht, oder zumindest nicht unkontrolliert, aufnehmen. Helmut Willke hat diese prinzipielle Veränderungsresistenz in sieben Hypothesen zur Unwahrscheinlichkeit eines gelingenden Transfers zusammengefasst, von denen vier eine hervorgehobene Bedeutung für TransKIGs aufweisen.

„Erste Hypothese zum Transferprozess

Personen und Organisationen (psychische und soziale Systeme) operieren primär selbstreferentiell. Dies ist Bedingung ihrer Identität und Autonomie und deshalb keine pathologische oder destruktive Eigenschaft. Nur unter besonderen Bedingungen („gute Gründe“) werden sie externe Anregungen positiv aufgreifen. [...]

Zweite Hypothese zum Transferprozess

Selbstreferentialität und operative Schließung sind die unabdingbaren Voraussetzungen der Möglichkeit der Stabilisierung und Reproduktion eines komplexen Systems. Ein akzeptierter Transfer „freier“ Eigenschaften (z. B. Kompetenzen) gefährdet zunächst die Selbststeuerungskompetenz eines komplexen dynamischen Systems. Direkter Transfer zwischen komplexen Systemen erscheint daher als unwahrscheinlich. [...]

Dritte Hypothese zum Transferprozess

Im Gegensatz zu Teilsystemen bauen kommunizierende komplexe Systeme eigene kognitive Strukturen, Erwartungsmuster und Identitäten auf, die als Filter und Abwehrmechanismen gegenüber externen Interventionen wirken. Gelingender Transfer setzt Anschluss an die Eigenkomplexität des Zielsystems voraus. [...]

Sechste Hypothese zum Transferprozess

Das empirisch wichtigste Hindernis für gelingenden Transfer ist eine Denktradition: Eine Tradition, die Veränderung und Lernen nur als personalen Prozess begreift, auch dann, wenn es um die Veränderung von sozialen Systemen wie Schulen, Schulverwaltungen, Ausbildungseinrichtungen etc. geht. Nur wenn ein Transferprozess berücksichtigt, dass sowohl Personen wie auch die jeweilige Organisation selbst durch Lernen verändert werden müssen und Lernen lernen müssen, kann Transfer nachhaltig wirken.“ (Gräsel/Jäger/Willke 2006: 450 ff.)

Nachhaltige Veränderungen sind also schwierig zu erreichen. Veränderungen, die nur personell verankert sind (individuelle Akzeptanz, erweiterte Kompetenz etc.), erzielen keine dauerhafte Wirkung. Die strukturellen Transferaspekte – z. B. in der Rolle der Unterstützungssysteme verdienen also besondere Aufmerksamkeit.

In TransKiGs gibt es nun eine weitere Besonderheit durch die unterschiedlichen Entwicklungspfade der beteiligten Organisationen. Kindergärten und Grundschulen beispielsweise unterscheiden sich in zahlreichen Aspekten im Hinblick auf Personen, Inhalt und Struktur: Die beteiligten Personen greifen auf unterschiedliche Erfahrung und Ausbildung zurück. Im Hinblick auf die Inhalte konzentriert sich die Arbeit zwar auf Kinder, aber mit unterschiedlichen Arbeitsmethoden und unterschiedlichen Erwartungen an die Arbeit. Auch die Strukturen der jeweiligen Organisationen sind deutlich voneinander abgegrenzt, z. B. im Hinblick auf die Größe des Kollegiums, die Kooperationsformen in der Arbeit, vertretene Werte und Normen oder die Trägerstruktur.

Alle diese Themen können Transferbarrieren sein und sind daher wichtige Punkte im Kennenlernprozess (s.o. Forming). An der Art und Weise, wie diese Schwierigkeiten adressiert werden, entscheidet sich nun der Transfererfolg. Wird der unterschiedliche Entwicklungsstand der beiden Organisationen ihre unterschiedliche Entwicklungserfahrung und -geschwindigkeit, zur gegenseitigen Abgrenzung betont (im Sinne eines Ingroup/Outgroup-Vergleichs, s.o.), dann scheitert die gemeinsame Arbeit schnell. Werden die Unterschiede jedoch analysiert und zur weiteren eigenen Entwicklung herangezogen (im Sinne einer allgemeinen Lernorientierung aller beteiligten Personen), dann ist zumindest ein vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich, die dann eine gute Basis für weitere Transferschritte darstellt.

2.2 SYSTEME VERÄNDERN SICH DOCH!

Insgesamt klingt der vorherige Abschnitt wenig ermutigend, so als ob Transfer eigentlich eine kaum zu erfüllende Erwartung wäre. Aber warum gibt es dann so viele Gegenbeispiele?

Vor einiger Zeit wurde ein Film in bayerischem Dialekt („Wer früber stirbt, ist länger tot“, Rosenmüller 2006) zu einem bundesweiten Überraschungserfolg, ohne dass eine große Marketingkampagne, wie sie für Hollywood-Produktionen üblich sind, durchgeführt wurde. Hier wurde die Verbreitung vor allem aufgrund der Mundpropaganda erreicht.

Verbreitungsprozesse finden also vereinzelt trotz der oben dargestellten Schwierigkeiten statt. Produktinnovationen, gesellschaftliche Strömungen oder die Modeindustrie sind weitere Beispiele, die großen Einfluss auf unser Leben als Individuum und auf die Gesellschaft als Ganzes ausüben. Einen großen Beitrag zum Verständnis dieser einschneidenden Verbreitungsprozesse leistet die Diffusion Theory (Rogers 2003). Rogers konnte zeigen, dass erfolgreiche Verbreitungsprozesse trotz unterschied-

licher Rahmenbedingungen stets ein ähnliches Muster aufweisen. Entscheidend für den Erfolg einer Verbreitung sind dabei u. a. die Vernetzung innerhalb des relevanten sozialen Systems, sowie der Prozess der individuellen Einstellungsänderung zur Übernahme der Innovation. Diese beiden Aufgaben profitieren von einer an der Nachfrage orientierten Vorgehensweise, bei nicht vorrangig auf die positiven Aspekte der Innovation gesetzt wird, sondern der Bedarf und die Perspektive der potentiellen Zielgruppe im Vordergrund stehen.

Aus der Perspektive dieser Nachfrage nach einer Innovation konnte ein Wellenmodell des Transfers in Schulentwicklungsprojekten entwickelt werden, das auch einer ersten empirischen Überprüfung stand hielt (Jäger 2004).

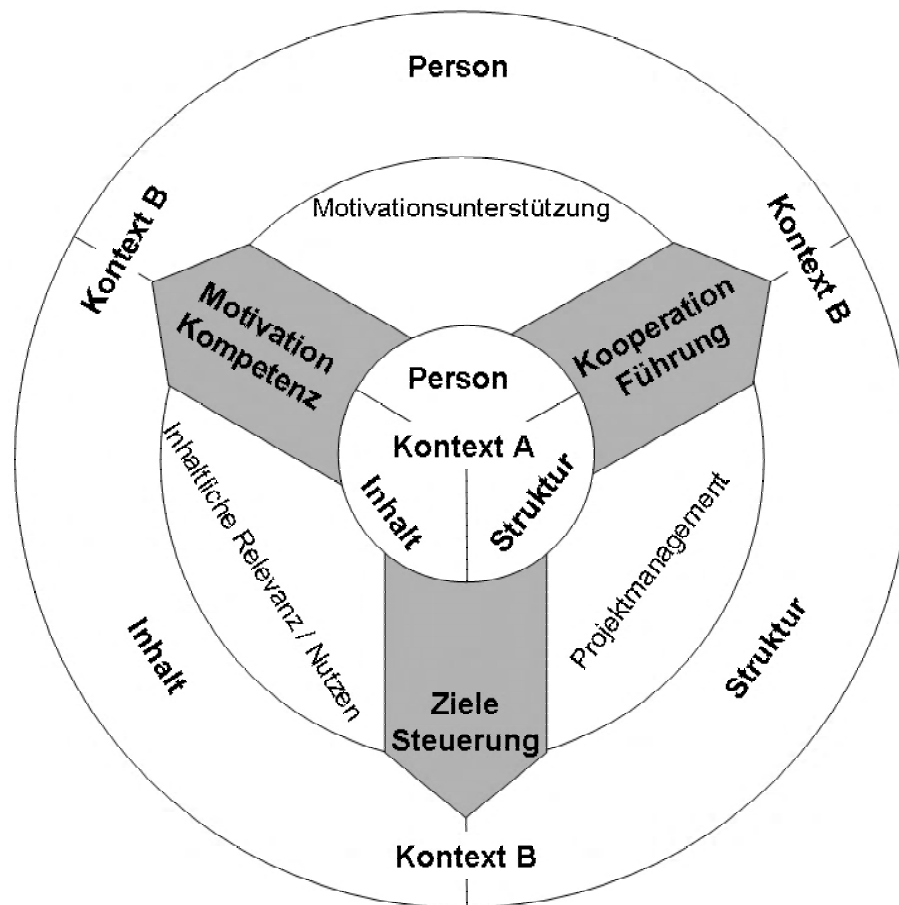


Abbildung 2: Wellenmodell des Transfers in Schulentwicklungsprojekten (Jäger 2004)

Der Ausgangspunkt des Modells ist die Überlegung, dass Innovationen im Schulsystem in einem bestimmten Kontext entwickelt und erprobt werden. Als Kontext wird hier das Zusammenwirken der Elemente „Person“ in einer bestimmten „Struktur“ (soziales System) im Hinblick auf einen „gemeinsamen Inhalt“ betrachtet. Alle drei Elemente sind für die Entstehung der Innovation maßgeblich.

Lehrkräfte (Personen), die an ihrer Schule (Struktur) ein Curriculum mit den dazugehörenden Unterrichtsmaterialien (Inhalt) entwickelt haben, sind somit Teil eines Ausgangskontextes eines Transferprozesses. Soll nun tatsächlich der Transfer von einem Kontext in einen anderen gelistet werden, dann werden die relevanten Fragestellungen an den Schnittstellen der einzelnen Aspekte des Kontextes sichtbar:

So weist die Verbindung von Person und Inhalt beispielsweise auf Motivation und Kompetenz als wichtige Einflussfaktoren hin. Die Motivation und Kompetenz der Personen im Zielkontext bestimmt z. B., wie viel Aufmerksamkeit die Innovation erhält, wie gut der Bezug zur eigenen Arbeit hergestellt werden kann (z. B. Bewertung der inhaltlichen Relevanz) oder wie hoch die Bereitschaft ist, sich mit unvertrauten Inhalten auseinanderzusetzen. Im Ausgangskontext trägt die Motivation und Kompetenz der beteiligten Personen ebenfalls zum Transfer bei, z. B. im Hinblick auf ihr Engagement als Change Agent, als Trainer oder Motor der Verbreitung (vgl. Tab. 1).

Aus der Verbindung von Inhalt und Struktur ergeben sich Ziele und Steuerung als notwendige Voraussetzung für einen gelingenden Transfer. Mit der Formulierung von Zielen wird in einem sozialen System (Struktur) eine gemeinsame Ausrichtung auf einen erwünschten Zustand hin erreicht. Im Verlauf des Transferprozesses dienen diese Ziele als Richtschnur zur Steuerung und Überprüfung des Fortschritts.

Die Schnittstelle von Person und Struktur definiert unter anderem die Bedeutung von Kooperation und Führung im Rahmen des Transfers. Einerseits müssen sich Personen individuell mit einer Innovation auseinandersetzen und diese akzeptieren bzw. aktiv umsetzen, um einen Transfer zu ermöglichen. Andererseits reicht eine unkoordinierte, individuelle Übernahme nicht aus, um strukturelle Veränderungen des Systems sicherzustellen. So ist beispielsweise bei der Übernahme eines Curriculums an einer Schule möglicherweise ein großer Teil des Kollegiums beteiligt, geht dabei aber unkoordiniert vor und kommt so zu einander widersprechenden Ergebnissen, die eine nachhaltige Veränderung verhindern. In der individuellen Bewertung wird dann die Innovation als widersprüchlich und inkonsistent und damit auch als unproduktiv erlebt. Zusammenarbeit und Führung sind daher zwei eng miteinander verknüpfte Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Transfer. Führung wird dabei als ein interaktiver Prozess zwischen Personen betrachtet, während Steuerung eine in der Struktur der Organisation verankerte Aktivität (z. B. über Regeln, Kontroll- und Belohnungssysteme) darstellt.

In allen Bereichen kann und sollte also der Transfer gefördert werden, beispielsweise durch die Klärung der inhaltlichen Relevanz der Entwicklung (Inhalt), durch Motivationsunterstützung im Rahmen der Einführung (Person) sowie durch professionelles Projektmanagement und enge Zusammenarbeit der Zielgruppen (Struktur).

Die im vorherigen Abschnitt angesprochenen Barrieren verlieren damit nicht ihre Bedeutung. Die aus dem Wellenmodell abgeleiteten Möglichkeiten der Einflussnahme tragen aber zum Abbau dieser Barrieren bei (siehe Tabelle 1):

Barrieren Handlungsmöglichkeiten

erste Hypothese - Selbstreferentielle Systeme brauchen gute Gründe für eine Veränderung	Die wahrgenommene inhaltliche Relevanz der Innovation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Diese subjektive Bewertung leistet jede Person für sich. Gute Gründe können daher unterschiedlich zustande kommen: Einsicht, erlebter Nutzen z. B. durch Arbeitserleichterung, aber auch Vermeiden von Schaden oder Druck durch ein bereits überzeugtes Kollegium.
zweite Hypothese – Transfer fremder Eigenschaften bedroht die Selbststeuerung	Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation (Deci/Ryan 1993), die in das Segment „Person“ des Wellenmodells eingeht, weist auf die hohe Bedeutung des eigenen Kompetenzerlebens für die Motivation hin. Die Inhalte werden daher nicht unverändert übernommen, sondern werden im Zielkontext neu konstruiert. Dieser Prozess fördert die eigene Kontrolle über die Veränderung und reduziert damit den Eindruck einer Fremdsteuerung.
dritte Hypothese – Transfer muss an die Merkmale des Zielsystems angepasst sein	Das Wellenmodell geht von der Nachfrageseite aus. Damit wird vom Zielsystem eine aktive Auseinandersetzung mit der Innovation erwartet. Dabei erfolgt die Anpassung an das Zielsystem durch das Zielsystem selbst. Bleibt die Innovation allerdings völlig inkompatibel zu bisherigen Erfahrungen, Werten und Bedürfnissen, dann scheitert der Transfer.
sechste Hypothese – Transfer muss strukturell verankert werden	Das Segment „Struktur“ im Wellenmodell weist bereits auf die notwendige Verankerung im System hin. Besonders bewährt haben sich kooperative Strukturen zwischen unterschiedlichen Zielgruppen. Klare Führung und Prozessunterstützung gehören ebenfalls in diesen Bereich, wobei den Vermittlern des Veränderungsprozesses – den change agents (Fullan 1996) eine besondere Bedeutung zukommt.

Tabelle 1: Transferbarrieren und deren Überwindung

Die Rolle dieser change agents wird in Entwicklungsphasen in der Regel von Steuergruppen oder externen bzw. internen Entwicklungsbegleitern eingenommen. Deren Aufgabe ist es, den individuellen Entscheidungs- und Überzeugungsprozess zu fördern, um dann die Veränderung im zweiten Schritt auch strukturell, an Rollen und Normen des Systems orientiert, zu verankern.

3 I INDIVIDUELLER PROZESS DER ÜBERZEUGUNG

Wie funktioniert nun dieser individuelle Entscheidungsprozess? Rogers (2003) hat dazu fünf Schritte zusammengefasst, die sich an dem Ablauf

einer Einstellungsänderung orientieren, die hier leicht modifiziert wiedergegeben werden.

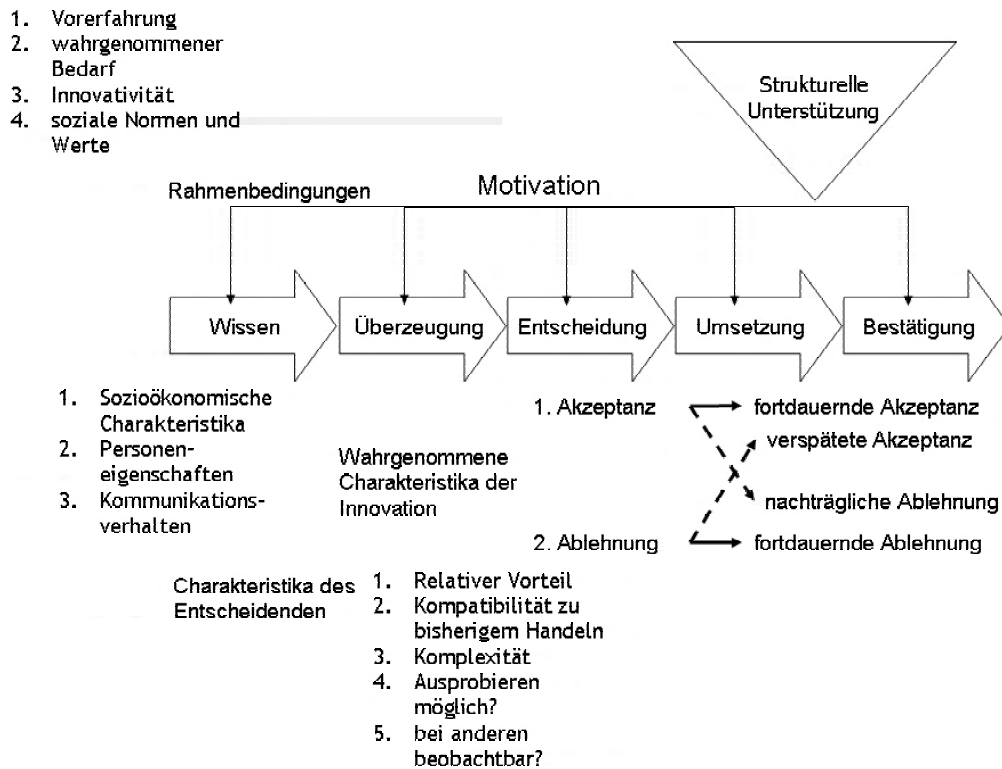


Abbildung 3: Individueller Entscheidungsprozess (in Anlehnung an Rogers 2003)

Am Anfang dieses Prozesses stehen unterschiedliche Rahmenbedingungen und Erfahrungen aus vorherigen Entwicklungsprozessen. Einige Unterschiede der beiden Organisationen Kindergarten und Grundschule wurden bereits im Abschnitt 2.1 dargestellt.

Unter diesen Voraussetzungen steht an erster Stelle des Prozesses das Wissen um die Entwicklung bzw. die Innovation. Hier spielen Eigenschaften von Personen, wie z. B. unterschiedlicher Grad der Vernetztheit, d. h. Umfang und Tiefe der Kommunikationsbeziehungen oder Aufgeschlossenheit für Innovationen eine Rolle. Daneben sind aber auch sozioökonomische Faktoren, wie z. B. Zugang zu Informationen oder zur Verfügung stehende Ressourcen (auch Zeit!) wichtige Einflussgrößen.

Der zweite Schritt in diesem Prozess ist die Überzeugung. Rogers meint damit keine endgültige Entscheidung für eine Innovation, sondern die anfängliche Bereitschaft, sich auf einen Versuch, eine erste persönliche Erfahrung mit der Innovation einzulassen. Dies lässt sich ebenfalls durch einige Faktoren begünstigen:

- (1) Die Innovation sollte einen relativen Vorteil gegenüber der bisherigen Praxis aufweisen. Ein Mobiltelefon ermöglicht nun mal, direkt aus dem verspäteten Zug anzu rufen. Mit der neuesten Mode wird in einigen Kreisen signalisiert, dass Sie informiert sind und ebenfalls dazugehören.
- (2) Die Innovation sollte zum bisherigen Handeln kompatibel sein und damit nur eine geringe Schwelle des neuen Lernens zu überwinden haben. Hier geht das Plädoyer also eher in Richtung Evo-

lution statt Revolution. Nur wenn der Vorteil der Innovation gegenüber der bisherigen Verhaltensweise überwältigend groß ist, wird dieser Aspekt der Kontinuität im Handeln weniger wichtig. Beispiele für so revolutionäre Schritte sind vor allem aus der Rüstungs- und Waffentechnik aus den vergangenen Jahrhunderten bekannt, wenn also eine Innovation den entscheidenden Vorteil über einen bedrohlichen Gegner zu bringen versprach.

- (3) Komplexität ist ein Hinderungsgrund. Zum Beispiel sind Ergonomie und einfache Bedienbarkeit Schlüsselemente für technische Innovationen.
- (4) Die Innovation sollte ausprobiert werden können. Unsicherheit im Umgang mit neuen Verfahren und Produkten ist eine normale Reaktion; Sicherheit lässt sich dann am schnellsten durch angeleitetes Ausprobieren gewinnen. Ein Buch über die Vorteile des Fahrradfahrens lässt den Reiz dieser Fortbewegungsart nie wirklich nachvollziehen, obwohl die Vorteile (Umweltschutz, körperliche Fitness...) leicht vermittelbar sind.
- (5) Der letzte und schwächste Faktor ist, dass die Innovation zumindest bei anderen beobachtbar sein sollte. Hier gilt wohl vor allem der Umkehrschluss, dass die Chancen auf eine Übernahme der Innovation äußerst gering sind, wenn diese nicht bei der Umsetzung oder in den Konsequenzen beobachtbar ist.

Im dritten Schritt erfolgt nun die Umsetzung. Hier werden persönliche Erfahrungen mit der Innovation gesammelt. Dies ist im Hinblick auf TransKiGs eine ganz entscheidende Phase, denn bei der Umsetzung werden sich unweigerlich Misserfolgserlebnisse einstellen. Selbst bei einfachen technischen Innovationen passieren Bedienungsfehler in der Anfangsphase - Innovationen im Bildungssystem sind ungleich komplexer. Umsetzung bedeutet daher nicht eine identische Kopie der Innovation, sondern eine individuelle Anpassung an die eigenen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Situation. Damit sind Umwege und Irrwege sehr wahrscheinlich.

Sichtbar werden sie erst in der Rückschau, in der Phase der Bestätigung. Wenn eine Zusammenarbeit zwischen einem Kindergarten und Grundschule häufige Abstimmungen verlangt, dann werden möglicherweise diese Punkte als Umwege wahrgenommen. Wenn einzelne Elemente scheitern, dann sind sie schnell als Irrweg identifiziert. Beide Varianten, die Irrwege und die Umwege sind für die Förderung des Transfers wertvoll, aber nur dann, wenn sie auch dokumentiert und im Kontext eingebettet werden. Einige Umwege und Irrwege können so künftig vermieden werden, einige allerdings, denken Sie hier an die oben dargestellten Prozesse der Teamentwicklung zur Klärung von Rollen, Werten und Normen, sind unvermeidlich.

In den beiden Phasen Umsetzung und Bestätigung kommt der strukturellen Unterstützung zu dem eine hohe Bedeutung zu. Um- und Irrwege auszuhalten wird leichter, wenn ein übergreifender Rahmen besteht, beispielsweise in Form einer etablierten Dachgruppe, die Elemente aus den einzelnen Teams sammelt und bei Bedarf unterstützt. Bei der Analyse abgeschlossener Entwicklungsprogramme stellte sich diese strukturelle Verankerung als sinnvoller, wenn nicht gar notwendiger Faktor für den gelingenden Transfer heraus (Jäger 2006).

4 S CHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DEN TRANSFER VON TRANSKiGs

Für TransKiGs ergeben sich daraus einige Hinweise, wie bereits zur Laufzeit des Programms eine Verbreitung erleichtert werden kann:

- Solange die Verbreitung an einzelne Personen (Unterstützer) gekoppelt ist, steht und fällt das Unterfangen mit der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft dieser Personen. Ein wesentlicher Prozess der Verbreitung besteht somit darin, die Unterstützung als Teil einer Rolle zu verankern, die von unterschiedlichen Personen ausgefüllt werden kann und muss.
- Bis diese strukturelle Verankerung erfolgt ist, wird die Verbreitung einerseits durch das Gewinnen neuer bislang nicht beteiligter Schulen und Kindergärten für die Ideen von TransKiGs realisiert. Andererseits sollte auch die interne Verbreitung in den bereits beteiligten Organisationen nicht vernachlässigt werden. Eine kleine Gruppe engagierter Personen stößt – wenn keine Ausweitung innerhalb einer Organisation gelingt – an ihre Belastungs- und Wirksamkeitsgrenzen.
- Möglicherweise kann die im Programm etablierte Unterstützungsstruktur in einigen Ländern auch später beibehalten werden, indem diese ein neuer Teil der Regelunterstützung wird. Hier besteht allerdings die Gefahr einer Parallelwelt, die losgelöst von übrigen Entwicklungen funktioniert. Die Integration und Vernetzung von Entwicklungsvorhaben, also eine stärkere Kooperation statt deutlicher Abgrenzung zur bestehenden Struktur, versprechen jedoch eher eine Förderung des Transfers.

Alle diese Aufgaben können nur während der Entwicklungszeit von TransKiGs sinnvoll erledigt werden. Der Zwischenstand nach zwei Jahren ist ein guter Zeitpunkt dafür: Jetzt werden die Erfahrungen in den einzelnen Projekten gesammelt, wie gemeinsame Werte und Normen definiert werden können. Jetzt werden gemeinsame Ziele formuliert und Entwicklungsschritte abgestimmt. Jetzt ist die Zeit, erste Erfolge der Zusammenarbeit festzuhalten.

Für die interne Stabilisierung der Arbeitsgruppen sowie die weitere Verbreitung nach außen ist also auch jetzt die Zeit gekommen, Entwicklungen zusammenfassend zu dokumentieren, Umwege und Irrwege festzuhalten und die individuellen Entwicklungspfade zu reflektieren.

Transfer bedeutet nämlich vor allem, voneinander zu lernen. Das wiederum ist keine Technik, sondern eine Grundhaltung der Offenheit gegenüber den Erfahrungen aus anderen Umfeldern.

Schließlich sind doch nicht alle Entwicklungsprogramme erfolgreich – viele verlassen nie den kleinen Kreis der überzeugten Entwickler und geraten so in Vergessenheit. Das wäre eine Verschwendung der Ideen und Ressourcen aller bislang in TransKiGs engagierten Personen.

LITERATUR

- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39 (2), 223-238.
- Fullan, M. (1996). Leadership for Change. In: Leithwood, K; Chapman, J.; Corson, D.; Hallinger, P.; Hart, A. (Hrsg.): International Handbook of Educational Leadership and Administration. Band 2. Dordrecht, 701-722.
- Gräsel, C.; Jäger, M.; Willke, H. (2006): Konzeption einer übergreifenden Transferforschung und Einbeziehung des internationalen Forschungsstandes. In: Nickolaus, R.; Gräsel, C. (Hrsg.): Innovation und Transfer - Expertisen zur Transferforschung. Hohengehren, 445-566.
- Jäger, M. (2004): Transfer in Schulentwicklungsprojekten. Wiesbaden.
- Jäger, M. (2006): Ist-Analyse der schulischen Unterstützungssysteme. Zwei Studien zur Verbreitung von SINUS-Transfer in den am Programm beteiligten Ländern. Kiel.
- JFMK/KMK (2009): Der Übergang von der Tageseinrichtung für Kinder in der Grundschule sinnvoll und wirksam gestalten – Das Zusammenwirken von Elementarbereich und Primarstufe optimieren. Beschlussfassung der Jugend- und Familienministerkonferenz am 04./05. Juni 2009 in Bremen. Download: www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse
- Rogers, E. M. (2003): Diffusion of innovations (5. Aufl.). New York.
- Rosenmüller, M.H. (2006): Wer früher stirbt ist länger tot. Film. Deutschland.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequences in small groups Psychological Bulletin. Psychological Bulletin, 63, 348-399.
- Willke, H. (2005): Schichtenmodell des operativ geschlossenen Systems. In: Gräsel, C.; Jäger, M.; Willke, H. (Hrsg.): Powerpoint-Präsentation zur Konzeption einer übergreifenden Transferforschung gehalten am 30.05.2005 im BMBF. Berlin.

Autor

Dr. Michael Jäger, Diplom-Psychologe, studierte in Erlangen und Kiel. Promotion zum Dr. phil. 2004 am Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften (IPN) in Kiel mit dem Thema „Transfer in Schulentwicklungsprojekten“. Er arbeitet frei beruflich als Berater und Trainer in den Bereichen Schulentwicklung und Evaluation sowie Personalbeurteilung und -entwicklung in Unternehmen. Lehraufträge an den Universitäten Erlangen-Nürnberg, Jena und Kiel.

michael.jaeger@unterrichtsevaluation.de

www.transkigs.de

Version: 30.10.2007 Design: Fleck · Zimmermann | www.fz-design.de | Fotos: www.irisblende.de



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

und den Ländern
Berlin | Brandenburg | Freie Hansestadt Bremen |
Nordrhein-Westfalen | Freistaat Thüringen

Gefördert als BLK-Programm von Bund und Ländern im Zeitraum
vom 01.02.2005 bis 31.12.2006