

Bremm, Nina; Hillebrand, Annika; Manitijs, Veronika; Jungermann, Anja  
**Wissenstransfer im Bildungssystem. Chancen und Herausforderungen kooperativer Akteurskonstellationen**

*Transfer Forschung - Schule 4 (2018) 4, S. 133-141*



**Quellenangabe/ Reference:**

Bremm, Nina; Hillebrand, Annika; Manitijs, Veronika; Jungermann, Anja: Wissenstransfer im Bildungssystem. Chancen und Herausforderungen kooperativer Akteurskonstellationen - In: Transfer Forschung - Schule 4 (2018) 4, S. 133-141 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-204855 - DOI: 10.25656/01:20485

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-204855>

<https://doi.org/10.25656/01:20485>

**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@dipt.de](mailto:pedocs@dipt.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

---

# Praxisbeiträge

---

*Nina Bremm, Annika Hillebrand, Veronika Manitiuss  
und Anja Jungermann*

## **Wissenstransfer im Bildungssystem. Chancen und Herausforderungen kooperativer Akteurskonstellationen**

## **Knowledge Transfer in the Education System. Chances and Challenges of Cooperation Amongst Different Actors**

---

### **Zusammenfassung**

Der nachhaltige Erfolg von Schulentwicklungsprojekten hängt davon ab, dass das neu erworbene Wissen effektiv übertragen und auf Schul- und Systemebene umgesetzt wird (van Holt 2014). Ein guter Ausgangspunkt für eine solche Verbreitung scheint eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren des Bildungssystems zu sein (Rogers 2003). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Art von Wissen für Transferfragen relevant ist und wie effektive Transferwege beschrieben werden können. Der Beitrag diskutiert, welche Merkmale der Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren im Bildungssystem Transferprozesse fördern oder behindern können und zeigt Möglichkeiten auf, mit Herausforderungen und Chancen des Wissenstransfers produktiv umzugehen.

### **Abstract**

Sustainable success of school development projects depends on the fact that the newly acquired knowledge is transferred effectively and implemented at school and system level (van Holt 2014). A good starting point for such dissemination seems to be close cooperation between different actors in the education system (Rogers 2003). Against this background, the question arises, which kind of knowledge is relevant for transfer questions and how effective transfer paths can be described. The article discusses which features of co-operation between different actors in educational systems can promote or hinder transfer processes, and points out ways of dealing productively with challenges and opportunities of knowledge transfer.

## 1 Einleitung

Sowohl im Koalitionsvertrag der Bundesregierung (Bundesregierung, 2013) als auch in der überarbeiteten Gesamtstrategie der Kultusministerkonferenz der Länder (KMK) zum Bildungsmonitoring (KMK, 2015) wurde die Relevanz der Transferierbarkeit von Forschungswissen in die Bildungseinrichtungen hinein gestärkt (vgl. Manitius & Groot-Wilken, 2017). Vor dem Hintergrund des Nachhaltigkeitsdiskurses mit Blick auf Bildungsinnovationen (vgl. bspw. Manitius & Bremm, 2018) stellen neben Bildungseinrichtungen zunehmend auch Bildungspolitik und Bildungsadministration Adressaten von Transferwissen dar. Gestiegene öffentliche Investitionen und eine verstärkte Zusammenarbeit von Bildungspolitik, Stiftungen, Wissenschaft und Bildungseinrichtungen in sogenannten Forschungs- und Entwicklungsprojekten lassen – in Wissenschaftskreisen bei weitem nicht unumstrittene (vgl. bspw. Matties & Rehbein, 2016) – Forderungen nach einem verbesserten Transfer von Erkenntniswissen in relevantes Handlungswissen lauter werden. Vor diesem Hintergrund werden neben Qualitätsansprüchen des Wissenschaftssystems an Forschungsergebnisse auch Fragen der Transferierbarkeit des erzeugten Wissens relevant. Dies lenkt den Blick auf die Zusammenarbeit beteiligter Transferakteure und macht Kooperationsfähigkeit zu einem wichtigen Erfolgskriterium des Transfers (vgl. Matties & Rehbein, 2016). Kooperationen von Akteuren unterschiedlicher Teilsysteme im Bildungsbereich stehen dabei vor besonderen Herausforderungen, da sie oftmals unterschiedliche – in Teilen sogar widersprüchliche und gegebenenfalls auch von Machtbeziehungen durchzogene – Transferziele und Systemlogiken verfolgen (vgl. Brown, 2014). Es erscheint folglich vielversprechend, sich der Frage der strukturellen und inhaltlichen Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen zentraler Akteure des Bildungssystems zuzuwenden, um Chancen und Herausforderungen kooperativer Akteurskonstellationen sichtbar zu machen. Dies geschieht im vorliegenden Beitrag entlang eines Schulentwicklungsprojekts für Schulen in herausfordernden Lagen (Potenziale entwickeln – Schulen stärken). Das von der Stiftung Mercator geförderte Projekt zielt in seiner Anlage auf eine enge Kooperation zwischen Wissenschaft, Praxis und Administration. Durch die Zusammenarbeit sollen zum einen Projektschulen in ihrer Entwicklung unterstützt werden; zum anderen sollen unter Einbezug von Instrumenten des Wissensmanagements relevante Projekterkenntnisse prozessbegleitend erfasst und dokumentiert werden, um diese Erkenntnisse schließlich für den Transfer in das Regelsystem bereitstellen zu können.

## 2 Herausforderungen des Wissenstransfers in Forschungsprojekten

Mit zunehmenden staatlichen und auch privatwirtschaftlichen Investitionen in Forschungsprojekte gehen steigende Hoffnungen bezüglich der gesellschaftlichen Transferierbarkeit des gewonnenen Wissens einher (Schemme, 2017). So wird die Forderung lauter, dass Forschungsergebnisse „aufklärend und gestaltend“ (Froese & Mevissen, 2016, S. 48) in unterschiedliche wissenschaftliche aber auch gesellschaftliche Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einfließen sollten. Universitäten und andere Forschungseinrichtungen, so die Forderung, sollten aus ihrem „Elfenbeinturm“ heraustreten, um vermehrt Verantwortung

für gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu übernehmen.<sup>1</sup> In den Reihen der Wissenschaft werden solch neue Anforderungen zwiespältig aufgenommen (vgl. ebd.). Während auf der einen Seite Argumente für eine Weiterentwicklung der Sichtbarkeit und Relevanz wissenschaftlicher Erkenntnisse ins Feld geführt werden, stehen diesen Argumenten auf der anderen Seite kritische Perspektiven auf neue, zunächst wissenschaftssystemfremde Anforderungen einer „neuen Governance in der Wissenschaft“ entgegen (vgl. bspw. Schimank, 2015). Problematisiert wird zunächst die generelle Möglichkeit eines Transfers des erzeugten Wissens, das aufgrund eines nicht einheitlich festgelegten und daher höchst heterogenen Nützlichkeitsverständnisses in den Sozial- und Geisteswissenschaften keineswegs trivial erscheint (vgl. Simon, 2013, zitiert nach Schemme, 2017). Hinzu kommen veränderte Anforderungen an Kompetenzen der wissenschaftlichen Akteure in der forschungspraktischen Umsetzung des Wissenstransfers, die zusätzlich zu Interessens- und Zielkonflikten führen können. So erfordert der Transfer von wissenschaftlichen Inhalten bspw. Übersetzungs- und Anpassungsleistungen in der Darstellung und Interpretation, die auf die wissenschaftlichen Referenzsysteme nicht unmittelbar einzahlen. Ein Forschungsbericht oder eine Aufbereitung von Forschungsergebnissen für Bildungsadministration und schulische Praxis, sei dieser noch so qualitativ und nach geltenden Forschungsstandards ausgearbeitet, ist in den karriereförderlichen Zeitschriften und Publikationsorganen des Wissenschaftssystems schlicht nicht verwertbar. Wissenschaftler\*innen, hier besonders der in den Projekten oft mit der tatsächlichen Durchführung der Transferarbeit beschäftigte wissenschaftliche Nachwuchs in der Post-Doc-Phase (Projektkoordination, operative Projektleitung), kann so in Ressourcenkonflikte geraten, aus denen wiederum Karriererisiken erwachsen können (vgl. Froese & Mevissen, 2016)<sup>2</sup>. Eine weitere zentrale Herausforderung, die sich durch neue Anforderungen mit Blick auf den Wissenstransfer ergibt, sind Anforderungen an Kooperationen. So wird neben Fachlichkeit und wissenschaftlicher Qualität die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Akteuren zu kooperieren, zu einem zentralen Erfolgskriterium des Wissenstransfers (vgl. Schemme, 2017) und somit auch von Implementationsforschung im Rahmen von sogenannten Forschungs- und Entwicklungsprojekten, die derzeit auch an Universitäten durchgeführt werden.

### 3 Kooperation unterschiedlicher Akteure: Herausforderungen und Potenziale

Kooperationen bilden die Grundlage des Transfers vom Wissenschaftssystem in andere gesellschaftliche Bereiche und ihre erfolgreiche Ausgestaltung stellt eine zentrale Gelingensbedingung erfolgreich verlaufender Transferprozesse dar (vgl. Wentlandt & Knie, 2015). Erst Kooperationsbeziehungen, in denen Aushandlungsprozesse über Transferinhalte, Transferziele und Transferwege stattfinden können, füllen Strategiepapiere und Konzepte mit Leben und Handlungsrelevanz, die oftmals lediglich in Schubladen liegen und so nicht aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Im Rahmen von diskursiven und starken Ko-

1 So wird in der Universität Duisburg-Essen beispielsweise intensiv an der Einrichtung eines Prorektors für „Gesellschaftliche Verantwortung“ gearbeitet.

2 Anders stellt sich dies beispielsweise in Großbritannien dar, wo die Regierung die Vergabe von öffentlichen Forschungsgeldern an den Nachweis eines gesellschaftlichen Impacts geknüpft hat (vgl. Schemme, 2017).

operationsbeziehungen der jeweils relevanten Akteure kann aus Diagnosewissen und Handlungsempfehlungen eine konkrete und adaptive Handlungsstrategie erwachsen, die nützlich und möglichst adäquat spezifische Problemlagen und Handlungsbedarfe von Transfernehmern adressiert und bedient.

Eben diese Transferprozesse können aus kritischer Perspektive auf Modi der neuen Steuerung im Bildungssystem auch als „wissenschaftspolitisch stimulierter Verwertungsraum“ (vgl. ebd.) markiert werden. Dieser Verwertungsraum beschreibt ein heterogenes Handlungsfeld an der Grenze des Wissenschaftssystems, in dem wissenschaftliche Inhalte in Zusammenhang mit nicht-akademischen und in erster Linie politischen oder wirtschaftlichen Aktivitäten gebracht werden (ebd.). Wissenschaftliche Akteure in diesem Feld können als Grenzgänger und Grenzgängerinnen bezeichnet werden, die, sofern ihre Karriereplanung eine wissenschaftliche Laufbahn fokussiert, durch ihr Handeln in eine instabile und ambivalente Rolle gedrängt werden können. Sie investieren Zeit in den Ausbau von Kompetenzen, die in ihrem relevanten Bezugssystem, der Wissenschaft, nicht unmittelbar verwertbar sind, wenn nicht sogar als befremdlich deklariert werden, da nicht originär wissenschaftlich. Verlangt werden neben klassischen wissenschaftlichen Fähigkeiten weitere Kompetenzen wie Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, selbstbewusstes Auftreten, Verlässlichkeit, strategisches Denkvermögen und Handeln sowie die Fähigkeit, sich schnell und analytisch in fremde Systemlogiken eindenken zu können und Konsequenzen der eigenen Kommunikation und des eigenen Handelns in diesen fremden Umgebungen auch abschätzen und einordnen zu können.

#### 4 Erfahrungsbericht: Potenziale entwickeln – Schulen stärken

Das von der Stiftung Mercator geförderte Projekt *Potenziale entwickeln – Schulen stärken* (PeSs) begleitet 33 Schulen mit herausfordernden Standortbedingungen in der Metropolregion Ruhr in ihrer Schulentwicklungsarbeit. PeSs ist als integriertes Schulforschungs- und datengestütztes Schulentwicklungsprojekt konzipiert und stellt in dieser verzahnten Form von Forschung und Entwicklung einen innovativen Ansatz dar. PeSs fokussiert auf die kooperative Zusammenarbeit von Schulen, Wissenschaft, Praxis und Administration. Beteiligte Akteure sind die Universität Duisburg-Essen und die TU Dortmund, die Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule NRW (QUA-LiS NRW), die Fortbildungsabteilungen des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW (MSW), die für die Projektschulen zuständigen Bezirksregierungen sowie die kommunalen Kompetenzteams, die in NRW zuständig für schulische Regelfortbildung sind (vgl. Abb. 1).



**Abb. 1**

Das Projekt startete im Januar 2014 und wird im September 2019 enden. Die Vorbereitung und Durchführung eines systematischen Transfers von Projektergebnissen in das Regelsystem wurde von Projektbeginn an systematisch geplant und sukzessive aufgebaut. Das Projekt gliedert sich in einen Forschungs-, einen Entwicklungs- und einen Transferteil. Zentrales Strukturelement im *Schulentwicklungsteil* des Projekts ist ein schulübergreifender Netzwerkansatz, der dem Konzept einer netzwerkbasierten Schulentwicklung sowie empirischen Erkenntnissen zur Wirksamkeit von Schulnetzwerken entspricht (Manitius & Berkemeyer, 2015; Berkemeyer, Bos, Järvinen, Manitius & van Holt, 2015). Als Voraussetzung für das Gelingen der Netzwerkarbeit konnte eine thematische Nähe und ein Zielkonsens der jeweiligen Schulen im Netzwerk herausgearbeitet werden (ebd.). Vor diesem Hintergrund wurden die Netzwerke datengestützt und kriteriengeleitet zusammengestellt, sodass Schulen mit ähnlichen Entwicklungsprofilen in einem Netzwerk zusammen an ähnlichen Fragestellungen und Lösungsansätzen arbeiten können (vgl. Hillebrand et al., 2017). Zusätzlich zum Netzwerkteil des Projekts wurde eine einzelschulische Begleitung installiert, die Schulen in ihrer individuellen Schulentwicklung unterstützt. Hier nimmt der Kooperationspartner QUA-LiS NRW eine zentrale Position ein. QUA-LiS NRW stellt dem Projekt sechs „begleitende Lehrkräfte“ mit jeweils fünf Entlastungsstunden zur Verfügung, die sowohl an den quartalsweise stattfindenden Netzwerktreffen teilnehmen als auch einzelschulische Entwicklungen im Rahmen von Vor-Ort-Besuchen begleiten und schulinterne Fortbildungen anstoßen. Zudem werden Schulen netzwerk- und schulübergreifend zusätzliche Angebote zu relevanten Themen, wie etwa zur Weiterqualifizierung von Schulleitungen oder Steuergruppen, Öffentlichkeitsarbeit oder sprachsensiblen Unterrichtsentwicklung angeboten. Im *Forschungsteil* werden quantitative Daten zu Schulqualitätsmerkmalen und Kontextfaktoren der teilnehmenden Schulen zu zwei Messzeitpunkten erhoben. Zudem sind Fallstudien in ausgewählten Schulen konzipiert, die es erlauben, Entwicklungsprozesse in den

Schulen detaillierter nachzuzeichnen. Ein wichtiges Konzeptionsmerkmal, das alle drei Projektteile (Forschung, Entwicklung und Transfer) verbindet, ist eine standardisierte Prozessdokumentation. Hierzu wurde ein sogenanntes Entwicklungsportfolio entwickelt, in dem Daten zur Ausgangslage in den Schulen, zu Problemdiagnosen und Stärken, Zielentwicklung, Interventions- und Fortbildungsplanung und deren Evaluation enthalten sind. Zudem sind alle inhaltlich relevanten Kontakte zur Schule festgehalten, sowie Protokolle von Schulentwicklungsgesprächen und anderen Terminen vor Ort. Ebenso liegen standardisierte Daten zu Netzwerktreffen, deren Inhalten, Materialien und Evaluationen vor. Diese breite multimethodische und multiperspektivische Datenbasis dient unterschiedlichen Zwecken des Projekts. Zum einen werden wissenschaftliche Forschungsfragen bearbeitet (hier besonders relevant Daten aus quantitativen und qualitativen Studien), zum anderen dient sie als empirische Basis der Bearbeitung von Transferfragen. Eine Besonderheit ist, dass auch QUA-LiS NRW einen eigenständigen Forschungsanteil im Projekt realisiert. Im Fokus steht hier die Arbeit der von QUA-LiS NRW eingesetzten begleitenden Lehrkräfte, die halbjährlich sogenannte Mikro-Artikel verfassen, in denen besonders interessante Fälle der Schulentwicklungsbegleitung als Narrativ aufgearbeitet werden. Diese Mikro-Artikel dienen dann in einem zweiten Schritt als Grundlage für Interviews mit den begleitenden Lehrkräften, die anschließend mit Instrumenten des Wissensmanagements aufbereitet und daraufhin geprüft werden, inwiefern sie in die regelhaften Unterstützungsstrukturen wie etwa das Fortbildungssystem des Landes überführt werden können (vgl. Manitus & Bremm, 2018). Die enge kooperative Projektstruktur seit Projektbeginn bildet die Grundlage für Transferprozesse im Rahmen des *Transferteils* von Potenziale entwickeln – Schulen stärken. Seit Projektstart finden regelmäßige Arbeitstreffen zwischen Stiftung, QUA-LiS NRW und Universitäten, sowohl auf der Arbeits- als auch auf der Leitungsebene, statt. Hier werden anfallende Daten, Dokumentationen, Prozesse und Strukturen auf ihre Transferierbarkeit überprüft und Strategien der Generierung von Prozesswissen bei Bedarf inhaltlich angepasst. Zudem werden unterschiedliche Dokumentationsinstrumente auf ihre Integrierbarkeit überprüft, um den koordinativen Aufwand der Prozessdokumentation möglichst optimal zu gestalten. Die wissenschaftliche Studie mit quantitativer und qualitativer Datenerhebung bleibt hiervon jedoch unberührt und liegt einzig in der Verantwortung der Universitäten. Seit dem vierten Projektjahr wird zusätzlich an einem übergreifenden Transferkonzept gearbeitet, das unterschiedliche Datenquellen und Transfernehmer in den Blick nimmt und unterschiedliche Transferstrategien bündelt. Einbezogen sind hier alle Akteure: Universitäten, Landesinstitut und Stiftung. Zudem wurde ein enger Austausch mit einem inhaltlich verwandten Projekt der Robert-Bosch-Stiftung (School-Turnaround, Berlin) etabliert. Persönliche Arbeitstreffen in dieser Konstellation finden zusätzlich zu den projektinternen Treffen zwei Mal jährlich statt und haben Fragen der Transferierbarkeit des erzeugten Wissens in beiden Projekten zum Inhalt. Begleitet werden diese Treffen bei Bedarf durch externe Transferexperten, die dabei helfen, eingesetzte Instrumente kritisch zu reflektieren, angemessene und nützliche Transferprodukte zu entwickeln, Adressaten für Transferprodukte systematisch zu recherchieren und das übergreifende Transferkonzept weiter auszuarbeiten und zu spezifizieren. Parallel wird außerdem daran gearbeitet, relevante Transfernehmer auf den tatsächlichen Transfer vorzubereiten: Da Zeitschienen zwischen Projekten als Informationsgeber und das Handeln von Akteuren bspw. im Regelsystem als Informationsnehmer oftmals nicht kongruent verlaufen und Transferprodukte, wenn sie nicht in die Zeitpläne der Transfernehmer eingepasst sind, nicht oder nicht in vollem Umfang genutzt werden können, finden seit dem



zweiten Projektjahr regelmäßig Treffen mit relevanten Systemakteuren statt, die über Entwicklungen, Zeitschienen und mögliche Transferprodukte informiert werden. In Projektjahr vier und fünf werden diese potenziellen Transfernehmer zusätzlich in Arbeitsprozesse einbezogen, um eine Passung zwischen Transferwissen und Bedarfen der Transfernehmer herzustellen.

## 5 Fazit: Herausforderungen und Chancen der kooperativen Projektstruktur

Die Akteurskonstellation im Projekt *Potenziale entwickeln – Schulen stärken* als Praxis-Wissenschaft-Administration-Partnerschaft stellt für den Transfer von Bildungsinnovationen eine hervorragende Grundlage dar. Gerade die diskursive und prozessbegleitende Aushandlung von Transferzielen und Inhalten unter Berücksichtigung von wissenschaftlicher Forschungslogik, die gemeinsame Entwicklung eines umfassenden Transferkonzepts und die langfristig angelegte Akquise, Information und schrittweise Einbindung von Transfernehmern stellen Strategien dar, die Transferprozesse systematisch vorbereiten, bedarfsorientiert gestalten und einen Transfererfolg wahrscheinlicher machen. Aus gelingenden Transferprozessen können wiederum konkrete Mehrwerte bspw. in Form von datenbasiert abgeleiteten Handlungs- und Steuerungsstrategien erwachsen. So steigt die Chance, dass eingesetzte Ressourcen auch in konkrete und nachhaltige Veränderungen und bessere Antworten auf drängende gesellschaftliche Probleme münden. Andererseits erfordert ein solches Vorgehen neben erheblichen zeitlichen Ressourcen eine intensive Auseinandersetzung der beteiligten Personen mit Transferinhalten und vor allem mit den jeweiligen Systemlogiken der Kooperationspartner. Dies ist keineswegs trivial, da Entscheidungen in ihren Konsequenzen von systemfremden Akteuren oftmals nicht realistisch eingeschätzt werden können, da systeminterne Logiken und Zusammenhänge nicht auf den ersten und oftmals auch nicht auf den zweiten Blick sichtbar werden. Dies kann in Prozessen zu Konflikten führen, wenn Vertrauensbeziehungen durch gegenseitige Intransparenz, die meist nicht einmal mutwillig ins Feld geführt wird, gestört werden. Der Weg, in Landesinstituten und Ministerien spezielle Stellen für den Wissenschafts-Praxis-Transfer einzurichten, die dann auch meist mit aus dem Wissenschaftssystem stammenden Personen besetzt werden, erscheint hier als erfolgversprechende Strategie. In Universitäten hingegen, in denen Forschungs- und Entwicklungsprojekte fast ausschließlich mit zeitlich befristeten Arbeitsverträgen und Drittmittelprojekten realisiert werden, verschwindet für Kooperationen relevantes Systemwissen oftmals mit Ende eines Projekts und dem Auslaufen der Arbeitsverträge. Zudem befinden sich die Kooperationspartner in einem stetigen Aushandlungsprozess, der Wissen aber auch Entscheidungskompetenzen der beteiligten Akteure voraussetzt. Gerade auf der Arbeitsebene sind diese Entscheidungskompetenzen oftmals jedoch nicht oder nur eingeschränkt vorhanden, was zu zeitintensiven Schleifen in Aushandlungsprozessen führen kann, die dann wiederum Probleme in der zeitlichen Synchronisierung mit Transfernehmern verursachen können. Hieraus können neue Konfliktlinien entstehen, wenn Inhalte im Arbeitsprozess mit den Kooperationspartnern in eine Richtung verhandelt werden, die wissenschaftliche Projektleitungsebene jedoch andere Vorstellungen oder auch anderes Wissen um Konsequenzen bestimmter strategischer Entscheidungen hat. Dies macht deutlich, dass besonders



kooperativ angelegte Transferprozesse letztlich auch den üblichen Herausforderungen, die mit Kooperationsbeziehungen einhergehen können, unterliegen. Hilfreich könnte hier eine gemeinsame Steuerung aller beteiligten Partner sein.

Gerade für den wissenschaftlichen Nachwuchs stellt sich die Frage der Verwertbarkeit der ausgebildeten Kompetenzen und des erzeugten Outputs. Die Strategie des dargestellten Projekts, den Forschungsteil in alleiniger Verantwortung der Universitäten zu belassen, ermöglicht grund- und eigenständige Forschungstätigkeit und somit auch die Möglichkeit der Weiterqualifikation. Dies ist jedoch – wie dargestellt – längst nicht die einzige Aufgabe von wissenschaftlichen Mitarbeitenden in Forschungs- und Entwicklungsprojekten, die zusätzlich noch auf ausgeprägte Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren zu Transferzwecken setzen. Denkbar wäre hier alternativ ein Verständnis, das Transfer als Daueraufgabe von Universitäten begreift und unbefristete Dauerstellen dafür einrichtet, die dann gegebenenfalls auch über spezielle Ausbildungen oder Qualifikationen im Bereich Transfer verfügen. Insgesamt stellen transferorientierte Projekte somit eine große Chance zur Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse in gesellschaftlichen Zusammenhängen dar, lassen jedoch auch mögliche Konfliktlinien und systemische Probleme erkennen. Nachhaltigen Erfolg werden solche Projekte nur haben können, wenn die Rahmenbedingungen für die in ihnen handelnden Akteure Spielräume für Kreativität und Schaffensfreude zulassen und insgesamt auch die Akteure, die als „Grenzgänger“ oft zwischen und mit unterschiedlichen Logiken agieren müssen, aus dieser anspruchsvollen Tätigkeit auch berufliche Perspektiven gewinnen können.

## Literatur

- Berkemeyer, N., Bos, W., Järvinen, H., Manitius, V. & van Holt, N. (Hrsg.). (2015). *Netzwerke im Bildungsbereich: Vol. 7. Netzwerkbasierter Unterrichtsentwicklung: Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Projekt „Schulen im Team“*. Münster: Waxmann.
- Bundesregierung Koalitionsvertrag. Berlin 2013.
- Bremm, N. (2016). Kontextsensible Schulentwicklung. Das Projekt Potenziale entwickeln - Schulen stärken. *Neue Deutsche Schule*, 68(4), 20-21.
- Brown, C. The policy agora: how power inequalities affect the interaction between researchers and policy makers. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice.*, 10 (3), 455-472.
- Froese, A. & Simon, D. (2016). Eine disziplinäre Perspektive auf Wissenstransfer: Zur Einführung. In A. Froese, D. Simon & J. Böttcher (Hrsg.), *Sozialwissenschaften und Gesellschaft: neue Verortungen von Wissenstransfer* (S. 9-27). Bielefeld: transcript.
- Hillebrand, A., Webs, T., Kamarianakis, E., Holtappels, H. G., Bremm, N. & Ackeren, I. van (2017). Schulnetzwerke als Strategie der Schulentwicklung: Zur datengestützten Netzwerkzusammenstellung von Schulen in sozialräumlich deprivierter Lage. *Journal for Educational Research Online*, 9 (1), 118-143.
- Kultusministerkonferenz (2015). *Text der überarbeiteten Gesamtstrategie zum Bildungsmonitoring: Stand Juni 2015*. Berlin: KMK.
- Manitius, V. & Berkemeyer, N. (2015). Unterrichtsentwicklung mithilfe von Netzwerken. In H.-G. Rolff (Hrsg.), *Pädagogik. Handbuch Unterrichtsentwicklung* (S. 595-608). Weinheim und Basel: Beltz.
- Manitius, V. & Bremm, N. (2018). Research-Practice-Partnerships als dialogische Transferstrategie? Zur Rolle des Wissensmanagements im Rahmen eines Schulentwicklungsprojektes in herausfordernden Lagen. In B. Eickelmann & K. Drossel (Hrsg.), *Does „What works“ work? Bildungspolitik, Bildungsadministration und Bildungsforschung im Dialog* (S. 259-275). Münster, New York, Grünwald: Waxmann; Preselect.media.
- Manitius, V. & Groot-Wilken, B. (2017). Kooperatives Wissensmanagement im Rahmen von Schulentwicklungsprojekten als Transferstrategie für die Unterstützung von Schulen in herausfordernder Lage. In V. Manitius & P. Döbelstein (Hrsg.), *Beiträge zur Schulentwicklung. Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen* (S. 266-282). Münster, New York: Waxmann.

- Matties, H. & Rehbein, S. (2016). Ignorieren – Anpassen – Widersetzen. Wie Wissenschaftler\_innen auf die Aufforderungen neuer Governance antworten. *Feministische Studien*. (1), 23-38.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Riverside: Free Press.
- Schemme, D. (2017). Wissenstransfer als mehrseitiger responsiver Prozess jenseits der Linearität. In Schemme, D., Novak, H. & Garcia-Wülfing, I. (Hrsg.), *Transfer von Bildungsinnovationen. Beiträge aus der Forschung* (S. 13-40). Bonn. Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Schimank, U. (2015). Governance der Wissenschaft. In Simon D., Knie A. & Hornbostel S. (Hrsg.) *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 1-15). Wiesbaden: Springer VS.
- Simon, D. (2013). *Sozialwissenschaften und Gesellschaft: Ein zu vermessenes Verhältnis?* Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBZ). Abschlusskonferenz „Zwischen den Welten“. Berlin.
- van Holt, N. (2014). *Innovation durch selbstorganisierte Intervention – Eine Analyse von Transfer- und Implementationsprozessen am Beispiel des Schulentwicklungsprojektes „Schulen im Team – Unterricht gemeinsam entwickeln“*. Technische Universität Dortmund.
- Wentland, A. & Knie, A. (2015). Responsivität beim Verwerten von Wissenschaft. In Matthies, H., Simon, D. & Torka, M. (Hrsg.), *Die Responsivität der Wissenschaft. Wissenschaftliches Handeln in Zeiten neuer Wissenschaftspolitik* (S. 133-176). Bielefeld: transcript.

### **Angaben zu den Autorinnen**

Dr. Nina Bremm ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der AG Bildungsforschung der Universität Duisburg-Essen, wo sie die operative Leitung des Projekts „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“ für den Standort Essen innehat. In ihrer aktuellen Forschung fokussiert sie Fragen des Umgangs von Bildungsinstitutionen mit herkunftsbedingter Heterogenität, Netzwerkforschung und Implementationsforschung.

Dr. Annika Hillebrand ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Schulentwicklungsforschung an der TU Dortmund, wo sie die operative Leitung des Projekts „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“ für den Standort Dortmund innehat. Ihre Forschungsschwerpunkte fokussieren Fragen der Schulentwicklung an Schulen in benachteiligten Lagen und Selektionsprozesse im Bildungssystem.

Dr. Veronika Manitus ist Referentin für Wissenschafts-Praxis-Kooperation der Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule NRW. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Transfer Wissenschaft-Praxis und Schulentwicklung in herausfordernder Lage.

Anja Jungermann ist Projektmanagerin im Bereich Integration der Stiftung Mercator und hier zuständig für das Handlungsfeld Transfer und Schulentwicklung. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Schulentwicklungsforschung der TU Dortmund hat sie zu schulischer Vernetzung, der Rolle Regionaler Bildungsbüros und zur wirkungsorientierten Steuerung von Bildungslandschaften geforscht.