



## Wie man Schulen in herausfordernden Lagen unterstützen kann? Empfehlungen für Projekte und Maßnahmen in Kooperation zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis

### *Kurzbericht des Forschungsteams*

*Julia Holzer, Luisa Grützmaker, Sina Ludwig, Marko Lüftenegger,  
Manfred Prenzel & Barbara Schober*

**Die Inhalte dieses Papiers wurden an der Universität Wien mit Expert\*innen aus der Wissenschaft und der Bildungsadministration erarbeitet. Die Erarbeitung fand im Rahmen einer zweitägigen Veranstaltung mit dem Titel „Wie man Schulen in herausfordernden Lagen unterstützen kann? Erfahrungen aus Forschungsprojekten“ im April 2023 statt. Es handelt sich um einen Kurzbericht (Preprint) der Tagungsergebnisse. Eine Langfassung in Form einer wissenschaftlichen Publikation ist derzeit in Arbeit.**

*Folgende Expert:innen waren an der Erarbeitung der Inhalte dieses Dokuments beteiligt:*

Helene Babel (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung), Johann Bacher (Johannes-Kepler-Universität Linz), Hanna Dumont (Universität Potsdam), Markus Idlhammer (Bildungsdirektion Wien), Nele Kampa (Universität Wien), Konrad Krainer (Universität Klagenfurt), Kai Maaz (Goethe-Universität Frankfurt), Hans Anand Pant (Humboldt-Universität zu Berlin), Barbara Pitzer (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung), Brigitte Schuckert (Bildungsdirektion Niederösterreich), Christiane Spiel (Universität Wien), Patrick Wolf (Bildungsdirektion Wien)

*Die Verantwortung über die Inhalte dieses Kurzberichts liegt ausschließlich bei den Autor\*innen.*

Vorgeschlagene Zitierweise:

Holzer, J., Grützmaker L., Ludwig, S., Lüftenegger, M., Prenzel, M., & Schober, B. (2023). *Wie man Schulen in herausfordernden Lagen unterstützen kann? Empfehlungen für Projekte und Maßnahmen in Kooperation zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis. Kurzbericht des Forschungsteams.* Universität Wien.  
doi: 10.17605/OSF.IO/BN8Q

Universität Wien | Fakultät für Psychologie, Zentrum für Lehrer\*innenbildung  
Porzellangasse 4, 1090 Wien  
100schulen.univie.ac.at  
Kontakt: [100schulen.forschung@univie.ac.at](mailto:100schulen.forschung@univie.ac.at)

## I. Hintergrund der Tagung

In den vergangenen Jahren wurden im deutschsprachigen Raum verschiedene groß angelegte (Forschungs-)Projekte in Kooperation zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis initiiert, die darauf abzielen, Schulen in herausfordernden Lagen besser zu unterstützen und die Bildungschancen sozial benachteiligter Schüler\*innen zu erhöhen. Eines dieser Projekte ist das Forschungs- und Entwicklungsprojekt *100 Schulen – 1000 Chancen* (<https://100schulen.univie.ac.at/>), das in Kooperation zwischen dem österreichischen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF), der Innovationsstiftung für Bildung und der Universität Wien durchgeführt wird<sup>1</sup>. Vor dem Hintergrund zunehmender Auseinandersetzung mit Implementierungs- und Transferforschung sowie des komplexen Interaktionsfelds „Bildungssystem“, das von gewachsenen und verwachsenen Strukturen auf verschiedenen Systemebenen geprägt ist, stellt sich die Frage nach Gelingensbedingungen für ebensolche Projekte. Vor diesem Hintergrund fand am 3. und 4. April 2023 eine Tagung an der Universität Wien statt. Ziel der zweitägigen Veranstaltung war der Austausch zum thematischen Schwerpunkt „Schulen in herausfordernden Lagen“. An der Tagung nahmen Expert\*innen aus der Wissenschaft und der Bildungsadministration teil. Ausgehend von den Beiträgen der Expert\*innen aus der Wissenschaft an Tag 1 wurden in einem strukturierten Austausch unter Beteiligung von Expert\*innen aus der Bildungsadministration an Tag 2 Empfehlungen für künftige Projekte und Maßnahmen in Kooperation zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis erarbeitet. Eine Auflistung der Beiträge, die der Diskussion zugrunde lagen, finden Sie im Anhang.

Auf den folgenden Seiten werden die wichtigsten erarbeiteten Inhalte in Form von Empfehlungen für künftige Projekte und Maßnahmen in Kooperation zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zusammengefasst. Die Empfehlungen betreffen (1) die Projekt- bzw. Maßnahmenkonzeption, (2) die Umsetzung und Implementierung, (3) die Rolle wissenschaftlicher Begleitung und (4) die Dissemination von Erfahrungen und Ergebnissen.

---

<sup>1</sup> Das Entwicklungs- und Forschungsprojekt *100 Schulen – 1000 Chancen* hat zum Ziel, ein besseres Verständnis darüber zu erlangen, wie Schulen mit besonderen Herausforderungen aktuell umgehen – insbesondere, wie sie Ressourcen konkret einsetzen und was dies für die Schulqualität bedeutet. Im Rahmen des Projekts haben die teilnehmenden Schulen die Möglichkeit, bedarfsorientierte Ressourcenpakete zu beantragen um Maßnahmen zu erproben, die ihre Schul- und Unterrichtsqualität voranbringen können.

## **II. Empfehlungen für Projekte und Maßnahmen in Kooperation zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis**

### **1. Projekt- bzw. Maßnahmenkonzeption**

Die Konzeptionsphase eines Projekts (bzw. einer Maßnahme) legt den Grundstein für den gesamten Verlauf der Umsetzung. Aufgrund zahlreicher Beteiligter und Handlungsebenen müssen bei groß angelegten, komplexen Projekten in Kooperation zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis ausreichend Ressourcen in die Projektkonzeption fließen. Diese sollte jedenfalls (a) die einvernehmliche Klärung und konkrete Beschreibung der Projekt- bzw. Maßnahmenziele, inklusive der Kriterien der Zielerreichung, sowie (b) die verbindliche Verständigung über die Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Beteiligten umfassen.

In der Phase der Konzeption sollte zudem geklärt werden, ob es sich bei dem Vorhaben um ein nachhaltig ausgerichtetes Projekt oder um einen Modellversuch (mit bzw. ohne Perspektive auf Rollout / Verstetigung) handelt. Ein abruptes Ende von Projekten oder Maßnahmen kann insbesondere Akteur\*innen in der Praxis irritieren, beispielsweise wenn zusätzliche Ressourcen plötzlich wegfallen.

Weitere Kriterien, welche die Konzeption erfüllen sollte, betreffen die vorausschauende Klärung von Voraussetzungen und Bedingungen für die Umsetzung und Implementierung (siehe auch z.B. Hasselhorn et al., 2014; Metz & Albers, 2014). Aus Sicht der Expert\*innen sind dabei insbesondere folgende Punkte wesentlich:

- Reduktion von Komplexität und Herstellung von Kohärenz mit bestehenden Strukturen im Sinne der Verschränkung mit bestehenden Systemen (z.B. bei Projekten in Österreich mit bestehenden Strukturen der Schulentwicklungsberatung oder dem Qualitätsmanagementsystem für Schulen)
- Klärung der für die Projektumsetzung und -implementierung wesentlichen bürokratisch-organisatorischen Abläufe und Prozesse (z.B. Zuweisung individueller Ressourcenpakete an einzelne Schulen), sowie Schaffung von Rahmenbedingungen ihrer Umsetzung (z.B. Aushandlung neuer bürokratischer Abläufe für die Zuweisung von Ressourcen an die einzelnen Schulen)
- Planung zeitlicher Abläufe in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen, Berücksichtigung angemessener Vor- und Nachbereitungsphasen für alle Projektbeteiligten sowie Flexibilität im Projektablauf, um auf Unvorhergesehenes sinnvoll reagieren zu können.

Aus Sicht der Expert\*innen sollte die Bildungspolitik verstärkt längerfristig konzipierte Projekte und Maßnahmen (d.h. über mehrere Legislaturperioden hinweg) fördern, die eine angemessene Vor- und

Nachbereitungszeit sowie Spielraum für Flexibilität im Ablauf – unabhängig von politischen Ereignissen wie Wahlen oder Regierungswechsel – ermöglichen. Damit einhergehend sollte die Nachhaltigkeit (z.B. Verstetigung) von Projekten und Maßnahmen bereits in der Konzeption – in Form verbindlicher Konsequenzen – verankert werden.

## **2. Umsetzung und Implementierung**

Die Projektumsetzung und -implementierung bezieht sich auf die tatsächliche Umsetzung der Projekt- bzw. Maßnahmenkonzeption, wie sie sich in der Praxis vollzieht (Fixsen et al., 2005; Schober et al., 2019). Dies umfasst beispielweise Aspekte der Zusammenarbeit aller Akteur\*innen im Sinne der Ziele, oder inwieweit wesentliche Elemente sowie bürokratisch-organisatorische Abläufe und Prozesse reibungslos und entsprechend des Zeitplans in die Praxis umgesetzt werden können. Rahmenbedingungen der Umsetzung und Merkmale sowie Qualität der Implementierung können Ergebnisse von Projekten und Maßnahmen maßgeblich beeinflussen (Durlak & DuPre, 2008; Schultes et al., 2015). Daher sind die sorgfältige Vorbereitung, Implementierungsbegleitung, wie auch Dokumentation von Projektumsetzung und -implementierung sowohl für die Erreichung der Projektziele, als auch für die Interpretation der Projektergebnisse, wesentlich.

Um eine möglichst reibungslose Umsetzung und -implementierung zu fördern, sollten aus Sicht der Expert\*innen jedenfalls folgende zentrale Punkte berücksichtigt werden:

- Sämtliche Akteur\*innen kennen und reflektieren ihre Rollen und Aufgaben kontinuierlich.
- Die Möglichkeiten und Grenzen sowie Aufgaben und Rollen aller Akteur\*innen- und Stakeholdergruppen sind transparent.
- Es bestehen funktionierende Kommunikationsstrukturen für den reibungslosen Informationsfluss an alle Beteiligten sowie niederschwellige Möglichkeiten der Kontaktaufnahme.
- Es besteht breite Informiertheit der ausführenden Akteur\*innen über Hintergründe der Konzeption und Vorgehensweisen, Rahmenbedingungen und Abläufe, beziehungsweise bestehen Möglichkeiten, diese Informationen einzuholen.
- Implementation Drivers (d.h. Faktoren und Maßnahmen, die den Erfolg der Implementierung eines Projekts maßgeblich unterstützen; Blase et al., 2012) sind als solche definiert.
- Im Rahmen der Umsetzung wird im Sinne der Überprüfung der Implementierungstreue (siehe z.B. Schober et al., 2019; Schultes et al., 2015) wiederholend hinterfragt, ob die wesentlichen Prinzipien eingehalten werden bzw. sichergestellt sind.

### **3. Rolle wissenschaftlicher Begleitung**

Wissenschaftliche Begleitung kann in Kooperationsprojekten zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis verschiedene Aufgaben und Rollen einnehmen:

- Wissenschaftliche Begleitung kann eine wichtige Außenperspektive bieten, die funktionale und dysfunktionale Prozesse auf verschiedenen Ebenen der Projekt- bzw. Maßnahmenumsetzung identifiziert und an die Beteiligten rückmeldet.
- Wissenschaftliche Begleitung kann zwischen Wissenschaft und Praxis vermitteln und dazu beitragen, dass die Erkenntnisse der Wissenschaft in die Praxis transferiert werden und umgekehrt.
- Wissenschaftliche Begleitung kann auf Basis vorangegangener Evidenz unterstützen, realistische Erwartungen an Projekt- und Maßnahmenergebnisse vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen (z.B. Laufzeit, Ressourcen) zu definieren und die Wahrscheinlichkeit von Projekt- und Maßnahmenerfolgen in bestimmten Dimensionen, wie z.B. Leistung, realistisch einzuschätzen.

Konkrete Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Rollen der wissenschaftlichen Begleitung sollten jedoch klar definiert und abgegrenzt sein (siehe z.B. Farrell et al., 2019; Sjölund et al., 2022). Aus Sicht der Expert\*innen sollte in diesem Zusammenhang bei komplexen Projekten insbesondere klar zwischen den Bereichen (wissenschaftlicher) Projektleitung, wissenschaftlicher Begleitforschung (z.B. im Sinne wissenschaftlicher Evaluation), wissenschaftlicher Begleitung (z.B. durch Beratung hinsichtlich der Projektkonzeption, -implementierung und Umsetzung), Intervention (z.B. durch Anbieten von Workshops zu inhaltlichen und methodischen Themen) und Dissemination unterschieden werden. Es muss festgehalten werden, ob und wie die wissenschaftliche Begleitung sich in die jeweiligen Bereiche einbringt, welche Verantwortlichkeiten sie dabei übernimmt und gegebenenfalls, welche Aufgaben ausdrücklich nicht übernommen werden (siehe 1. Projekt- bzw. Maßnahmenkonzeption).

### **4. Dissemination von Erfahrungen und Ergebnissen**

Die Dissemination von Erfahrungen und Ergebnissen von Projekten und Maßnahmen ist ein wesentlicher Faktor für deren nachhaltigen Mehrwert über die engeren Ziele hinaus. Ein von Beginn an klares Bekenntnis aller Stakeholder zur transparenten Dissemination von Erfolgen und Ergebnissen, insbesondere auch von auch Learnings in Bezug auf Herausforderungen und dem Umgang damit, sind hierbei von zentraler Bedeutung. Dabei ist ergebnisoffene Dissemination Grundlage dafür, dass

mit Herausforderungen in Zukunft besser umgegangen werden kann. Dies bedeutet konkret, Forschungsergebnisse und Projekt- bzw. Maßnahmenkenntnisse offen und transparent zu verbreiten, ohne sich auf bestimmte vordefinierte oder wünschenswerte Ergebnisse oder Schlussfolgerungen zu beschränken (siehe z.B. DeGEval - Deutsche Gesellschaft für Evaluation, 2021).

Weiters sollten bei der Dissemination von Erfahrungen und -ergebnissen aus Sicht der Expert\*innen insbesondere folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Es ist festzulegen, welche Erkenntnisse schwerpunktmäßig disseminiert werden sollen. Diese können sich beispielsweise an den (Erkenntnis-)Zielen des Projekts bzw. der Maßnahme orientieren.
- Es ist festzulegen, welche Zielgruppe(n) adressiert werden um die Dissemination entsprechend zu gestalten.
- Um Ergebnisse angemessen zu nutzen und zu interpretieren, sollte Dissemination eine Kontextualisierung der Ergebnisse in Relation zu Rahmenbedingungen und Implementierungsaspekten umfassen.
- Dissemination sollte Erkenntnisse aus unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven umfassen. Dabei sind insbesondere auch Perspektiven relevant, die sich auf Möglichkeiten und Grenzen der praktischen Umsetzbarkeit von Projekt- bzw. Maßnahmenelementen, benötigter Expertisen und Ressourcen beziehen.

### III. Literatur

- Blase, K. A., Van Dyke, M., Fixsen, D. L., & Wallace Bailey, F. (2012). Implementation science: Key concepts, themes, and evidence for practitioners in educational psychology. In B. Kelly & D. Perkins (Eds.), *Handbook of implementation science for psychology in education* (pp. 13–34). Cambridge University Press.
- DeGEval - Deutsche Gesellschaft für Evaluation. (2021). *Standards für Evaluation*.  
[https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards\\_fuer\\_Evaluation.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf)
- Durlak, J. A., & DuPre, E. P. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41(3–4), 327–350. <https://doi.org/10.1007/s10464-008-9165-0>
- Farrell, C. C., Harrison, C., & Coburn, C. E. (2019). “What the Hell Is This, and Who the Hell Are You?” Role and Identity Negotiation in Research-Practice Partnerships. *AERA Open*, 5(2), 233285841984959.  
<https://doi.org/10.1177/2332858419849595>
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. University of South Florida.
- Hasselhorn, M., Köller, O., Maaz, K., & Zimmer, K. (2014). Implementation wirksamer Handlungskonzepte im Bildungsbereich als Forschungsaufgabe. *Psychologische Rundschau*, 65(3), 140–149.  
<https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000216>
- Metz, A., & Albers, B. (2014). What Does It Take? How Federal Initiatives Can Support the Implementation of Evidence-Based Programs to Improve Outcomes for Adolescents. *Journal of Adolescent Health*, 54(3), S92–S96. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2013.11.025>
- Schober, B., Schultes, M. T., Kollmayer, M., & Lüftenegger, M. (2019). Implementierung von Reformen im Bildungsbereich. In S. Breit, F. Eder, K. Krainer, C. Schreiner, A. Seel, & C. Spiel (Eds.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2018 Band 2. Fokussierte Analysen und Zukunftsperspektiven für das Bildungswesen* (pp. 455–483). Leykam. [https://doi.org/https://doi.org/10.17888/nbb2018\\_2\\_11](https://doi.org/https://doi.org/10.17888/nbb2018_2_11)
- Schultes, M.-T., Jöstl, G., Finsterwald, M., Schober, B., & Spiel, C. (2015). Measuring intervention fidelity from different perspectives with multiple methods: The Reflect program as an example. *Studies in Educational Evaluation*, 47, 102–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2015.10.001>
- Sjölund, S., Lindvall, J., Larsson, M., & Ryve, A. (2022). Mapping roles in research-practice partnerships – a systematic literature review. *Educational Review*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.2023103>

#### IV. Anhang: Wissenschaftliche Beiträge auf der Tagung

Dr. **Julia Holzer** und Dr. **Luisa Grützmacher**, wissenschaftliche Begleitung des Projekts *100 Schulen – 1000 Chancen*

Gaben zur Eröffnung der Tagung einen Überblick über Rahmenbedingungen des Projekts *100 Schulen – 1000 Chancen* (Schulsystem und Steuerung des österreichischen Bildungssystems, zentrale Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung). Anschließend wurde das Projekt *100 Schulen – 1000 Chancen*, d.h. die Projektziele, die Datengrundlage und die theoretischen Überlegungen hinter der wissenschaftlichen Begleitung, vorgestellt.

Prof. Dr. **Kai Maaz**, Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Bildungssysteme und Gesellschaft an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und am Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation (DIPF), Leiter des DIPF

Gab einen Einblick in den Forschungsverbund *Schule macht stark* (SchuMas). Diese deutsche Bund-Länder-Initiative verfolgt gemeinsame Schul- und Unterrichtsentwicklung in Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis an deutschlandweit 200 Schulen in sozial herausfordernden Lagen. In diesem Beitrag wurden zudem die Herausforderungen im Forschungsverbund und aktuelle Problemlagen aufgezeigt.

Prof. Dr. **Hanna Dumont**, Professorin für Pädagogische Psychologie mit dem Schwerpunkt schulische Lehr-Lern-Prozesse an der Universität Potsdam

Gab einen tieferen Einblick in eines der Metacluster des Forschungsverbunds *Schule macht stark* (SchuMas). Sie stellte die Ziele und Leitprinzipien des Metaclusters „Verzahnung und Transfer“ vor. Erfahrungen und Erkenntnisse aus diesem Kontext wurden diskutiert.

Univ.-Prof. Dr. **Johann Bacher**, Abteilungsleiter Empirische Sozialforschung an der Johannes-Kepler-Universität Linz

Gab einen Überblick zu unterschiedlichen Ansätzen der Berechnung sozialer Indizes. Es wurden Überlegungen geteilt, wie ein Sozialindex für bedarfsorientierte Ressourcenzuweisungen genutzt werden könnte und welche Wirksamkeit damit angenommen wird.

Prof. Dr. **Hans Anand Pant**, Professor für Erziehungswissenschaftliche Methodenlehre an der Humboldt-Universität zu Berlin

Gab Einblick in die Transferstrategien des Programms QuaMath, stellte kritische Reflexionen zu Implementations- und Transferansätzen an und diskutierte Faktoren, die einen Transfererfolg begünstigen.

Univ.-Prof. Mag. Dr. **Konrad Krainer**, Universitätsprofessor für Didaktik der Weiterbildung mit besonderer Berücksichtigung von Schulentwicklung an der Universität Klagenfurt

In dem Beitrag wurden Erfahrungen und Erkenntnissen, die im Rahmen der österreichweiten Initiative *Innovationen Machen Schulen Top* (IMST) gewonnen wurden, geteilt. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in Bezug auf Personal-, Unterricht-, Organisations-, Bildungssystem- und Wissenschaftsentwicklung diskutiert.

emer. Univ.-Prof. Mag. DDr. **Christiane Spiel**, Professorin für Bildungspsychologie und Evaluation an der Universität Wien

Führte Gründe und Herausforderungen aus, die zu einem scheiternden Transfer in der Begleitforschung führen können und ging dabei insbesondere auf die Rolle von Politik und Öffentlichkeitsarbeit ein. Davon ausgehend wurden Handlungsmöglichkeiten für zukünftige Projekte aufgezeigt.