MedienPädagogik
Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung
www.medienpaed.com **ISSN 1424-3636**

Themenheft 73: Zum Zusammenwirken von Forschung und Praxis.
Kooperative Handlungspraktiken im Kontext digitaler Bildungsprojekte.
Herausgegeben von Anna Heinemann, Jens Leber, Lisa Birnbaum, Benjamin Jörissen, Stephan Kröner, Friederike Schmiedl und Michael Kerres

Zwischen Wissenschaft, Beratung und kommunaler Praxis

Schulträger als Ko-Akteure polyloger Transferprozesse – Ein Kurzbeitrag

Michael Viertel[1], Lena Wollenberg[1], Christian Scherner[2] und Alexandra Simon[3]

[1] Institut für Informationsmanagement Bremen

[2] Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau

[3] Technische Universität Dresden

Zusammenfassung
Kommunale Schulträger übernehmen eine zentrale Rolle in der Gestaltung digitaler Schulinfrastrukturen, werden in der Bildungsforschung bislang jedoch nur selten systematisch als Forschungspartner adressiert. Der Beitrag diskutiert erste Ergebnisse des Verbundvorhabens «Offene digitale Infrastrukturen kommunaler Schulträger» (ODIkS), in dem wissenschaftliche, kommunal-administrative und beratungsbezogene Perspektiven in gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprozessen zusammengeführt werden. Theoretisch knüpft der Beitrag an Ansätze polylogen Transfers und ko-konstruktiver Zusammenarbeit an und versteht Transfer als prozesshaften Aushandlungs- und Verständigungsprozess zwischen unterschiedlichen Akteur:innengruppen. Auf Grundlage einer prozessbegleitenden Analyse von Interviews, Workshops und projektinternen Reflexionsprozessen werden drei zentrale Spannungsfelder beschrieben. Erstens zeigt sich, dass Interessen und Bedarfe kommunaler Schulträger im Projekt nicht als stabile Ausgangsgrössen vorausgesetzt werden können, sondern sich fortwährend situativ und organisationsbezogen herausbilden. Zweitens verändert die kontinuierliche Einbindung eines Beratungsunternehmens die Transferkonstellation und erzeugt neue Spannungen zwischen wissenschaftlichen, administrativen und beratungsbezogenen Rationalitäten. Drittens verdeutlichen die Ergebnisse, dass polyloge Transferprozesse wesentlich von kontinuierlicher Aushandlungsarbeit zwischen unterschiedlichen Wissens- und Kommunikationskulturen abhängen.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Viertel, Michael, Lena Wollenberg, Christian Scherner, und Alexandra Simon. 2026. «Zwischen Wissenschaft, Beratung und kommunaler Praxis. Schulträger als Ko-Akteure polyloger Transferprozesse». *MedienPädagogik* 73 (Forschung und Praxis): 149–161. https://doi.org/10.21240/mpaed/73/2026.11.10.X.

Between Research, Consulting, and Municipal Practice. School Boards as Co-Actors in Polylogue Transfer Processes – A Short Article

Abstract
School boards play a key role as intermediaries in developing digital school infrastructures, yet they have rarely been addressed as research partners in educational research. This working paper presents preliminary findings from the collaborative project «Offene digitale Infrastrukturen kommunaler Schulträger» (ODIkS) that brings together academic, municipal practice, and consulting perspectives in joint research and development processes. Theoretically, the paper is built on approaches to polylogue transfer and co-constructive collaboration. It understands transfer to be a process of negotiation and mutual understanding between different groups of people. Based on an ongoing analysis of interviews, workshops, and internal project reflection processes, the paper identifies three key areas of tension. First, it becomes apparent that the interests and needs of municipal school authorities cannot be assumed as stable initial parameters in the project, but rather emerge continuously in response to specific situations and organizational contexts. Second, the continuous involvement of a consulting firm alters the transfer constellation and generates new tensions between scientific, administrative, and consulting-related rationalities. Third, the results show that polylogue transfer processes depend significantly on the ongoing negotiation of different knowledge and communication cultures.

1. Einleitung

Schulträger übernehmen in Deutschland die Verantwortung für die äusseren Schulangelegenheiten und agieren dabei an der Schnittstelle pädagogischer Anforderungen sowie administrativer und technischer Steuerungslogiken. Diese intermediäre Position macht sie für die Bildungsforschung relevant, da sich an dieser Stelle Fragen der digitalen Schulentwicklung und der agilen Medienentwicklung (Breiter 2017; Goertz und Hense 2020; Heinen 2025), der Governance-Strukturen (Breiter 2019), des organisationalen Kulturwandels (Sliwka und Klopsch 2020) sowie partizipativer Formen der Zusammenarbeit (Hermstein 2024) verdichten. Obwohl die zentrale Bedeutung von Schulträgern für die digitale Transformation von Schulen seit Längerem hervorgehoben wird (Breiter et al. 2006; Labusch et al. 2020; Schiefner-Rohs et al. 2022; Hense und Lüber 2024), stehen sie bislang nur selten im Fokus empirischer Forschung (Hermstein 2021; Kuper 2020; Engec 2022) und werden vergleichsweise selten systematisch in Forschungsprojekte eingebunden (Abs et al. 2015).

Vor diesem Hintergrund zielt das Verbundvorhaben «Offene digitale Infrastrukturen kommunaler Schulträger» (ODIkS) darauf ab, gemeinsam mit Schulträgern über einen Zeitraum von vier Jahren Strukturen, Modelle und Konzepte zur Weiterentwicklung und

zum Ausbau offener lernförderlicher digitaler Infrastrukturen für Schulen zu entwickeln und wissenschaftlich zu untersuchen. Charakteristisch für die Projektarbeit ist, dass wissenschaftliche, kommunal-administrative und beratungsbezogene Perspektiven in gemeinsamen Transfer- und Entwicklungsprozessen zusammengeführt werden.

Der Beitrag diskutiert auf Grundlage von Ergebnissen aus dem ersten Projektjahr, wie sich unterschiedliche institutionelle Logiken, Erwartungsstrukturen und Wissensordnungen in polylogen Transferprozessen (Blatter und Schelle 2022; Krähnert und Nowak 2025) zwischen Wissenschaft, Schulträgern und Beratung manifestieren.

Im Mittelpunkt stehen drei miteinander verbundene Herausforderungen: *Erstens*, wie sich Interessen und Erwartungen der Schulträger an die Projektarbeit mit wissenschaftlichen Erkenntnisinteressen in Beziehung setzen lassen. *Zweitens*, welche Veränderungen sich für Wissenschaft und Schulträger ergeben, wenn Perspektiven eines Beratungsunternehmens kontinuierlich in die Zusammenarbeit eingebunden werden. *Drittens*, wie Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen Wissenschaft, Beratung und Schulträgern gestaltet werden können, um eine nachhaltige Mitwirkungsbereitschaft der beteiligten Akteur:innen über den Projektzeitraum hinweg zu sichern.

2. Polyloger Transfer und Ko-Konstruktion als theoretischer Zugang

Aktuelle Debatten zu Transfer, Wissensmobilisierung und Forschung-Praxis-Kooperationen markieren eine deutliche Abkehr von linearen Transferverständnissen (Prenzel 2010; Blatter und Schelle 2022; Desoye und Diederichs 2023; Fuchs-Rechlin und Hanssen 2025). Wissenschaftliches Wissen wird nicht länger als objektiv verfügbares Gut verstanden, das es möglichst «verlustfrei» in «die Praxis» zu übertragen gilt. Stattdessen rücken relationale, dialogische und ko-konstruktive Perspektiven in den Vordergrund (Gräsel 2010; Farley-Ripple et al. 2018; Kerres et al. 2022), die Transfer als gemeinsamen Prozess der Verständigung, Übersetzung und Wissensproduktion begreifen. Forschung und Praxis erscheinen nicht als getrennte Sphären, sondern als wechselseitig aufeinander bezogene Handlungszusammenhänge (Coburn und Stein 2010; Coburn und Penuel 2016).

Für ODIkS ist ein polyloges Transferverständnis leitend (Blatter und Schelle 2022; Krähnert und Nowak 2025). Ein solches richtet den Blick auf die unterschiedlichen institutionellen Logiken, Wissensordnungen und Handlungsrationalitäten, die in Aushandlungsprozessen zwischen verschiedenen Akteur:innengruppen aufeinandertreffen. Dabei werden Differenzen und Friktionen nicht defizitär, sondern als konstitutiver Bestandteil ko-konstruktiver Entwicklungsprozesse (Sehmer et al. 2020) verstanden.

Ko-Konstruktion – als weiterer theoretischer Zugang der Projektarbeit – beschreibt Formen und Prozesse gemeinsamer Entwicklungsarbeit, in denen die Beteiligten Wissen, Perspektiven und Erfahrungen zur Bearbeitung komplexer Problemlagen zusammenführen. An solche ko-konstruktiven Formen der Zusammenarbeit knüpfen unter anderem Forschung-Praxis-Partnerschaften, Design-Based Research oder

Collaborative-Governance-Ansätze an (Bryk et al. 2015; Penuel et al. 2015; Torfing et al. 2019; Kerres et al. 2022). Gemeinsam ist diesen Ansätzen die Annahme, dass Problemlagen, Wissensbestände und Lösungsansätze nicht sequenziell zwischen Forschung und Praxis übertragen, sondern erst im gemeinsamen Arbeits- und Verständigungsprozess hervorgebracht werden.

Für ODIkS bedeutet dies, dass wissenschaftliche, kommunale und beratungsbezogene Perspektiven in gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprozessen aufeinandertreffen. Während wissenschaftliche Akteur:innen primär auf Erkenntnisgewinn, Reflexion und theoretische Generalisierbarkeit zielen, verbinden kommunale Schulträger mit der Zusammenarbeit insbesondere Erwartungen an konkrete Orientierungs- und Unterstützungsleistungen für die Weiterentwicklung ihrer organisationalen Handlungsfähigkeit. Schulträger agieren dabei nicht primär als pädagogische Praxisakteur:innen, sondern an der Schnittstelle administrativer, technischer und politischer Steuerungslogiken (Breiter 2019; Hermstein 2021; Hense und Lüber 2024). Wenn im Folgenden von «Praxis» gesprochen wird, ist damit daher die organisationale Handlungspraxis kommunaler Schulträger gemeint, in der administrative, technische sowie pädagogische Anforderungen unter den Bedingungen kommunaler Bildungsadministration zusammengeführt werden.

Mit der *Beratung* tritt in ODIkS eine dritte Akteur:innengruppe hinzu, die nicht lediglich zwischen Wissenschaft und Praxis vermittelt, sondern eigene professionelle Perspektiven und Handlungslogiken in die Zusammenarbeit einbringt. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen in der Strategieentwicklung und Umsetzung digitaler Schulentwicklung – etwa im Bereich der Medienentwicklungsplanung – verfügt sie über Kenntnisse kommunaler Entscheidungs-, Steuerungs- und Umsetzungsprozesse. Neben fachlichem Wissen bringt sie eine ausgeprägte Praxisorientierung sowie Erfahrungen in der Gestaltung kooperativer Entwicklungsprozesse ein. Gerade das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen institutionellen Logiken macht ODIkS zu einem geeigneten Untersuchungsfeld für die Analyse polyloger Transfer- und ko-konstruktiver Entwicklungsprozesse.

3. Projektaktivitäten als polyloger Transfer

Das BMBFSFJ-geförderte Verbundvorhaben ODIkS bildet den empirisch-konzeptionellen Bezugsrahmen des Beitrags. Im Projekt kooperieren drei wissenschaftliche Partner:innen (ifib research, RPTU Kaiserslautern-Landau und TU Dresden), ein Beratungsunternehmen (ifib consult) sowie 17 kommunale Schulträger und ein Schulträgerverbund.

Durch die Beteiligung unterschiedlich grosser städtischer und ländlicher Schulträger aus verschiedenen Regionen Deutschlands werden vielfältige organisationale und strukturelle Bedingungen kommunaler digitaler Schulentwicklung in das Projekt eingebunden. Im ersten Projektjahr konkretisiert sich diese Zusammenarbeit in drei aufeinander bezogenen Projektaktivitäten.

Erstens erfolgte eine Bestimmung der Ausgangslage, in der organisationale Rahmenbedingungen, Problemlagen und Erwartungshorizonte der beteiligten Schulträger erhoben und analysiert wurden (Kap. 3.1). Zweitens wurden Workshops als gemeinsame Entwicklungs- und Verständigungsräume konzipiert, in denen wissenschaftliche Perspektiven, organisationale Erfahrungen und beratungsbezogene Prozesslogiken systematisch aufeinander bezogen werden (Kap. 3.2). Drittens wurden mit Ko-Labs Austausch- und Kooperationsstrukturen initiiert, die perspektivisch eine längerfristige, stärker selbstorganisierte Zusammenarbeit zwischen Schulträgern ermöglichen sollen (Kap. 3.3).

3.1 Bestimmung der Ausgangslage als Aushandlungsraum

Die Bestimmung der Ausgangslage erfüllte im Projekt eine doppelte Funktion. Einerseits diente sie der empirischen Untersuchung organisationaler Rahmenbedingungen kommunaler Schulträger. Andererseits eröffneten die Einzel- und Gruppeninterviews zu Beginn des Projekts einen ersten reflexiven Aushandlungsraum, in dem unterschiedliche Perspektiven, Erwartungen und Problemdeutungen sichtbar und verhandelbar werden. Hierzu wurden leitfadengestützte Einzel- und Gruppeninterviews mit insgesamt 34 Vertreter:innen von 18 kommunalen Schulträgern aus neun Bundesländern durchgeführt und inhaltsanalytisch ausgewertet (Kuckartz 2018). Im Zentrum der Gespräche standen Fragen zur kommunalen Einbettung der Schulträger, zu Kooperations- und Entscheidungsstrukturen, zum Stand digitaler Schulentwicklung und zu Erwartungen und Zielvorstellungen hinsichtlich der gemeinsamen Projektarbeit.

Die Interviews fungierten nicht ausschliesslich als Instrumente wissenschaftlicher Datenerhebung. Vielmehr eröffneten sie den beteiligten Schulträgern in einem polylogen Verständnis zugleich die Möglichkeit, eigene Problemlagen, Prioritäten und Relevanzsetzungen im Kontext der Projektarbeit zu explizieren und in Beziehung zu wissenschaftlichen Fragestellungen zu setzen. Die anschliessenden Ergebnis-Workshops wurden in zwei Iterationen trägerübergreifend mit allen am Projekt beteiligten Schulträgern durchgeführt. Im Mittelpunkt standen erste thematisch gebündelte Ergebnisse der wissenschaftlichen Interviewauswertung. Die darin herausgearbeiteten Ausgangslagen wurden gemeinsam reflektiert, mit den Erfahrungen der Schulträger abgeglichen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die weitere Projektarbeit diskutiert. Die Ausgangsbestimmung diente sowohl der Generierung empirischen Materials als auch der Herstellung erster gemeinsamer Verständigungs- und Bezugspunkte der Projektarbeit zwischen Wissenschaft und den beteiligten Schulträgern.

3.2 Workshops als Entwicklungsräume

Aufbauend auf den Ergebnissen der Ausgangsbestimmung wurden fünf Workshops als gemeinsame Entwicklungs- und Verständigungsräume konzipiert. Ziel war, wissenschaftliche Erkenntnisse, Erfahrungen der Schulträger und beratungsbezogene Perspektiven systematisch miteinander zu verknüpfen. Die Workshops sind nicht als klassische Fortbildungs- oder Beratungsformate angelegt, sondern als ko-konstruktive Entwicklungsräume, in denen unterschiedliche Probleme, Erwartungen und Lösungsansätze gemeinsam bearbeitet werden.

Eine zentrale Rolle bei der Konzeption und Durchführung der Workshops übernahm die Beratungspartnerin. Sie überführte die in der Ausgangsbestimmung identifizierten Entwicklungsbedarfe in methodisch strukturierte Austausch- und Arbeitsformate und brachte eigene Expertise in Organisationsentwicklung, Prozessgestaltung und kommunaler Handlungsfähigkeit ein. Im ersten Projektjahr beschäftigten sich die Workshops mit der Frage, wie kommunale Schulträger Dienstleistungen, Kommunikationsprozesse und organisatorische Schnittstellen im Kontext digitaler Schulentwicklung weiterentwickeln können. Die Workshops kombinierten dialogische Reflexion, erfahrungsbasierten Austausch und gemeinsame Entwicklungsarbeit. Ergänzend wurden ausgewählte Themen gemeinsam in Vor-Ort-Workshops bei einzelnen Schulträgern («behind the doors») vertieft. Die Schulträger wählten die Workshops entsprechend ihrer Interessen und Entwicklungsbedarfe aus.

3.3 Ko-Labs als Ansatz zur Verstetigung von Zusammenarbeit

Mit der Initiierung der sogenannten Ko-Labs verfolgt ODIkS das Ziel, Zusammenarbeit und Wissensaustausch über die projektförmige Kooperation hinaus zu verstetigen. Gleichzeitig greifen die Ko-Labs den von vielen Schulträgern artikulierten Wunsch nach stärkerer Vernetzung und länderübergreifendem Austausch auf. Konzeptionell knüpfen sie an Ansätze der Communities of Practice (Wenger 1998) an und verstehen Zusammenarbeit nicht als vorausgesetzte Struktur, sondern als sich entwickelnden Prozess gemeinsamer Praxis.

Ko-Labs sind als offene Austauschformate angelegt, in denen Schulträger gemeinsam an spezifischen Fragestellungen arbeiten, Erfahrungen austauschen sowie Lösungsansätze entwickeln und reflektieren. Die Teilnahme erfolgt freiwillig; durch den Verzicht auf eine verbindliche Anmeldung ist das Format bewusst niedrigschwellig. Wissenschaft und Beratung übernehmen in der Initiierungsphase strukturierende und moderierende Funktionen. Zugleich bilden die Ko-Labs einen empirischen Beobachtungsraum, in dem Prozesse des Agenda Settings, der Priorisierung und der kollektiven Problembearbeitung teilnehmend beobachtet und rekonstruiert werden.

Perspektivisch zielen die Ko-Labs auf eine Selbstorganisation der beteiligten Schulträger. Die damit verbundene Öffnung von Rollen und Verantwortlichkeiten führt jedoch nicht automatisch zu eigenständig getragenen Austauschprozessen, sondern erfordert die gemeinsame Entwicklung neuer Formen der Beteiligung, Themensteuerung und Zusammenarbeit. Das Projektteam arbeitet daher zugleich daran, die organisatorische und prozessbegleitende Unterstützung der Ko-Labs langfristig zu sichern.

4. Ergebnisse

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf einer ersten prozessbegleitenden Analyse und Reflexion der Projektaktivitäten im ersten Projektjahr. In die Auswertung für diesen Beitrag flossen Interviews mit Vertreter:innen kommunaler Schulträger, teilnehmende Beobachtungen aus Workshops und Austauschformaten sowie Protokolle projektinterner Reflexions- und Abstimmungsprozesse ein.

Im Zentrum stand nicht nur die systematische Evaluation einzelner Projektaktivitäten, sondern vielmehr eine erste empirisch-analytische Annäherung an die Frage, welche unterschiedlichen Erwartungshorizonte und Spannungen zwischen wissenschaftlichen, kommunal-administrativen und beratungsbezogenen Akteur:innen entstehen und wie diese in polylogen Transferprozessen bearbeitet und verhandelt werden.

4.1 Aushandlung von Interessen als emergenter Prozess

Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews unterstreicht, dass Schulträger als kommunale Akteur:innen in vielfältige administrative, politische und organisationale Kontexte eingebunden sind. Bedarfe werden häufig anlassbezogen aus konkreten Herausforderungen kommunaler Praxis heraus formuliert und orientieren sich oftmals stärker an pragmatisch-operativen Problemlagen als an langfristigen strategischen Entwicklungszielen. Welche Bedarfe artikuliert und priorisiert werden, variiert auch innerhalb der Schulträger und hängt wesentlich von den jeweiligen organisationalen Rollen, Zuständigkeiten und Perspektiven der beteiligten Akteur:innen ab.

Für Wissenschaft und Beratung ergibt sich daraus die Herausforderung, dass Interessen der Schulträger nicht als stabile und zu Projektbeginn eindeutig bestimmbare Bedarfslagen verstanden werden können. Vielmehr zeigen die Analysen, dass sich Interessen und Zielvorstellungen erst im Verlauf der Zusammenarbeit konkretisieren und verändern. Austauschprozesse, Workshops und gemeinsame Reflexionen fungieren nicht lediglich als Orte der Artikulation bereits bestehender Interessen, sondern wirken zugleich an deren Hervorbringung, Priorisierung und Veränderung mit. Interessen erscheinen damit weniger als vorab feststehende Anforderungen denn als prozesshaft entstehende Orientierungen, die innerhalb der Projektarbeit fortlaufend aufgegriffen, ausgehandelt und neu gerahmt werden müssen.

Diese Prozesshaftigkeit der Interessenbildung verweist zugleich auf unterschiedliche Erwartungen an Funktion und Rolle wissenschaftlicher Projektarbeit. Während wissenschaftliche Akteur:innen primär auf analytische Durchdringung, theoretische Generalisierbarkeit und langfristige Wissensproduktion zielen, betrachten Schulträger Forschung teilweise als Legitimations-, Sichtbarkeits- und Unterstützungsressource innerhalb kommunalpolitischer und administrativer Kontexte. Wissenschaftliche Projektarbeit wird damit nicht ausschliesslich unter Erkenntnisgesichtspunkten wahrgenommen, sondern zugleich mit Erwartungen an konkrete Orientierung, Entscheidungsunterstützung und organisationale Handlungsfähigkeit verbunden. Entsprechende Erwartungshorizonte erweisen sich jedoch nur teilweise als anschlussfähig. Friktionen entstehen insbesondere dort, wo kurzfristig verfügbare Lösungen, konkrete Steuerungsinstrumente oder unmittelbar handlungsrelevante Ergebnisse erwartet werden, die innerhalb wissenschaftlicher Forschungs- und Entwicklungsprozesse nur begrenzt bereitgestellt werden können.

Die unterschiedlichen Funktionszuschreibungen wissenschaftlicher Projektarbeit erhöhen die Komplexität der Zusammenarbeit und verdeutlichen, dass Verständigungs- und Aushandlungsprozesse nicht lediglich eine begleitende Aufgabe der Projektarbeit darstellen, sondern selbst zu einem zentralen Bestandteil polyloger Transferprozesse werden.

4.2 Beratung als eigenständige Akteur:innenperspektive

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zusammenarbeit nicht allein durch das Verhältnis von Wissenschaft und kommunaler Praxis geprägt wird, sondern wesentlich durch die Beratung als dritte eigenständige Akteur:innenperspektive. Beratungsakteur:innen prägen durch ihre Lösungs- und Umsetzungsorientierung massgeblich die Erwartungshorizonte, Kommunikationsprozesse und Zielvorstellungen innerhalb der Zusammenarbeit.

Zwischen wissenschaftlichen und beratungsbezogenen Perspektiven entstehen dabei Friktionen hinsichtlich Zeithorizonten, Kommunikationsstilen und Erwartungen an die Projektarbeit. Während wissenschaftliche Prozesse stärker auf exploratives Vorgehen und iterative Erkenntnisgewinnung ausgerichtet sind, orientieren sich beratungsbezogene Perspektiven zugleich stärker an situativer Anschlussfähigkeit, konkreten Problemlagen und bestehenden Arbeits- und Vertrauensbeziehungen. Gleichzeitig fungiert die Beratung als wichtige Brückenakteurin, die über bestehende Netzwerke und Vertrauensbeziehungen die Anschlussfähigkeit der Projektarbeit an kommunale Praxislogiken erhöht.

Für die wissenschaftlichen Akteur:innen eröffnet dies kommunikative und methodische Zugänge zu den Schulträgern, die ohne bestehende Arbeitsbeziehungen nur schwer herstellbar wären. Dieser Zugang ist jedoch nicht neutral, sondern mit spezifischen Erwartungshorizonten verbunden, da Schulträger aus Perspektive der Beratung zugleich auch als Kund:innen erscheinen. Im Unterschied zu wissenschaftlichen Akteur:innen

ist die Beratung damit in besonderer Weise darauf angewiesen, dass die Projektarbeit von den Schulträgern als anschlussfähig, unterstützend und vertrauensfördernd wahrgenommen wird, um langfristige Kooperationsbeziehungen und Kund:innenbindungen nicht zu gefährden.

Für die Schulträger entstehen daraus Ambivalenzen in der Wahrnehmung des Projekts. Einerseits werden sie als Ko-Akteur:innen wissenschaftlicher Erkenntnis adressiert, andererseits treten sie in Interaktionen mit Beratungsakteur:innen stärker als Adressat:innen unterstützungs- und dienstleistungsorientierter Angebote in Erscheinung. Wissenschaftliche Arbeitsprozesse werden dadurch teilweise vor dem Hintergrund etablierter Beratungserfahrungen interpretiert. Dadurch überlagern sich wissenschaftliche und beratungsbezogene Kommunikationsformen in einer Weise, die die Grenzziehung zwischen Forschung, Prozessbegleitung und Unterstützungsleistung erschwert.

Die triadische Konstellation verdeutlicht, dass die Beratung nicht nur die Anschlussfähigkeit wissenschaftlicher Projektarbeit an kommunale Praxis erhöht, sondern zugleich eigenständige Erwartungs- und Kommunikationslogiken in die Zusammenarbeit einbringt, die die Ausgestaltung polyloger Transferprozesse wesentlich mitprägen.

4.3 Spannungsfelder polyloger Transferarbeit

Die Reflexion der Aktivitäten aus dem ersten Projektjahr in ODIkS verdeutlicht, dass ko-konstruktive Transferprozesse wesentlich von der Gestaltung der Austausch- und Interaktionsarrangements abhängen. Workshops, Ko-Labs und gemeinsame Reflexionsformate bilden zentrale Interaktionsräume der Zusammenarbeit.

Ein erstes Spannungsverhältnis zeigt sich in den unterschiedlichen Erwartungen, die mit den Austausch- und Transferformaten innerhalb der Projektarbeit verbunden werden. Workshops, Ko-Labs und Reflexionsformate übernehmen aus Sicht der beteiligten Akteur:innen verschiedene Funktionen: Sie dienen der Vernetzung, der gemeinsamen Bearbeitung konkreter Problemlagen, dem fachlichen Austausch und der Entwicklung längerfristiger Strukturierungs- und Transferansätze.

Diese unterschiedlichen Zielsetzungen erweisen sich jedoch nicht durchgehend als anschlussfähig. Während Schulträger die Formate häufig mit unmittelbaren Orientierungs-, Austausch- und Unterstützungsbedarfen verbinden, richten sich wissenschaftliche Perspektiven stärker auf reflexive Verständigungsprozesse sowie die iterative Entwicklung übergreifender Modelle und Konzepte. Die Transferformate werden dadurch selbst zu Orten fortlaufender Aushandlung darüber, ob vorrangig kurzfristig nutzbare Lösungen oder längerfristige konzeptionelle und strukturbezogene Entwicklungsprozesse im Mittelpunkt der Zusammenarbeit stehen sollen.

Ein zweites Spannungsverhältnis betrifft die Balance zwischen projektseitiger Strukturierung und angestrebter Selbstorganisation der Schulträger. Insbesondere in der Anfangsphase erwiesen sich Zielsetzungen und Unterschiede zwischen Formaten – etwa

Workshops und Ko-Labs – aus Sicht der Schulträger als nur begrenzt nachvollziehbar. Die Funktion der Ko-Labs als selbstorganisierte Austausch- und Lernräume wurde daher im Verlauf der Zusammenarbeit schrittweise kommunikativ gerahmt und gemeinsam entwickelt. Während die initiale Strukturierung und Moderation der Austauschformate durch die Projektpartner:innen notwendig erscheint, um Kommunikations- und Verständigungsprozesse anzustossen, zielen die Ko-Labs langfristig auf selbsttragende Austauschstrukturen der Schulträger. Der Übergang erweist sich jedoch als voraussetzungsvoll und erfordert eine kontinuierliche Abstimmung zwischen Moderation, Unterstützung und schrittweiser Rücknahme projektseitiger Steuerung.

Ein drittes Spannungsverhältnis zeigt sich in den unterschiedlichen Sprach- und Kommunikationsstilen der beteiligten Akteur:innengruppen. Wissenschaftliche Kommunikationsformen wurden von Schulträgern teilweise als zu abstrakt, akademisch oder wenig anschlussfähig an konkrete kommunale Problemlagen wahrgenommen. Umgekehrt führten wissenschaftliche Nachfragen zu organisationalen Routinen, Entscheidungsprozessen oder alltäglichen Handlungspraktiken mitunter zu Irritationen, da diese aus der Perspektive der Schulträger als selbstverständlich oder wenig erklärungsbedürftig erschienen. In den Austauschprozessen wurde dadurch deutlich, dass wissenschaftliche und kommunale Akteur:innen nicht nur unterschiedliche Problemlagen adressieren, sondern teilweise auch unterschiedlichen Relevanzordnungen und Formen der Wissenskommunikation folgen. Die Herstellung gemeinsamer Verständigung erfordert nicht allein organisatorische Abstimmung, sondern fortlaufende Übersetzungs- und Anschlussarbeit zwischen unterschiedlichen professionellen Sprach- und Wissenskulturen.

5. Fazit

Die bisherigen Ergebnisse aus ODIkS zeigen, dass ko-konstruktive Transferarbeit mit kommunalen Schulträgern spezifischen strukturellen Bedingungen unterliegt. Schulträger agieren nicht primär als pädagogische Praxisakteure, sondern als Organisationen im Spannungsfeld administrativer, technischer und politischer Steuerungslogiken. Die kontinuierliche Einbindung einer praxisnah und lösungsorientiert arbeitenden Beratung verändert diese Transferkonstellation zusätzlich: Sie erhöht die Anschlussfähigkeit wissenschaftlicher Projektarbeit an kommunale Praxis, erzeugt jedoch zugleich neue Spannungen hinsichtlich Rollen, Erwartungen und Zusammenarbeit.

Ko-konstruktive Transferprozesse dienen nicht lediglich der Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse, sondern fungieren selbst als Orte der Hervorbringung von Problemlagen, Interessen und gemeinsamen Arbeitsbezügen. Bedarfe der Schulträger erweisen sich insofern nicht als im Voraus festliegend, sondern werden im Verlauf der Zusammenarbeit fortlaufend konkretisiert und teilweise erst erzeugt. Transferformate werden damit zu zentralen Arenen der Verständigung darüber, welche Probleme

bearbeitet werden, welches Wissen als relevant gilt und welche Formen der Zusammenarbeit anschlussfähig sind. Gerade in der Zusammenarbeit von Wissenschaft, kommunaler Praxis und Beratung zeigt sich, dass Anschlussfähigkeit nicht vorausgesetzt werden kann, sondern kontinuierlich hergestellt werden muss. Polyloger Transfer erweist sich damit weniger als methodisches Arrangement denn als dauerhafte Übersetzungs-, Abstimmungs- und Beziehungsarbeit zwischen unterschiedlichen institutionellen Logiken und Erwartungshorizonten.

Literatur

Abs, Hermann J., Thomas Brüsemeister, Michael Schemmann, und Jochen Wissinger, Hrsg. 2015. *Governance im Bildungssystem: Analysen zur Mehrebenenperspektive, Steuerung und Koordination*. Wiesbaden: Springer, 2015. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06523-2.

Blatter, Kristine, und Regine Schelle. 2022. *Wissenstransfer in der frühen Bildung. Modelle, Erkenntnisse und Bedingungen. Expertise.* München: Deutsches Jugendinstitut. https://doi.org/10.25656/01:27871.

Breiter, Andreas. 2017. «Medienkonzepte und die Rolle der Schulträger für die Medienentwicklungsplanung». *Journal für Schulentwicklung* 21 (3): 27–30.

Breiter, Andreas. 2019. «Educational Technology Governance und die Rolle der Schulleitung im Zuge der digitalen Transformation». In *Jahrbuch Schulleitung. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements*, herausgegeben von Stephan Gerhard Huber, 333–46. Kronach: Carl Link.

Breiter, Andreas, Arne Fischer, und Björn Eric Stolpmann. 2006. «IT-Service-Management – neue Herausforderungen für kommunale Schulträger». In *Handbuch IT in der Verwaltung*, herausgegeben von Martin Wind und Detlef Kröger, 253–72. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-46272-4_11.

Bryk, Anthony S., Louis M. Gomez, Alicia Grunow, und Paul G. LeMahieu. 2015. *Learning to Improve: How America's Schools Can Get Better at Getting Better.* Cambridge: Harvard Education Press.

Coburn, Cynthia E., und William R. Penuel. 2016. «Research – Practice Partnerships in Education: Outcomes, Dynamics, and Open Questions». *Educational Researcher* 45 (1): 48–54. https://doi.org/10.3102/0013189X16631750.

Coburn, Cynthia E., und Mary Kay Stein, Hrsg. 2010. *Research and Practice in Education: Building Alliances, Bridging the Divide*. Lanham, Boulder, New York, Toronto, Plymouth (UK): Rowman & Littlefield Publishers.

Desoye, Anna Katharina, und Tamara Diederichs, Hrsg. 2023. *Transfer in Pädagogik und Erziehungswissenschaft: Zwischen Wissenschaft und Praxis.* Weinheim: Juventa. https://doi.org/10.25656/01:29144.

Engec, Lara-Idil. 2022. «Unterstützungssysteme: Unterwegs zu mehr Kooperation?!: Zum (Zusammen-)Wirken von Akteuren der Unterstützungssysteme für Schulentwicklungsprozesse im Kontext der Digitalisierung». *MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung* 49: 204–28. https://doi.org/10.21240/mpaed/49/2022.06.29.X.

Farley-Ripple, Elizabeth, Henry May, Allison Karpyn, Katherine Tilley, und Kalyn McDonough. 2018. «Rethinking Connections Between Research and Practice in Education: A Conceptual Framework». *Educational Researcher* 47 (4): 235–45. https://doi.org/10.3102/0013189X18761042.

Fuchs-Rechlin, Kirsten, und Kirsten Hanssen, Hrsg. 2025. *Vom Transfer zur Transformation. Strategien der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis in der Frühen Bildung*. Bd. 5. Frühe Bildung. Weinheim: Beltz Juventa. https://doi.org/10.25656/01:34169.

Goertz, Lutz, und Julia Hense. 2020. *Schulträger in Deutschland. Ihr Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen*. Berlin: Forum Bildung Digitalisierung e. V.

Gräsel, Cornelia. 2010. Stichwort: Transfer und Transferforschung im Bildungsbereich. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 13 (1): 7–20. https://doi.org/10.1007/s11618-010-0109-8.

Heinen, Richard. 2025. «Agile Medienentwicklungsplanung – Überlegungen zu einem Perspektivwechsel im Zusammenspiel von Schule und Schulträger». In *Handbuch Lernen mit digitalen Medien. Wege der Transformation*, 3. Aufl., herausgegeben von Gerold Brägger und Hans-Günter Rolff, 979–980. Weinheim: Beltz.

Hense, Julia, und Klaus Lüber. 2024. *Bildungsverwaltung in Deutschland – Innere und äußere Schulangelegenheiten im Dialog*. Berlin: Forum Bildung Digitalisierung e. V.

Hermstein, Björn. 2021. «Wer spielt warum mit? Schnittstellen in der Schulsystementwicklung und Prozesse ihrer Rationalisierung». *Die Deutsche Schule* 113 (1): 14–29. https://doi.org/10.31244/dds.2021.01.03.

Hermstein, Björn. 2024. «Schulträger – Eine postheroische Führungsinstanz im Mehrebenensystem Schule». In *Die Deutsche Schule* 116 (3): 239–51. https://doi.org/10.25656/01:30892.

Kerres, Michael, Pia Sander, und Bettina Waffner. 2022. «Zum Zusammenwirken von Bildungsforschung und Bildungspraxis: Gestaltungsorientierte Bildungsforschung als Ko-Konstruktion». *Bildungsforschung* (2): 1–20. https://doi.org/10.25539/bildungsforschun.v0i2.935.

Krähnert, Isabell, und Christine Nowak. 2025. «Transfer aus der Perspektive der dokumentarischen Evaluationsforschung. Vulneranz von Transferräumen und displaying expertise». In *Vom Transfer zur Transformation. Strategien der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis in der Frühen Bildung*, herausgegeben von Kirsten Fuchs-Rechlin und Kirsten Hanssen, 200–10. Perspektive Frühe Bildung 5. Weinheim: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo. 2018. *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.

Kuper, Harm. 2020. «Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung – Organisationstheoretische Perspektive». In *Unterstützung – Kooperation – Kontrolle*, herausgegeben von Esther Dominique Klein und Nina Bremm, 85–105. Educational Governance 48. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28177-9_5.

Labusch, Amelie, Birgit Eickelmann, und Daniela Conze. 2020. *ICILS 2018 #Transfer. Gestaltung digitaler Schulentwicklung in Deutschland*. Münster: Waxmann.

Penuel, William R., Anna-Ruth Allen, Cynthia E. Coburn, und Caitlin Farrell. 2015. «Conceptualizing Research – Practice Partnerships as Joint Work at Boundaries». *Journal of Education for Students Placed at Risk* 20 (1–2): 182–97. https://doi.org/10.1080/10824669.2014.988334.

Prenzel, Manfred. 2010. «Geheimnisvoller Transfer?: Wie Forschung der Bildungspraxis nützen kann». *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 13 (1): 21–37. https://doi.org/10.1007/s11618-010-0114-y.

Schiefner-Rohs, Mandy, Birgit Pikowsky, Joachim Dieterich, und Stephan Pfurtscheller. 2022. Support gemeinsam gestalten. Das Beispiel DigiKompRLP. *On – Lernen in der digitalen Welt* 11: 34–35.

Sehmer, Julian, Heike Gumz, Svenja Marks, Jessica Prigge, Julia Rohde, Lukas Schildknecht, und Stephanie Simon. 2020. «Dialogische Wissenstransformation: Zum Beitrag qualitativ-rekonstruktiver Forschung für das Projekt der Sozialen Arbeit». In *Soziale Arbeit als Projekt*, herausgegeben von Peter Cloos, Barbara Lochner und Holger Schoneville, 171–84. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27606-5_15.

Sliwka, Anne, und Britta Klopsch. 2020. «Disruptive Innovation! Wie die Pandemie die ‹Grammatik der Schule› herausfordert und welche Chancen sich jetzt für eine ‹Schule ohne Wände› in der digitalen Wissensgesellschaft bieten». In *«Langsam vermisse ich die Schule …» Schule während und nach der Corona-Pandemie*, herausgegeben von Detlef Flickermann und Benjamin Edelstein, 216–29. Münster, New York: Waxmann. https://doi.org/10.25656/01:20240.

Torfing, Jacob, Eva Sørensen, und Asbjørn Røiseland. 2019. «Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward». *Administration & Society* 51 (5): 795–825. https://doi.org/10.1177/0095399716680057.

Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932.