



MARTIN-LUTHER  
UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG



# Kooperationen in der Bildung

16.06.2022

Prof. Dr. Jonathan Everts, Nora Kaiser

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Institut für Geographie und Geowissenschaften &  
Zentrum für Schul- und Bildungsforschung (ZSB)

# Bildungsmanagement als Handlungsfeld für Politik und Verwaltung

- Was sind die Besonderheiten dieses neuen Berufsfeldes?
  - Welche Praktiken umfasst das Bildungsmanagement und wie etablieren sich diese im Kontext der Bildungslandschaft?
  - Vor welchen Herausforderungen stehen die Bildungsmanager:innen?
  - Welche Rolle können sie in der Bildungslandschaft spielen, welchen Einfluss können sie ausüben?
- Unterscheidung zwischen Bildungsmanagement im engeren Sinne (Beruf) und im strukturellen/funktionalen Sinne (verteilte Aufgabe)
- Bildungslandschaft: räumliche und zeitliche Abfolge von Lernsituationen

# Praktikentheoretische Perspektive

## Praxistheoretisches Weltverständnis:

- Die soziale Welt besteht aus sozialen Praktiken = ein organisierter Zusammenhang aus allem, was Menschen tun und sagen
- Praktiken sind mehr als nur einzelne Handlungen, sie sind in der Regel ein Zusammenhang mehrerer Einzelhandlungen. Beispiel: Den Herd einschalten ist eine Einzelhandlung, diese aber Bestandteil der Praktik „eine Mahlzeit zubereiten“ (oder „Kochen“).
- Praktiken können von einer oder mehrerer Personen ausgeführt werden.  
→ Beispiel: Bildung von Kindern („Kindern etwas beibringen“): zuhause, an Schulen, im Hort, im Verein... Erwachsene + Kinder, wobei diejenigen, die etwas beibringen eine „Community of Practice“ bilden.
- Praktik des „Kindern etwas beibringen“ muss erlernt werden und wird informell und formell weitergegeben in verschiedenen Settings. Die Praktik ist mal mehr mal weniger reflexiv ausgeprägt je nach Praktikenträger:in und Situation (z.B. Papa kocht, Kind schaut zu und lernt durchs Zuschauen – wenig reflexiv; Lehrerin erklärt gesunde Ernährung – sehr reflexiv)

# Bildungsmanagement als Praktik

- Bildungsmanagement: Eine Praktik, die sich mit Praktiken der Bildung beschäftigt, diese versucht zu verstehen, zu katalogisieren, zu orchestrieren, zu unterstützen, zu intervenieren.

- 

Tätigkeiten / Herausforderungen:

- Orte / Personen „öffnen“, um Wissen zu sammeln
- Wissen über die Praktiken sammeln
- Wissen über „sites“ und Orte der Praktiken sammeln
- Wissen über die Praktikenträger:innen sammeln
- Wissen ordnen
- Regeln entwerfen und etablieren
- Skalierungen
- Veränderungen und dauerhafter Wandel (auf der Seite des Bildungsmanagements wie auf der Seite der Praktikenträger:innen von Bildung)

# Eindrücke aus der Forschung

# Der Kontext

## NeOBi

= **(Neu-)Ordnungen von Bildungslandschaften reflexiv gestalten. Zur riskanten gesellschaftlichen und schulischen Teilhabe von Kindern in peripheren Sozialräumen**

(BMBF-Verbundprojekt;  
2022-2026)

## TP4

- *Lokale Bildungsmanagement-Praktiken: Herausforderungen für kommunale Akteure der Bildungsadministration und –politik*
- Bildungsmanagement: breites Feld von Akteuren; offizielle Stellen (aus „Bildung Integriert“)

+ ...

# Praktiken



- „[...]das Projekt was sich mit der Erarbeitung einer Bildungsstrategie beschäftigt und das ist wirklich toll. [...] wir unterhalten uns über was ist Bildung für uns und versuchen **erstmal als Amt da so einen Begriff zu entwickeln.**“

**→ Personen öffnen, gemeinsame Sprache und Ziele finden**

# Praktiken

- „Wir versuchen diese **Gremien immer relativ heterogen aufzustellen**, einfach weil man, umso heterogener das ist, umso mehr Informationen und unterschiedliche Perspektiven kriegt man da drauf.“

→ Die passenden Orte / Personen „öffnen“ um Wissen zu sammeln, zu bündeln und Empfehlungen zu etablieren





# Praktiken



- „Und in diesen ganzen Diskussionsprozessen, habe ich festgestellt **es macht Sinn die Sprache der anderen zu sprechen.** [...] Kommunikation braucht auch ganz viel Zeit und da sind wir in so ein bisschen so in einem Teufelskreislauf drin weil keiner Zeit hat bei den Personalressourcen.“

→ **Personen „öffnen“, Wissen sammeln**

# Praktiken

- „[...] das ist ein Gremium [...] wo es auch immer relativ schnell und gut Rückmeldung gibt wie es gerade an den Schulen aussieht. [...] **Aber so ist das ein kurzer Weg, schnelle Infos gehen so weiter**, das ist für unsere Arbeit schon ganz wichtig.“
- „Die Stellenausgestaltung ist nicht immer so klar, da bekommst du dann auch mal mehr auf den Tisch gelegt. Und wenn die von außen irgendein Thema mit Bildung haben meinen sie auch ich bin dafür zuständig. Meine Strategie ist dann **das an die richtigen Menschen weiter zu leiten oder die Kommunikation einzufädeln** wenn viele Leute etwas dazu sagen müssen.“

→ **Verbinden von Praktikenträger:innen**

# Praktiken

- „Wir haben jetzt am 01.04. den neuen Jugendtreff errichtet [...]. Da haben wir jetzt auch jemanden beschäftigt, zwar nicht mit einer vollen Stelle aber **der fängt jetzt an erste Sachen einzuladen und aufzubauen** [...] aber da ist dann wieder das Problem wie kommt man dahin.“

→ **Aktivieren von Orten und Praktikenträger:innen**



# Praktiken

- „Was wir auch machen, **wir schaffen halt Luft**. Also in den Horten haben wir für alle mit den Schulen einen Kooperationsvertrag. **Zum Beispiel das Mittagessen ist ja eigentlich eine Zuständigkeit der Schule aber wir übernehmen das Mittagessen oder auch Unterrichtsausfall übernehmen wir [...]**. Wir haben momentan 3 Springer, das leisten wir uns zusätzlich aber da müssen wir auch Personal von Personaldienstleistern nehmen, die können aber auch nur noch Hilfskräfte anbieten.“
- „Aber was wir jetzt machen ist wir **bilden jetzt zum zweiten Mal auch einen eigenen Erzieher aus [...]** da haben die dann auch schon während dessen einen Ausbildungsvertrag und werden bezahlt und das wollen wir jetzt eigentlich versuchen jedes Jahr zu machen, dass da einer eingestellt wird.“
- → **Verbinden von Orten und Praktikenträger:innen**

# Praktiken



- „Aber das haben wir zum Beispiel auch gemacht, da haben wir uns dafür eingesetzt, **das der Bus am Nachmittag fährt obwohl der LK da andere Pläne hatte.** Weil das sind ja Massen von Fahrkindern.“

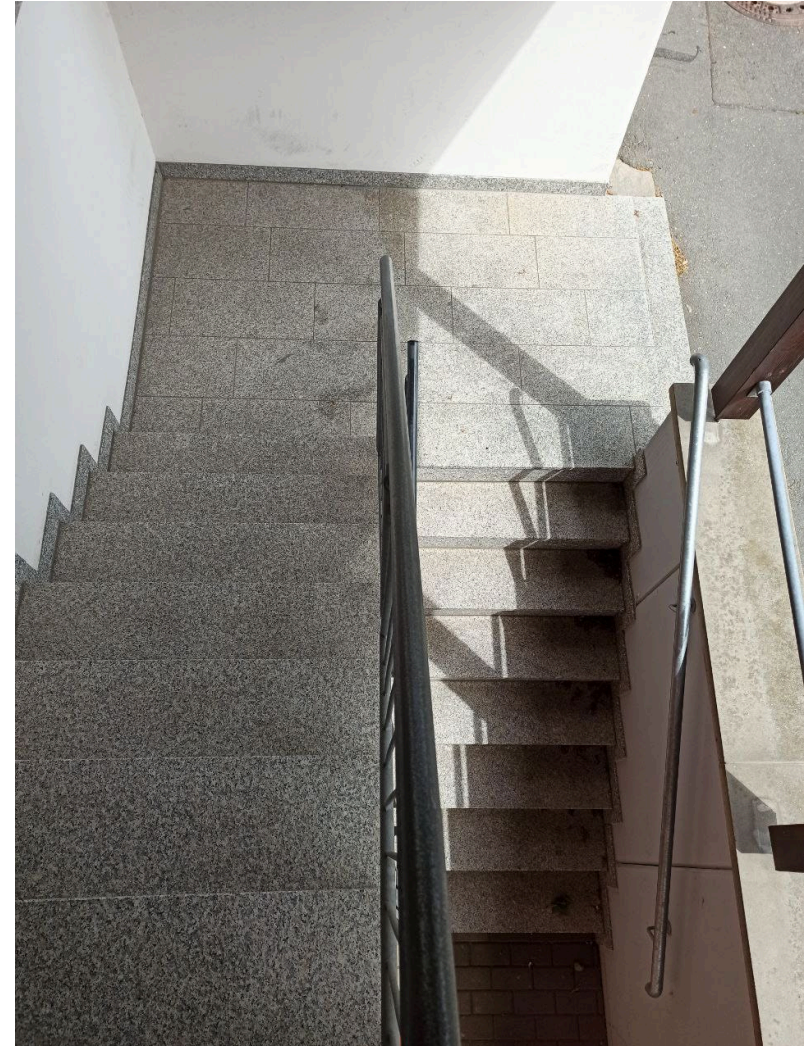
→ Wissen über „sites“ und Orte der Praktiken sammeln und nach außen (bzw. nach oben) vertreten

# Praktiken

- „[...]also haben zum Beispiel geschafft ein Projekt für Schulverweigerer im Grundschulbereich zu installieren. **Das haben wir mit Daten ein bisschen transparent gemacht, dass das immer mehr hochgeht** [...] und das Projekt arbeitet jetzt auch seit anderthalb Jahren.“

→ **Wissen sammeln, ordnen und einspeisen, Wandel anregen**

→ **Monitoring wirksam machen**





# Praktiken

- „Und wir haben aktuell auch zwei eigene Schulsozialarbeiter, [...] das hat für uns die Funktion, **dass man dann einfach auch hautnah mitbekommt wie tickt Schulsozialarbeit**, ja. Weil wir hatten immer die Situation, dass uns die Träger natürlich immer viel erzählen können [...] wenn man da eigene Schulsozialarbeiter hat [...] kann man das natürlich auch besser erfahren selbst und auch **das wieder in den Konzepten einfließen lassen.**“

→ **Wissen über die „sites“ sammeln**

→ **Entsprechend das Bildungsmanagement anpassen**

# Vergleich der Räume

## **Städtisch**

- sehr komplexes Netzwerk an Akteuren die Bildungsmanagement betreiben
- Standortmarketing
- Verhältnis Verwaltung und Politik
  
- Evaluation ob Maßnahmen wirken/Kommunikation „nach unten“ ausbaufähig

## **Ländlich**

- Mobilität großes Thema (auch für Benachteiligung)
- Offen halten/Schaffung von Bildungsorten und Einrichtungen
- Effekte der Administrativen Grenzen
  
- Kommunikationskette in die Peripherie ausbaufähig



# Gemeinsamkeiten in Herausforderungen und Strategien

## Herausforderungen



- Ende und Übergänge von Förderperioden, Immer höherer Eigenanteil zu erbringen
- Zeitliche und personelle Ressourcen für das Verfassen von Förderanträgen
- „Lange Wege“ (verhindern teilweise, dass man sie geht; Bsp. Rückstellung Kindergarten; Finanzierung von Vorhaben)
- Planungsräume/Gemeindegrenzen vs. Praxis/Realität
- Verhältnis zur Politik (Instrumentalisierung vs. Zusammenarbeit vs. Ko-Abhängigkeit)
- Personalknappheit/Unter- und Nicht-Besetzung (formell und informell) – Aufgabenumverteilung führt zu Qualitätsminderung in den Bildungseinrichtungen aber auch in den Verwaltungen selbst
- Relevanz von Informellem Lernen ausreichend Raum geben
- Zugriffsmöglichkeiten auf Schulen sehr beschränkt (Problem der „doppelten Steuerung“ (Oelkers 2012))





# Gemeinsamkeiten in Herausforderungen und Strategien

## Strategien

- Kommunikationsräume schaffen, vermitteln, begleiten, leiten
  - Aufbau von Netzwerken dynamisch vollzogen anhand konkreter Problemstellungen
  - Begriffe und Ziele der Bildungsentwicklung klären
  - Berichte/Monitoring als Argumentations- und Legitimationsgrundlage (insbesondere ggü. Politik)
  - Stellenbesetzung mit Personen, die Verwaltung schon kennen und Abläufe/Logiken einordnen können
  - Mut zu Beteiligungsformaten
  - öffentlichkeitswirksame Projekt(-namen) und Platzierung dieser
  - „Das hat auch den Vorteil, dass man eine Einheit geschaffen hat die auch anders tickt sag ich mal [...]“
- = strukturell anders aufgebaut/verortet als die eigentliche Verwaltung



# Zusammenfassung

- „Bislang erscheint dem wissenschaftlichen Beobachter jede Bildungslandschaft gleichsam als Unikat, welches pragmatisch auf konkrete lokale Problemstellungen bezogen ist und seine Strukturen und Steuerungsformen entsprechend ausgestaltet.“ (Stolz 2012)  
→ Richtig, aber durchaus viele gemeinsame Herausforderungen und ähnliche Bildungsmanagementpraktiken
- Bedeutung von interkommunalem/ intrakommunalem Austausch
- Bedeutung von Austausch und Kommunikation in Politik und Praxis





MARTIN-LUTHER  
UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG



Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit