

Staffelstabübergabe, Orchester oder kreatives Chaos – Wie gelingt Kohärenz im Gesamtgefüge?

Dr. Christina Luig

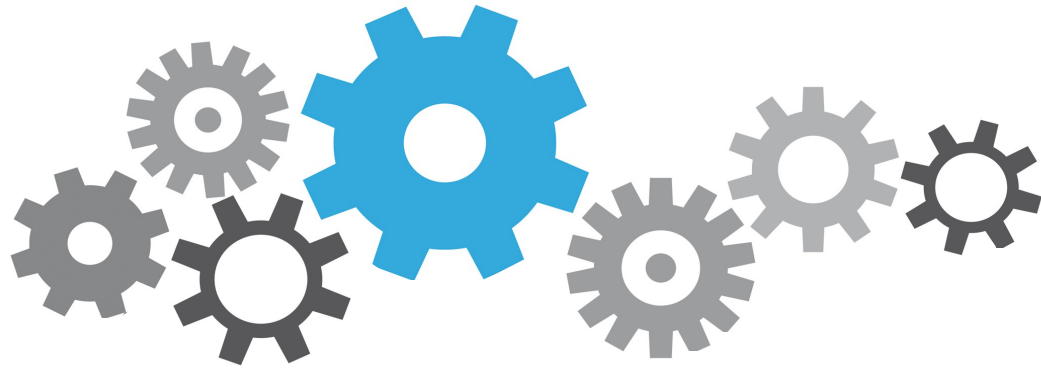
Vortrag im Rahmen der Online-Forenreihe „Kohärenz und Professionalität der institutionellen Akteure in der Bildungssteuerung“ der Deutschen Gesellschaft für Bildungsverwaltung (DGBV) am 22.10.2024



Agenda

- Zur Relevanz von Koordination in Bildungssteuerung und Wissenschaft
- Probleme in der Handlungskoordination institutioneller Akteure bei der Schulinspektion in NRW
- Herausforderungen und Überlegungen zur gelingenden Kohärenz im Gesamtgefüge

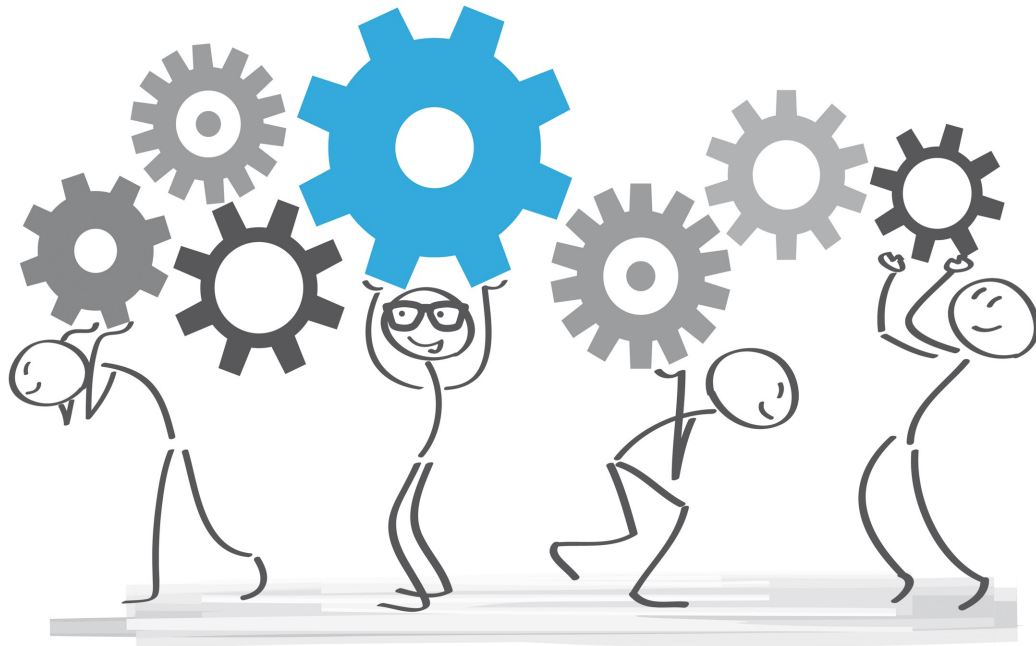
Von Wirksamkeitsbrüchen zu fehlender Koordination



„fehlende Verzahnung
von Schulinspektion und
Schulentwicklungspraxis“

(Böttcher, 2016, S. 182)

Von Wirksamkeitsbrüchen zu fehlender Koordination



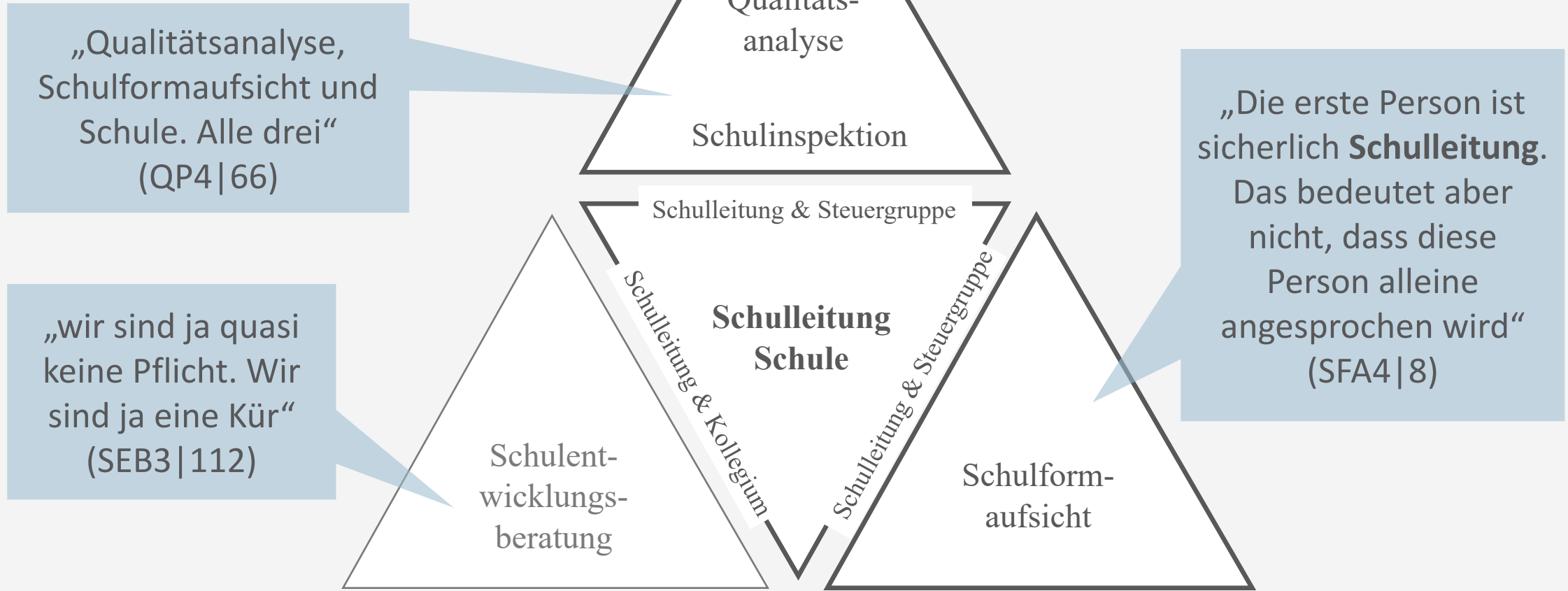
„mangelnde *Verzahnung*:
[...] die Kooperation der
relevanten Akteure [...] muss ausgebaut werden“

(Gärtner, 2021, S. 184, Herv. i. O.)

Koordination in aktueller Bildungssteuerung und Wissenschaft

- „Als eine Gelingensbedingung für die Implementation des Ganztags wird durch Fall E die **Kooperation verschiedener Akteur*innen** identifiziert“ (Zaruba et al., 2024, S. 275)
- Landesprogramm Bildungsregion „**Gelingensfaktoren der erfolgreichen Zusammenarbeit** zwischen Schulträger, Schulaufsicht und Schulleitung“ (IBBW, 2024)
- Forschungsansatz Educational Governance
- **Handlungskoordination** als das Zusammenwirken „zwischen verschiedenen Akteuren in komplexen Mehrebenensystemen“ (Altrichter & Maag Merki, 2016, S. 8)

Akteurskonstellation als Triade



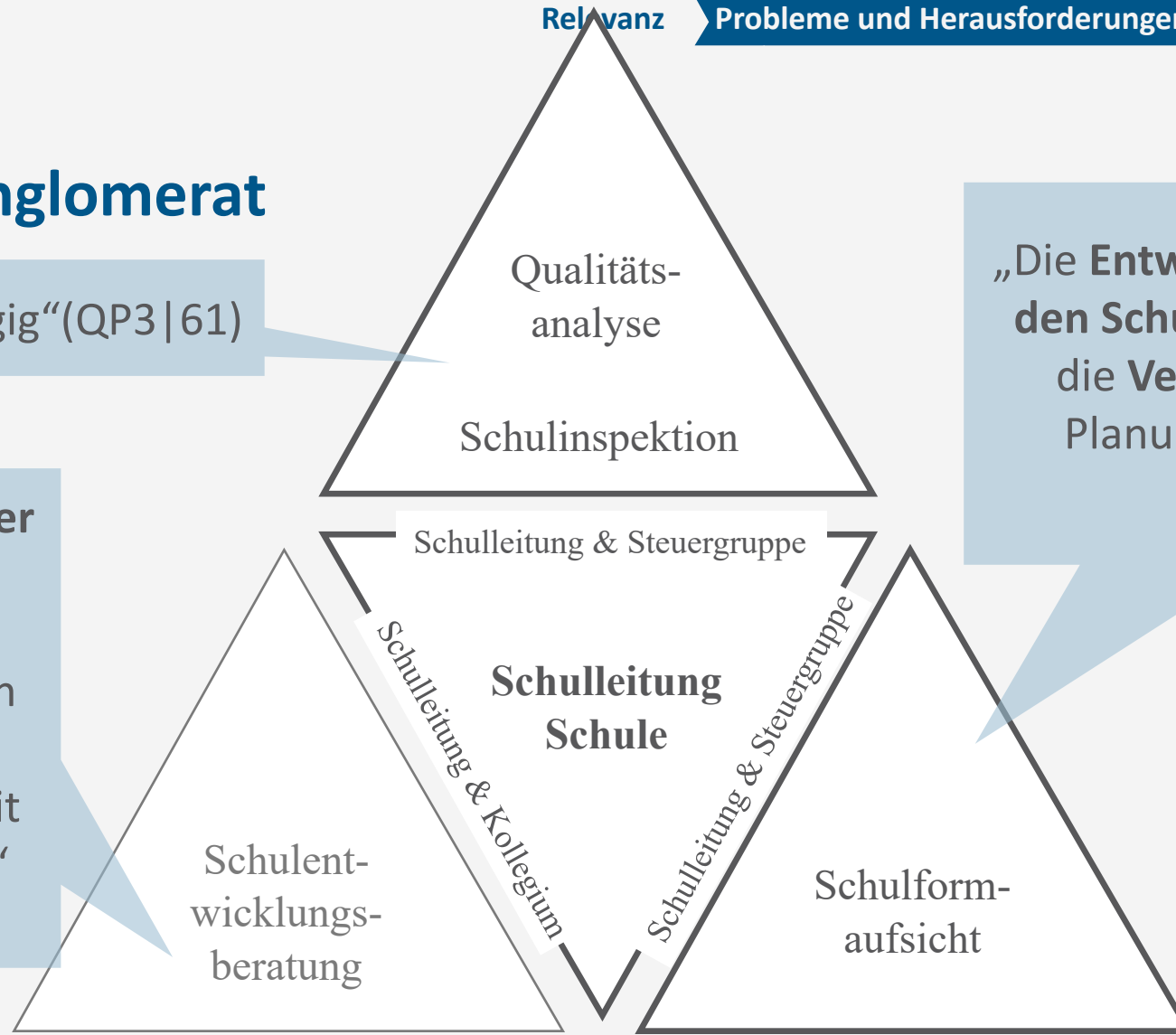
Konstitution der Akteurskonstellation (Luig, 2023, S. 96; in Anlehnung an Diedrich, 2020, S. 48)

Unterstützungskonglomerat

„personenabhängig“ (QP3 | 61)

„Wir [sind] **alle Unterstützer für die Schulen** [...]. Wir kommen nur aus verschiedenen Richtungen mit **verschiedenen Professionalitäten** und mit **verschiedenen Aufgaben**“ (SEB3 | 140)

„Die **Entwicklungsarbeit** muss **in den Schulen** ablaufen. Da liegt die **Verantwortung** für die **Planung und Umsetzung**“ (SFA3 | 30)



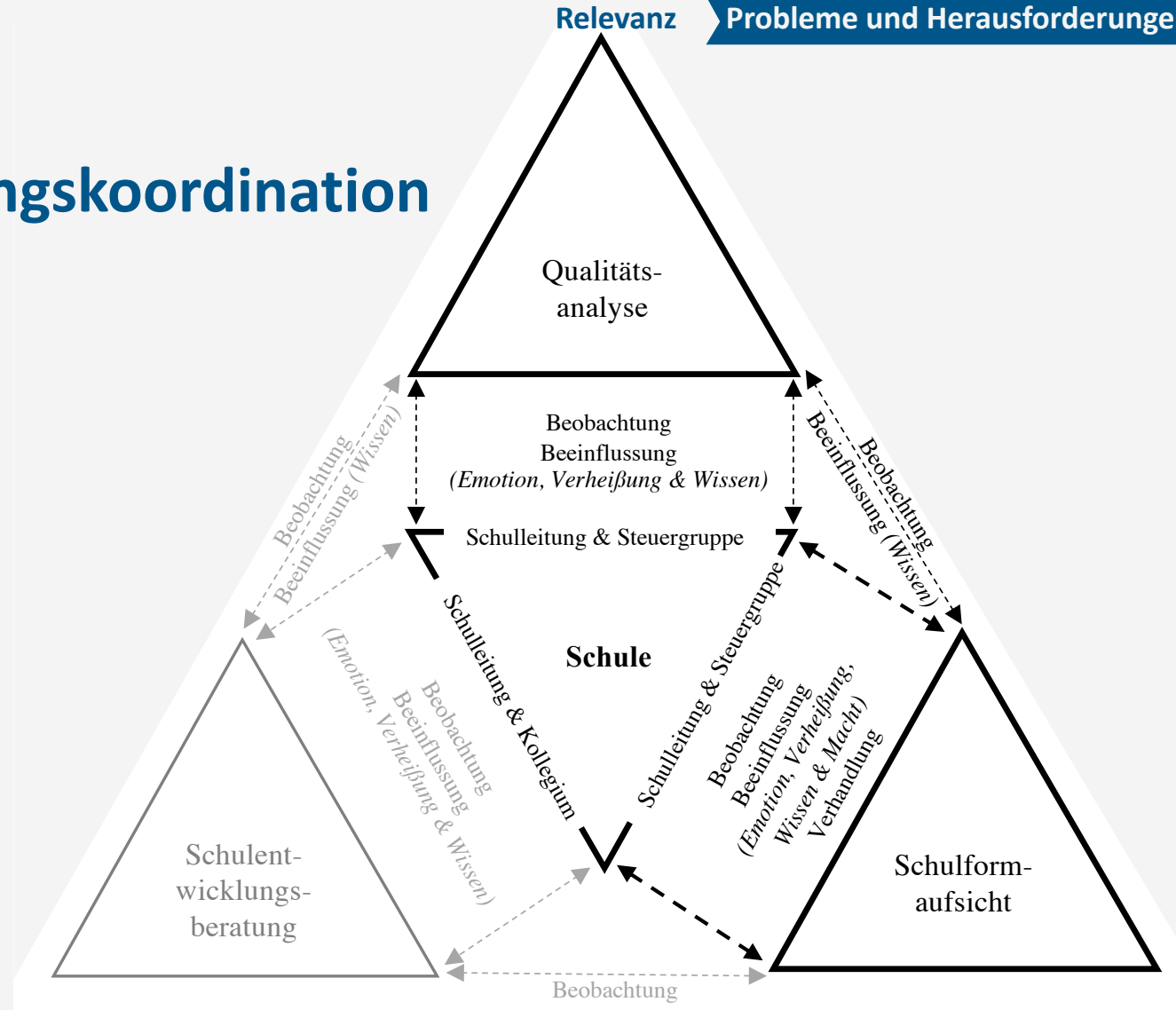
Konstitution der Akteurskonstellation (Luig, 2023, S. 96; in Anlehnung an Diedrich, 2020, S. 48)

Herausforderungen für eine gelingende Kohärenz im Gesamtgefüge I

Kohärenz = Abstimmung, um eine einheitliche Linie zu gewährleisten und die gewünschte Wirkung zu erzielen, für die alle Bereiche eine Mitverantwortung tragen (BMZ)

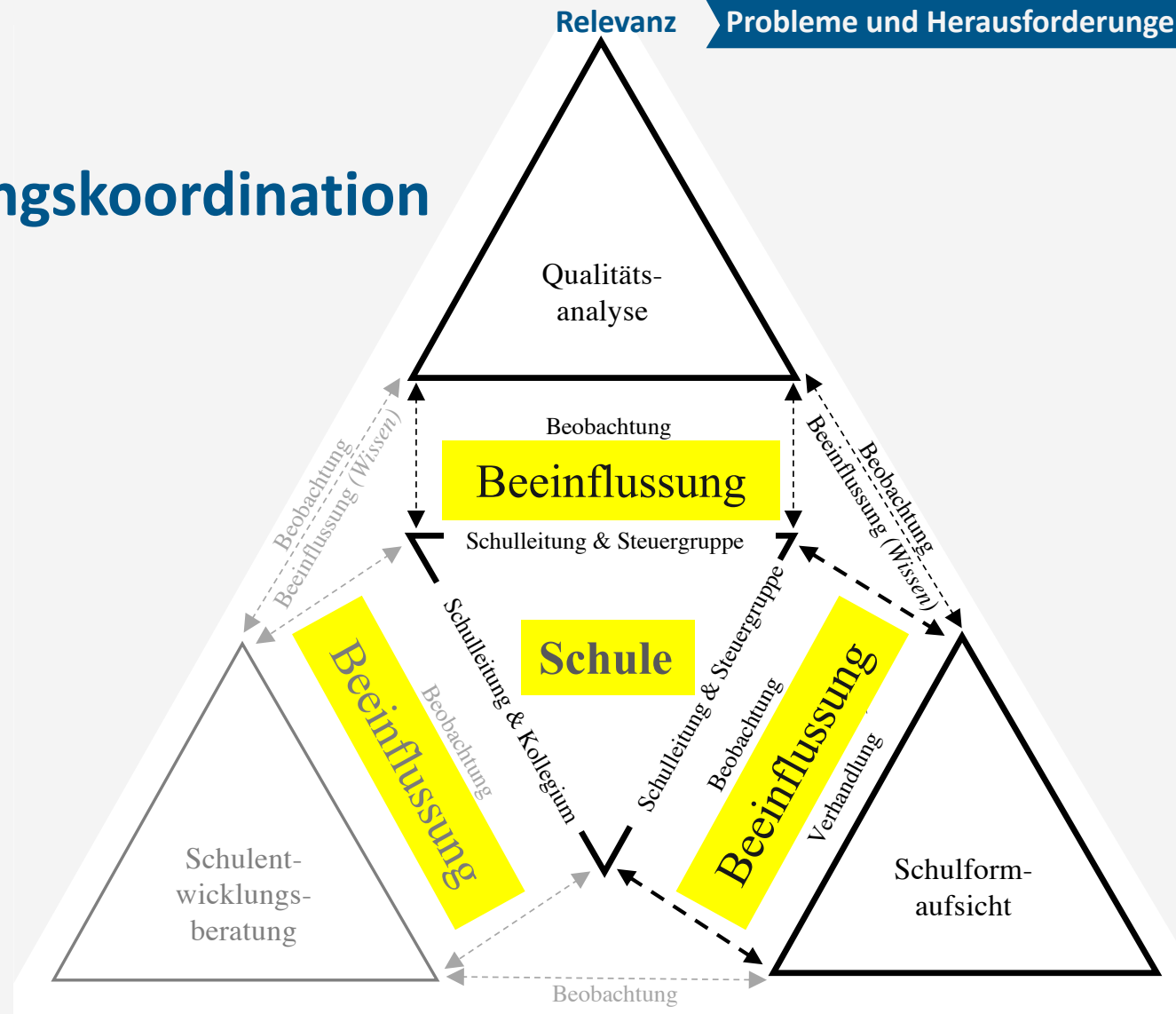
- Verdreifachung unterstützender Instanzen und dadurch z.T. Rollenkonfundierungen
- Zweifache Externalisierung der Verantwortung auf die Einzelschule (vgl. Berkemeyer, 2020)
- Mehr Handlungskoordination durch Schulinitiative
- Handlungskoordination realisiert sich in bestehende, über Personen konstituierte Akteursverhältnisse (Luig, 2023; vgl. auch Brüsemeister et al., 2013)

Modi der Handlungskoordination



Modi der Handlungskoordination in der gesamten Akteurskonstellation (Luig, 2023, S. 220)

Modi der Handlungskoordination



Modi der Handlungskoordination in der gesamten Akteurskonstellation (Luig, 2023, S. 220)

Beeinflussung als vorherrschende Form der Handlungskoordination

- „Zwecküberlagerungen“ der Schulinspektion (Tarkian et al., 2019, S. 115)
- Vielfalt an Beeinflussungsversuchen, die der Herstellung von Akzeptanz dienen und der Logik einer Entwicklung durch Einsicht folgen
 - **qua Emotion** (Beziehungsarbeit)
 - **durch Verheißung** (Überzeugung von Mehrwert der Schulinspektion)
 - **mit Wissen** (aber: Evidenz selbst „Angelegenheit von Aushandlung“ Diedrich & Maritzen, 2020, S. 161)
- Einflusspotential **Macht**, nur von Schulaufsicht zu realisieren, wird unterschiedlich bemüht

Herausforderungen für eine gelingende Kohärenz im Gesamtgefüge II

Kohärenz = Abstimmung, um eine einheitliche Linie zu gewährleisten und die gewünschte Wirkung zu erzielen, für die alle Bereiche eine Mitverantwortung tragen (BMZ)

- Abstrakte Zielformulierungen und fehlende „logische Struktur“ (Böttcher, 2019, S. 84; Böttcher & Luig, 2021)
- Unzulängliche Ausstattung der Akteure mit Verfügungsrechten und Verfügungsfähigkeiten
- Zuständigkeit, Fähigkeit und Bereitschaft müssen sich in Deckung befinden (Marquard, 1981, S. 24)

Überlegungen zur gelingenden Kohärenz im Gesamtgefüge

- Klärung der Zielausrichtung und Strategie in der Gesamtsystemsteuerung
- Erwartungssicherheit durch widerspruchsfreie Regelungsstrukturen (Verfügungsrechte, -fähigkeiten)
- durchgehende Verantwortungsübernahme
- Arbeitseinheit „Programmkoordination“ mit der Aufgabe der „Koordination und Kontrolle aller Programme des Ressorts im Gesamtüberblick“ (Deutscher Bildungsrat, 1974, S. 102)
- Prüfung und Aufbau Programm- und instrumentenübergreifender Netzwerkstrukturen, die durch gebündelten Informationsaustausch zur Erfahrungsakkumulation und Wissensvermehrung führen

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

c.luig@uni-muenster.de