sozial wissenschaften htw saar

EBERHARD KARLS UNIVERSITÄT TÜBINGEN

DHBW Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Steuerung von Schulsozialarbeit als Führung von „oben“ und/oder Aushandlung von „unten“?

Workshop beim Bundeskongress Schulsozialarbeit 2026

Katharina Baur / Lars Bieringer
Ingo Hettler / Sebastian Rahn / Mirjana Zipperle

DHBW
Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Stuttgart

sozial
wissenschaften
htw saar

Ingo Hettler

Dissertation zu Steuerung als Inter-/Dependenzbewältigung

Sebastian Rahn

Lars Bieringer

Schulsozialarbeit im bundesweiten Vergleich (SibV)

Kollektiv Schulsozialarbeit
nett & produktiv

Forschung zur Schulsozialarbeit

Dissertation zu Aushandlungsprozessen in der Schulsozialarbeit

Katharina Baur

Explorative Studie zu Leitungshandeln in der Schulsozialarbeit

Mirjana Zipperle

EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN

Steuerung von oben
(Fach)politische Steuerung

Steuerung auf mittlerer Ebene
Fachliche Steuerung

Steuerung von unten
Interaktionen / Aushandlungen im schulischen Alltag



Steuerung von „oben“: Zusammenhänge auf Basis einer bundesweiten administrativen Abfrage bei den Landesministerien

Landesprogramm: Finanzierungsmodelle und weitere Finanzierungsquellen

1. **Vollfinanzierung** durch das Land
2. **Ko-Finanzierung** durch Land und Kommunen/Landkreise, differenziert in:
   a) Projektförderung des Landes im Rahmen einer prozentualen Anteilsfinanzierung
   b) Projektförderung in Form pauschaler Festbetragsfinanzierung
3. **Anteilsfinanzierung** unter Einbezug von Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF)

---

4. **(Voll-)Finanzierung** durch den Bund im Rahmen bundesweiter Programme
5. **(Voll-)Finanzierung** durch die Kommunen
6. **Zusätzliche Finanzierung** durch sonstige Förderquellen

Steuerung von „oben“: Zusammenhänge auf Basis einer bundesweiten administrativen Abfrage bei den Landesministerien

Landesprogramm: Einordnung der Länder zu den Finanzierungsmodellen

Vollfinanzierung durch das Land	Ko- Finanzierung Anteilsfinanzierung	Ko- Finanzierung Festbetragsfinanzierung	Anteilsfinanzierung mit ESF-Mitteln
• Bremen • Hamburg • Hessen • Niedersachsen • Berlin • Nordrhein-Westfalen • *Bayern*	• Sachsen • Saarland • Thüringen • Schleswig-Holstein • *Nordrhein-Westfalen*	• Brandenburg • Baden-Württemberg • Rheinland-Pfalz • Bayern	• Sachsen-Anhalt • Mecklenburg-Vorpommern • *Saarland*

Steuerung von „oben“: Zusammenhänge auf Basis einer bundesweiten administrativen Abfrage bei den Landesministerien

<u>Landesprogramm: Modelle der Dienst- und Fachaufsichtsstrukturen in den Ländern</u>

1. **Jugendhilfemodell A:** Dienstaufsicht durch die *Anstellungsträger* und Fachaufsicht durch die *örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe*
2. **Jugendhilfemodell B:** Dienstaufsicht und Fachaufsicht durch die jeweiligen *Anstellungsträger*
3. **Schulisches Modell A:** Dienstaufsicht bei *Schule* und Fachaufsicht bei *Bildungs- und Kultusministerien (Schulaufsicht)*
4. **Schulisches Modell B:** Dienstaufsicht bei *Schule* und Fachaufsicht bei *nachgeordneten Behörden oder Bezirksregierungen*

---

5. **Außerhalb der Landesprogramme:** Üblicherweise Dienstaufsicht durch die *Anstellungsträger* und Fachaufsicht durch die *örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe*

Steuerung von „oben“: Zusammenhänge auf Basis einer bundesweiten administrativen Abfrage bei den Landesministerien

Landesprogramm: Einordnung der Länder zu den Dienst- und Fachaufsichtsmodellen

Jugendhilfe Modell A	Jugendhilfe Modell B	Schulisches Modell A	Schulisches Modell B
DA bei Anstellungsträger und FA bei örtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe	DA und FA bei Anstellungsträgern	DA bei Schule und FA bei Bildungsministerien (Schulaufsicht)	DA bei Schule und FA bei Bezirksregierungen oder nachgeordneten Behörden (Schulämter)
• Bayern • Brandenburg • Saarland • Thüringen • *Nordrhein-Westfalen*	• Baden-Württemberg • Mecklenburg-Vorp. • Berlin & Sachsen • Rheinland-Pfalz • Schleswig-Holstein • Sachsen-Anhalt	• Bremen • *Bayern*	• Hamburg • Niedersachsen • Nordrhein-Westfalen • Hessen

Steuerung von „oben“: Zusammenhänge auf Basis der bundesweiten Fachkräftebefragung – Finanzierung

- **Stellenbefristungen** (p< 0,001, schwache Effekte)
  - bei **ESF-Förderung** häufiger **befristete Verträge**
  - bei **Landesfinanzierung (Kultusministerium)** *seltener* **befristete Verträge**
- **Verbesserungsvorschläge** aus der Praxis (p< 0,001)
  - bei **ESF-Förderung** häufiger Wunsch nach **langfristiger Finanzierung/gesetzlicher Verankerung** (mittelstarker Effekt) und nach der Reduzierung **bürokratischer Belastungen** (Dokumentation) (schwacher Effekt)
  - bei **Landesfinanzierung (Kultusministerium)** *seltener* Wunsch nach **langfristiger Finanzierung/gesetzlicher Verankerung** (schwacher Effekt)
- Ausstattung mit **Sachmitteln** (p< 0,001, schwache Effekte)
  - bei **Landesfinanzierung (Kultusministerium)** *seltener* **eigene Sachmittel**
  - Bei Förderung durch **ESF/Kommunen/Landkreise/Sozialministerium** häufiger **eigene Sachmittel**

Kernthesen:

ESF-Förderung geht häufiger mit Befristung und zusätzlicher Bürokratie einher

Finanzierung durch das *Kultusministerium* geht häufiger mit langfristiger Absicherung einher

Steuerung von „oben“: Zusammenhänge auf Basis der bundesweiten Fachkräftebefragung – Trägerstrukturen

- Trägerspezifische **Tätigkeitsschwerpunkte** (Auswahl; p< 0,001; überwiegend schwache Effekte):
  - bei **freien Trägern** mehr Ferienangebote, AGs und Dokumentationstätigkeiten
  - bei **öffentlichen Trägern** mehr Beratung von Eltern/PSB und einzelfallbezogener Kontakt zu außerschul. Einrichtungen
  - im **Landesdienst (Kultusministerium)** mehr Beteiligung in schulischen Gremien
- Trägerspezifische **Verbesserungsvorschläge** (p< 0,001; schwache Effekte):
  - bei **freien Trägern** häufiger Wunsch nach Überwindung des Einzelkämpfertums, nach langfristiger Finanzierung und nach der Reduzierung bürokratischer Belastungen
  - bei **öffentlichen Trägern** häufiger Wunsch nach Überwindung des Einzelkämpfertums
  - im **Landesdienst (Kultusministerium)** *seltener* Wunsch nach der Stärkung externer/sozialräumlicher Netzwerke und insgesamt *geringere* Zufriedenheit mit der Trägerunterstützung
  - bei **kleinen Trägern (max. fünf Fachkräfte)** häufiger Wunsch nach Supervision und kollegialer Beratung / Austausch sowie insgesamt *geringere* Zufriedenheit mit der Trägerunterstützung

Kernthesen:

Fachkräfte bei…

…freien Trägern mit stärkerer finanzieller Unsicherheit und höherem Verwaltungs-aufwand

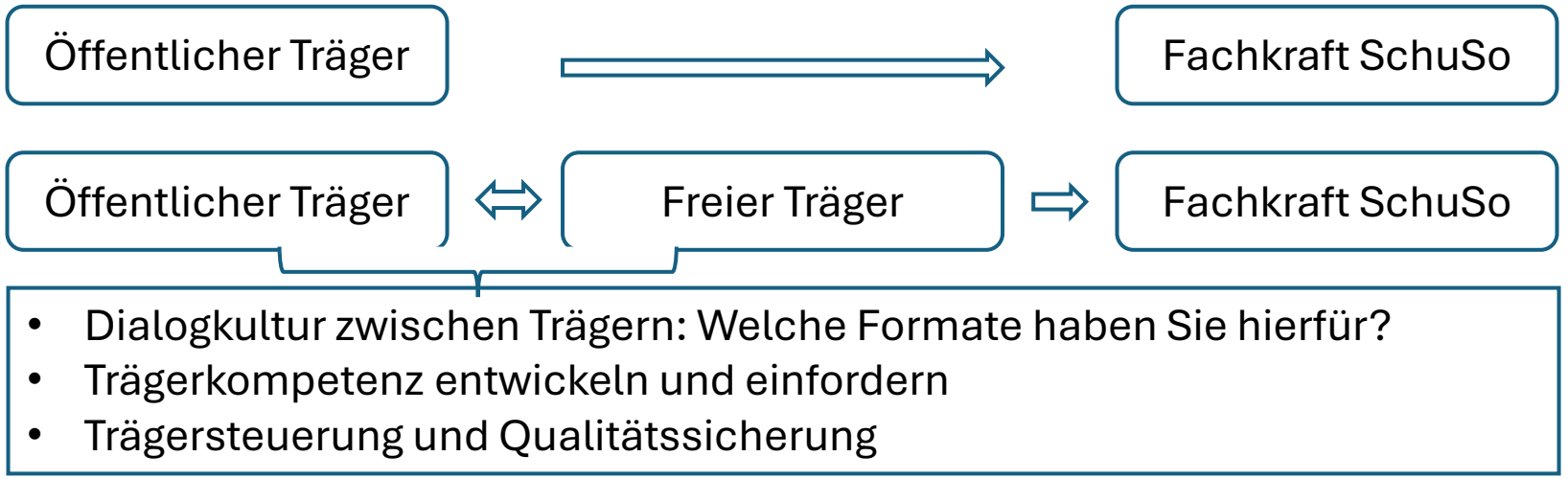
…schulischen Trägern mit stärkerer schulischer Integration und größerer „Distanz“ zum Träger

…kleinen Trägern mit weniger Unterstützungs-ressourcen

Reflexion der Bedingungen und Aufgaben für Leitungshandeln auf "mittlerer" Ebene

- Bei wem liegt der Auftrag zur Leitung und Steuerung auf "mittlerer" Ebene?

Bsp. Trägerschaft Jugendhilfe



- Gibt es zur Realisierung der fachlichen Steuerung ausreichend Ressourcen?

Trägerbefragung BW (2022)
→mehr als einem Drittel (36,4%) hat weniger als 5% Stellenumfang für die inhaltliche Koordination – bei 34 von diesen sind dafür überhaupt keine Stellenanteile vorgesehen.
→knapp ein Viertel (23,8%) hat mehr als 50% Stellenanteile für die inhaltliche Koordination

Reflexion der Bedingungen und Aufgaben für Leitungshandeln auf "mittlerer" Ebene (mit Dienst- und Fachaufsicht)

Bsp. Freier Träger der Jugendhilfe



- Welchen **Auftrag** dürfen die freien Träger bzgl. der fachlichen Steuerung über Leitungshandeln übernehmen?
- Welche **Ressourcen und Kompetenzen** haben die Träger für diese Aufgabe?

- Wie können **Träger** die einzelnen Fachkräfte im Rahmen der Dienst- und Fachaufsicht für das Agieren im 'Zwischenraum' **unterstützen**?
- Herausforderung: **Steuerung ‚aus der Ferne‘** ohne ‚vor Ort‘ Präsenz
- Erfordernis: **Aufsuchend Leitung mit Gaststatus**
- **Strukturelles Machtgefälle** braucht Sichtbarkeit des Trägers als Bestandteil des Angebots Schulsozialarbeit
- Herausforderung: **Flexibilität und Klarheit in der Heterogenität** der Zuständigkeiten und Bedingungen

Steuerung auf „mittlerer“ Ebene: Zusammenhänge auf Basis der bundesweiten Fachkräftebefragung – Unterstützung durch Anstellungsträger

– Eine **hohe Unterstützung durch die Träger** geht damit einher, dass Fachkräfte…

a) tätigkeitsbezogen

…seltener fachfremde Aufgaben (Betreuung im Ganztag, Vertretungsunterricht) übernehmen und

…häufiger Projekte in Klassen anbieten (p< 0,001; schwache Effekte)

b) bezogen auf das professionelle Handeln

…ihre autonomen Handlungsspielräume als stärker ausgeprägt wahrnehmen.

…die kollegiale Entscheidungsfindung in der Schulsozialarbeit besser einschätzen.

…stärker an an den Adressat*innen orientiert arbeiten. (p< 0,001; schwache Effekte)

c) kompetenzbezogen

…sich besser im Umgang mit Datenschutz und Schweigepflicht informiert sehen und

…bei Hinweisen auf eine Kindeswohlgefährdung tendenziell eher wissen, wie sie vorzugehen haben. (p< 0,001; schwache Effekte)

Kernthesen:

Die Unterstützung der Träger…

1) …wirkt der *Übernahme fachfremder Aufgaben* entgegen.

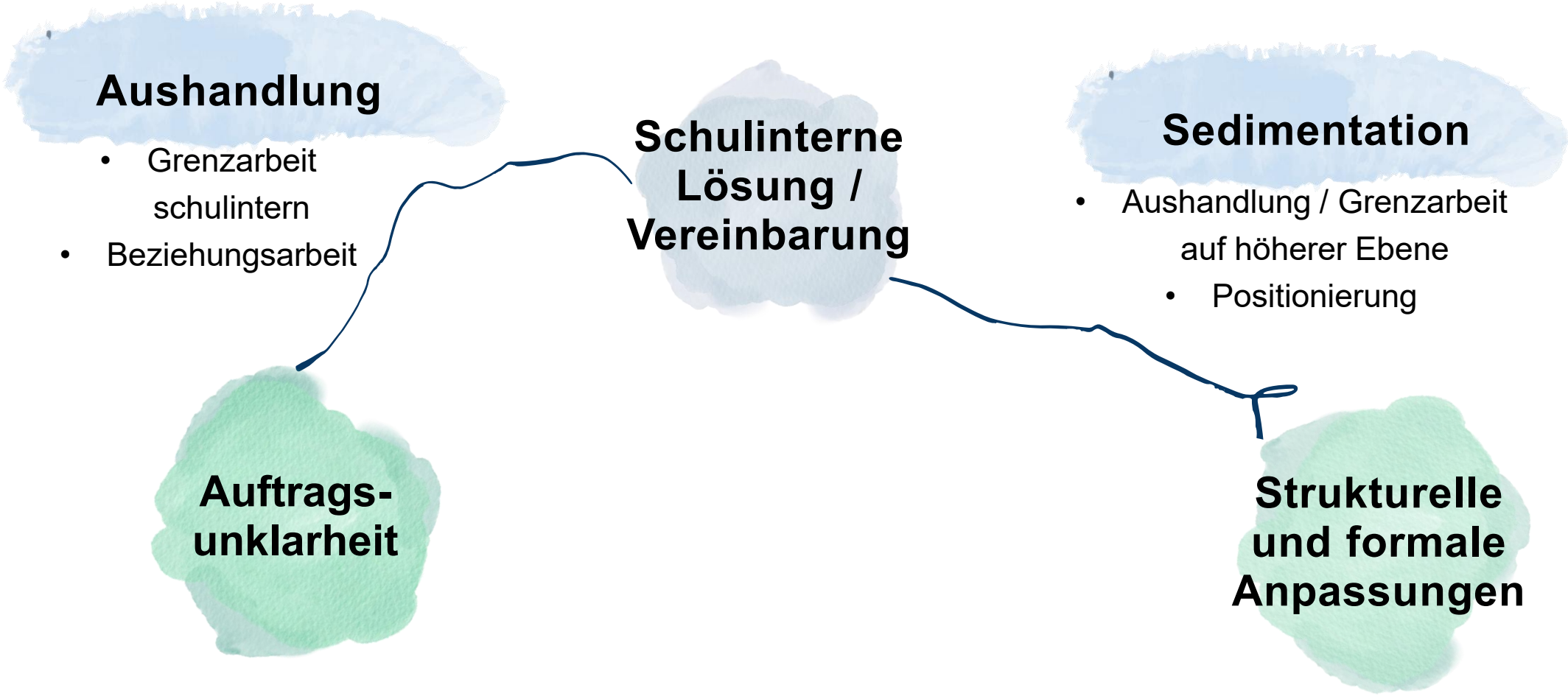
2) …stärkt die Fachkräfte in ihrem *professionellen Handeln* und in *einzelnen Kompetenzen.*

Aushandlungen von Schulsozialarbeitenden als Steuerung von „unten“

- Durch Steuerungslandschaft als „Flickenteppich“ und meist „aus der Ferne“ sind Schulsozialarbeitende auf Aushandlungen zu Auftrag und Zuständigkeiten im schulischen Alltag verwiesen
- Interaktionale Prozesse an der Schule als „doing Schulsozialarbeit“ (vgl. Kloha et al. 2025) gestalten das Arbeitsfeld mit
- Interaktionale Prozesse können strukturbildend auf Organisationen einwirken (Negotiated Order Ansatz nach Anselm Strauss, 1978): Sedimentationsprozess
- Partizipation der Fachkräfte an der Gestaltung des Arbeitsfelds und ihren Rahmenbedingungen ist nicht nur auf formalisierte Treffen begrenzt zu betrachten: alltägliche Aushandlungen sind konstitutiv

→ Aushandlungsprozesse werden damit als Steuerung von „unten“ zu machtvollem und fachlich zu reflektierendem, abzusicherndem Steuerungselement

Steuerung von „unten“: Aushandlungen an der Schule sedimentieren in strukturelle und formale Anpassungen

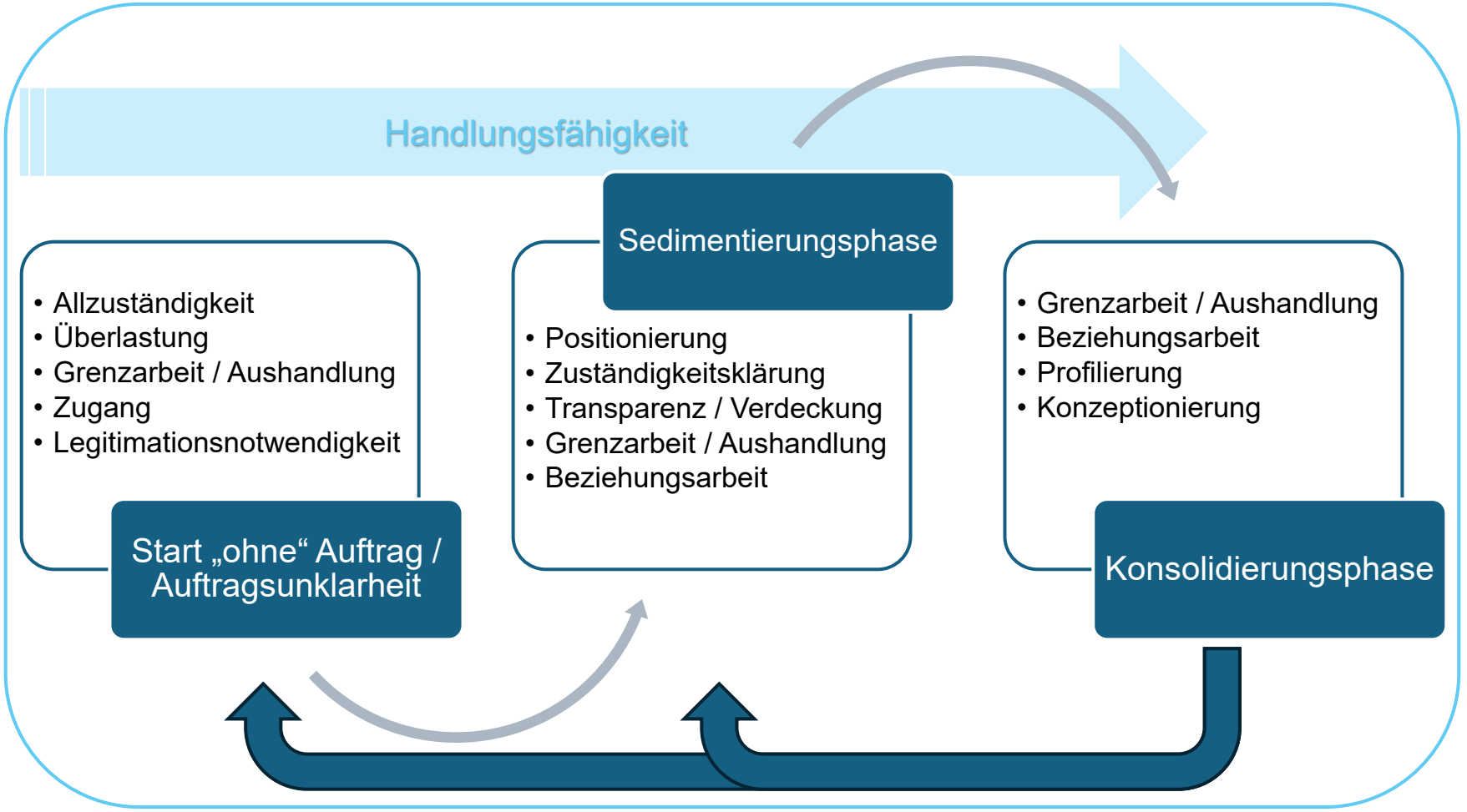


Rahmung: sich wandelnde Organisationen, politische Beschlüsse, Finanzierung, gesellschaftliche Themen (…)

(Jugendhilfe-) Träger

Kooperations-partner

Eltern



Lehrkräfte

Schulleitung

Schüler*innen

Abbildung: Aushandlungen von Schulsozialarbeitenden im multiprofessionellen Team – Ablaufschema aus Negotiated Order Perspektive nach A. Strauss (1978) (Baur 2026)

Steuerung von „unten“: Zusammenhänge auf Basis der bundesweiten Fachkräftebefragung – Standortspezifische Konzeptionen

– Bei Vorliegen einer **standortspezifischen Konzeption** …

a) bezogen auf das professionelle Handeln

…wird die kollegiale Entscheidungsfindung in der Schulsozialarbeit besser eingeschätzt. (p< 0,001; schwacher Effekt)

b) bezogen auf die inner- und außerschulische Zusammenarbeit

…wird die innerschulische Zusammenarbeit von den Fachkräften besser eingeschätzt.

…sind die sozialräumlichen Bezüge der Schulsozialarbeit stärker ausgeprägt.
(p< 0,001; schwache Effekte)

c) kompetenzbezogen

…kennen die Fachkräfte tendenziell eher geeignete Handlungsstrategien bei Schulabsentismus.

…können die Fachkräfte auf Mobbingsituationen eher adäquat reagieren.
(p< 0,001; schwache Effekte)

Kernthesen:

Eine standortspezifische Konzeption stärkt die Schulsozialarbeit in…

1) ...ihrer *Einbindung am Ort Schule.*

2) …ihren *sozialräumlichen Bezügen.*

Steuerung als Inter-/Dependenzbewältigung

(Hettler 2026)

1. Dependenz: **situativ**e, **einseitig**e Abhängigkeiten
*Steuerungsakteuer*in ← Steuerungsadressat*in*

2. Interdependenz: **wechselseitig**e, strukturelle Abhängigkeiten mit alternierenden Rollen
*Steuerungsakteuer*in ←→ Steuerungsadressat*in*

3. Bewältigung: **Formen des Umgangs** mit den äußeren Rahmenbedingungen, um Steuerungsziele zu verfolgen

Steuerung als Inter-/Dependenzbewältigung

(Hettler 2026; Hettler & Schlachter 2026)

Steuerung als Inter-/Dependenzbewältigung

- durch **kommunikativ eingebrachte** und intentional gerichtete **Erwartungen gegenüber selbststeuernden Systemen**
- die **funktionale Auftragserfüllung der Schulsozialarbeit** fokussierend
- zielt auf die **strategische Bearbeitung zu überwindender** (reziproker) **Abhängigkeiten**
- ist **Differenzbearbeitung zwischen** aktuell wahrgenommener/erwarteter **Systemrealität und** einem **angestrebten Zielzustand**

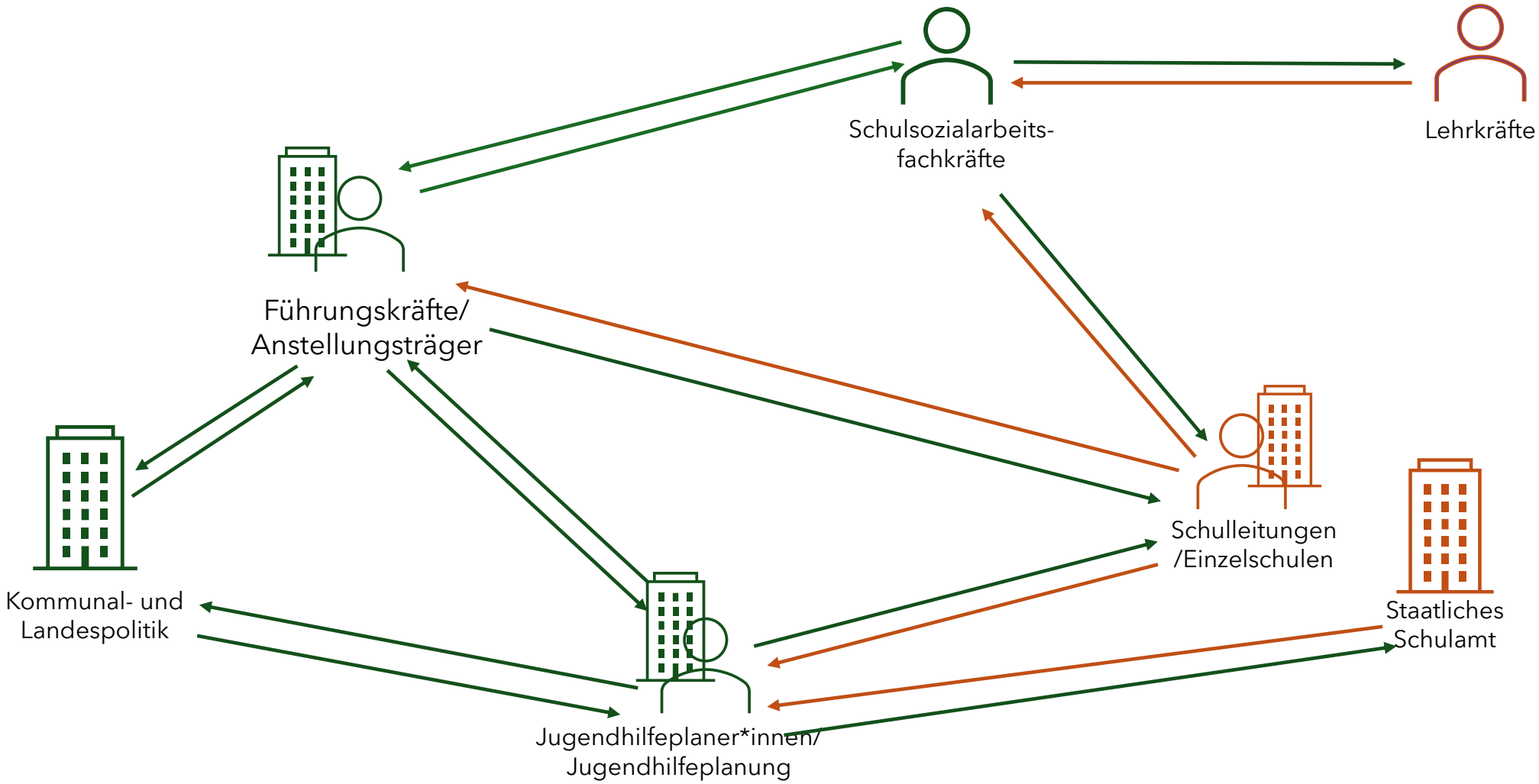
Steuerung als Inter-/Dependenzbewältigung

(vgl. Hettler 2026)

Dependenzbereiche als Kontext von Steuerung



Steuerung als Inter-/Dependenzbewältigung



Fazit

- "Klassische" Steuerungsverständnisse sehr begrenzt auf die Schulsozialarbeit übertragbar
- Steuerung in der Schulsozialarbeit…
  - findet sowohl vertikal wie horizontal statt
  - Gleicht einem „Mosaik“ aus unterschiedlichen Steuerungsmöglichkeiten und -mitteln



Anerkennung einer **geteilte Steuerungsverantwortung** hin zu einer abgestimmten, systemischen Steuerungspraxis

- ❖ **Klärung von Steuerungserwartungen und –aufgaben**
- ❖ **Schaffung kooperativer Steuerungsstrukturen** zwischen relevanten Akteur*innen
- ❖ Förderung **qualifizierter Begleitungs- bzw. Führungsstrukturen** bei den Kosten- und Anstellungsträgern (Zipperle, Rahn & Maier 2022) **sowie der Trägerpräsenz**

Arbeitsphase in 3 Gruppen

Welche Bedingungen sind erforderlich, professionelles Handeln der Fachkräfte auf den unterschiedlichen Ebenen zu ermöglichen?


DHBW
Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Stuttgart
sozial
wissenschaften
htw saar
Ingo Hettler
Dissertation zu Steuerung als Inter-/Dependenzbewältigung
Sebastian Rahn
Schulsozialarbeit im bundesweiten Vergleich (SibV)
Lars Bieringer
Kollektiv Schulsozialarbeit
DANKE.
Dissertation zu Aushandlungsprozessen in der Schulsozialarbeit
Katharina Baur
Explorative Studie zu Leitungshandeln in der Schulsozialarbeit
Mirjana Zipperle
EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN

Foliensatz zu finden unter:

Bei Rückfragen:

TEAM

Katharina Baur – k.baur@uni-tuebingen.de
Lars Bieringer – lars.bieringer@htwsaar.de
Ingo Hettler – ingo.hettler@dhbw-stuttgart.de
Sebastian Rahn – sebastian.rahn@htwsaar.de
Mirjana Zipperle – mirjana.zipperle@uni-tuebingen.de

Literatur

Bieringer, L., & Rahn, S. (i.E.). Schulsozialarbeit in Deutschland 2025. Ergebnisse einer bundesweiten Studie. Springer VS.

Hettler, I. S. (i.E.): Steuerung als Inter-/Dependenzbewältigung. Eine Grounded Theory zu Steuerungspotenzialen und -grenzen für die Schulsozialarbeit in Trägerschaft der Kinder- und Jugendhilfe. Wiesebaden: Springer VS → *Erscheint voraussichtlich im Mai 2026.*

Hettler, I. S., Rahn, S. & Zipperle, M. (Hrsg.) (i.E.). Organisation und Steuerung (in) der Schulsozialarbeit. Springer VS.

Hettler, I. S.; Schachter, S. (i.E.). Steuerung von Schulsozialarbeit als multiaktorielles Zusammenspiel im Kontext von Inter-/Dependenz. In: Hettler, I. S., Rahn, S. & Zipperle, M. (Hrsg.)Organisation und Steuerung (in) der Schulsozialarbeit. Springer VS.

Kloha, J., Reinecke-Terner, A., & Aghamiri, K. (2025). *Schulsozialarbeit entdecken: Ein Lehrbuch für rekonstruktives Praxisverstehen.* Kohlhammer Verlag.

Rahn, S. & Bieringer, L. (i.E.). Schulsozialarbeit: Doppelt verbunden = doppelt ermöglicht? Trägerbezogene sowie schulische Ermöglichungsbedingungen von innerschulischer Kooperation und sozialräumlicher Orientierung in der Schulsozialarbeit. Soziale Passagen,

Strauss, A. L. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order*. Jossey-Bass.

Zipperle, M.; Maier, K.; Gschwind, A.Karl; Rahn, S.; Stange, L. (2022): Trägerstrukturen von Schulsozialarbeit in Baden-Württemberg. Eine landesweite Erhebung im Rahmen des Forschungsvorhabens ‚Sozialraumorientierte Schulsozialarbeit an Sekundarschulen in Baden-Württemberg (SOSSA_SEK)'. Stuttgart. Online verfügbar unter: https://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/Forschung/Aktuelle_Vorhaben/Sozialraumorientierte_Schulsozialarbeit_an_Sekundarschulen/Traegerstrukturen_SchuSo_SOSSA_SEK_2022-03-21-barr_2.pdf (geprüft am 03.03.2026)

Zipperle, M.; Rahn, S.; Maier, K. (2022). Wer „trägt" die Schulsozialarbeit?: Empirische Befunde zu Strukturen und Steuerungspotenzialen von Trägern der Schulsozialarbeit in Baden-Württemberg. *Soziale Passagen*, *14*(2), 457–474. https://doi.org/10.1007/s12592-022-00433-5.