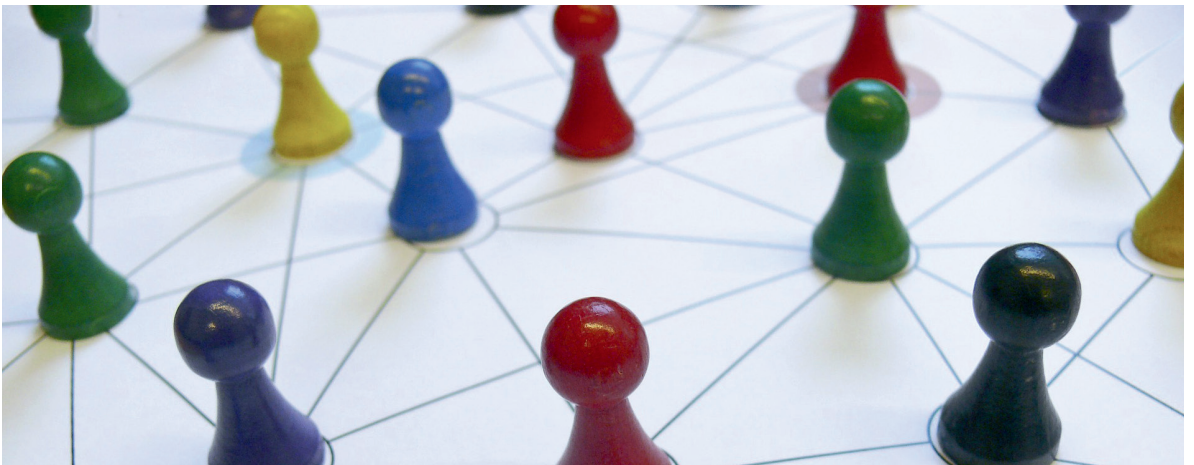




# Bildung unter einem Dach: Integrierte Planung für kommunale Bildungslandschaften

Reihe Berichte und Materialien, Band 24



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln  
des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung gefördert.

**Bildung unter einem Dach:** Integrierte  
Planung für kommunale Bildungslandschaften

**Reihe Berichte und Materialien, Band 24**

## Impressum

Die vorliegende Broschüre wurde von der „Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Hessen“ erarbeitet.

Die Autorinnen und Autoren tragen Verantwortung für den Inhalt.

Die Transferagentur wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen des BMBF: 01NQ1405).

Die Transferagentur Hessen ist angesiedelt bei  
INBAS  
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH  
Herrnstraße 53  
63065 Offenbach am Main

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Hessen  
www.transferagentur-hessen.de

Herausgegeben von: Dr. Elisabeth Aram, Julia Klausung  
Redaktionsleitung: Julia Klausung, Eva Schäfer, Carolin Seelmann  
Autorinnen und Autoren: Anna Barrett, Dr. Peter Bartelheimer, Simone Dieling,  
Matthias Feuerstein, Jens Fitzenberger, Frank Grasmeier,  
Julian Heins, Monika Käseberg, Bettina Pauli, Franziska Retzlaff,  
Anja Simon, Christina Steiger  
Auflage: 1. Auflage 2020, 300 Exemplare  
Druck: Gathof Druck GmbH, Offenbach am Main  
Gestaltung: Köhler Kreation, Offenbach am Main  
Bildmotive Titelseite: Pixabay, Unsplash  
Bildmotive Innenteil  
(S. 9, 23, 26, 30, 38, 41, 44, 47): STORCH – Agentur für Pressefotografie

### Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://www.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-932428-86-9

© 2020 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH  
Offenbach am Main, [www.inbas.com](http://www.inbas.com)  
Reihe Berichte und Materialien, Band 24



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln  
des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung gefördert.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
	Bildung im Kontext ganzheitlicher kommunaler Planungsansätze	
<b>2</b>	<b>Perspektiven aus der Wissenschaft</b>	<b>9</b>
	Was und wie integrieren? Teilhabe, Sozialraum und Einzeldaten als gemeinsame Herausforderungen kommunaler Fachplanungen, <i>Peter Bartelheimer</i>	
<b>3</b>	<b>Eindrücke aus strategischer Sicht</b>	<b>22</b>
	Integrierte (Bildungs-)Planung als Werkzeug für Beteiligung und gemeinsames Handeln, <i>Anja Simon</i>	
	Vom stadtteilbezogenen Leuchtturmprojekt zur „gebauten Bildungslandschaft“, <i>Simone Dieling</i>	
	Bildung ganzheitlich denken durch integrierte Planung, <i>Monika Käseberg</i>	
<b>4</b>	<b>Blick in die Praxis</b>	<b>34</b>
	Gemeinsam, aber wie? Die dezernatsübergreifende Zusammenarbeit im Bildungsbereich in der Wissenschaftsstadt Darmstadt, <i>Beatrice Lüttcher und Franziska Retzlaff</i>	
	Bildung ist für uns...? Der Prozess der Leitzielentwicklung als Orientierungshilfe in Baunatal, <i>Frank Grasmeyer und Bettina Pauli</i>	
	Über Daten ins Gespräch kommen: das Beteiligungsverfahren des Landkreises Darmstadt-Dieburg auf seinem Weg zum Faktencheck „Bildung und Chancengleichheit“, <i>Christina Steiger und Anna Barrett</i>	
	Daten gemeinsam nutzen: der Aufbau einer gemeinsamen Datenstruktur im Landkreis Fulda, <i>Matthias Feuerstein, Julian Heins und Jens Fitzenberger</i>	
<b>5</b>	<b>Essenzen und Ausblick</b>	<b>47</b>

## 1 Einleitung

### Bildung im Kontext ganzheitlicher kommunaler Planungsansätze

Kommunalverwaltungen greifen bei der Bearbeitung zentraler Aufgaben auf unterschiedliche Planungsansätze zurück. Fachplanungen und ihre zugehörigen Monitoringsysteme leisten dazu einen zentralen Beitrag. Eine große verwaltungsinterne Herausforderung besteht darin, diese unterschiedlichen Ansätze und Systeme integriert zu denken und, wo nötig, Maßnahmen hin zu einer umfassenden Sichtweise auf den Weg zu bringen. Für eine diesem Grundsatz entsprechende Bildungsplanung sind die Schnittstellen zu bereits bestehenden Fachplanungen mehr als naheliegend. Dazu zählen beispielsweise die Schulentwicklungs-, Jugendhilfe- und Sozialplanung oder auch die Stadt- oder Regionalentwicklung sowie der Gesundheits- und Integrationsbereich.

Integrierte Planung als Konzept und Grundverständnis ist dabei nicht neu, hat jedoch insbesondere in den letzten Jahren innerhalb des bundesweiten Diskurses um die Entwicklung von Bildungslandschaften und speziell in der Weiterentwicklung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) eine gewisse Bedeutung eingenommen. So hat auch in der bundesweiten Transferinitiative die Thematisierung von Konzepten und Schnittmengen zwischen integrierten Planungsansätzen und einem DKBM in Qualifizierungen und Publikationen zugenommen.

Es mag in der Natur der Sache liegen, dass das Interesse an den Kernideen und Instrumenten eines integrierten Planungsverständnisses für ein DKBM recht hoch ist, bestehen doch bei genauer Betrachtung viele Ähnlichkeiten durch die beiden Ansätzen zugrunde liegende Idee des gemeinsamen und auf Daten basierenden Planens und Handelns. Aus diesem steigenden Interesse heraus haben sich aus Sicht der Transferagentur Hessen einige grundlegende Fragestellungen zur Verschränkung der beiden Themenkomplexe ergeben, die wir im November 2019 in einer Fachtagung insbesondere mit verwaltungsinternen Fachkräften aus Hessen und Baden-Württemberg zur Diskussion gestellt haben. Die Kernfragestellung der Tagung war, welche integrierten Planungsansätze unter welchen Voraussetzungen gewinnbringend von einer kommunalen Bildungsplanung genutzt werden können. Das große Interesse an und die wesentlichen Diskurse der Tagung gaben schließlich den Anstoß, die gesammelten Erkenntnisse darüberhinausgehend in unserer Fachreihe aufzugreifen und umfassend darzustellen.

Definitionsansätze für eine integrierte Planung sind in vielen Bereichen zu finden, wie in der Verkehrs- und Stadtplanung, der Geografie, der Ökonomie oder den Sozialwissenschaften. Integrierte Herangehensweisen sind davon geprägt, komplexe Problem- oder Aufgabenbereiche in ihrer

Gesamtheit und als Teil ihrer Umwelt zu betrachten. Planungsprozesse werden somit notwendigerweise ganzheitlich, interdisziplinär, multiprofessionell und nicht auf einen Einzelbereich bezogen gestaltet. In der Perspektive der Stadtentwicklungspolitik wird spätestens seit 2007 im Rahmen der Leipziger Charta hervorgehoben, wie elementar „ganzheitliche Strategien und abgestimmtes Handeln aller am Prozess der Stadtentwicklung beteiligten Personen und Institutionen – auch über die Grenzen der einzelnen Städte und Gemeinden hinaus“ (Leipziger Charta 2007: S. 7) für eine nachhaltige Bearbeitung übergreifender Themen sind. Daneben haben sich in verschiedenen kommunalen Fachplanungen seit den 1970er-Jahren und spätestens seit dem Diskurs um beteiligungsorientierte Steuerung Standards herausgebildet, die zum Ziel haben, Entwicklungen und Problemlagen im jeweiligen Gebiet frühzeitig zu erfassen, auf diese mit angemessenen Maßnahmen zu antworten und dabei relevante Stakeholder und Zielgruppen zu beteiligen (vgl. Nutz/Schubert 2020: S. 7). So ist die kommunale Sozialplanung neben dem Anspruch, strategische Ziele an die Sozialberichterstattung zu knüpfen, durch einen beteiligungsorientierten und partizipativen Steuerungsanspruch geprägt (vgl. Nutz/Schubert 2020: S. 7 ff.).

Die vielfältigen Schnittstellen zu den Ansprüchen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements sind unverkennbar. Das betrifft nicht nur die Zielsetzungen wie die Förderung von Teilhabe und Gerechtigkeit, die Stärkung von Demokratisierung über Beteiligung von Bevölkerung und Stakeholdern oder die Erhöhung von Effizienz und Effektivität im kommunalen Handeln. Auch die jeweiligen Methoden und Instrumente machen starke Ähnlich-

keiten deutlich, wie zum Beispiel indikatorenbasiertes Monitoring unter Einbezug des Sozialraums zu nutzen und Koordinationsfunktionen in kommunaler Verantwortung mit entsprechenden strukturellen und personellen Voraussetzungen bereitzustellen (vgl. Nutz/Schubert 2020: S. 14; Maykus 2007: S. 44 f.).

Damit gibt es offensichtliche Schnittmengen zwischen bereits angewandten integrierten Planungsansätzen und jenen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Diese Schnittmengen und Verschränkungen sichtbar zu machen, von Bestehendem zu lernen und den Nutzen und die Möglichkeiten kooperativer und bereichsübergreifender Bildungsplanung aufzuzeigen ist Ziel der vorliegenden Publikation. Dem Titel „Bildung unter einem Dach“ folgend liegt der Fokus der Betrachtung dabei auf der verwaltungsinternen Perspektive. Den Zielen unserer Veröffentlichungsreihe entsprechend soll auch hiermit ein Beitrag dazu geleistet werden, gleichermaßen Reflexions- und Anwendungswissen zu sichern und Diskurse aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Die Verknüpfung von theoretischer Einordnung und praxisnahen Erfahrungen bildet folglich auch hier die Basis.

In Kapitel 2 eröffnet Peter Bartelheimer den Diskurs, indem er Verbindungslinien eines kommunalen Bildungsmanagements zur Stadt- und Sozialplanung nachzeichnet, die für sich den Anspruch erheben, integrierte Planungsansätze umzusetzen. Insbesondere stellt er dabei Integrationswege über gemeinsame Leitbegriffe, gemeinsame räumliche Bezüge und eine gemeinsame Datenstruktur heraus.

Kapitel 3 beleuchtet strategische Perspektiven aus der kommunalen Entwicklung, die einer ganzheitlichen (Bildungs-)Planung zugrunde liegen, und zeichnet Schritte auf dem Weg dorthin nach. Dafür berichten drei Vertreterinnen hessischer Kommunen im Gespräch mit der Transferagentur Hessen über ihre langjährigen Erfahrungen.

In Kapitel 4 steht schließlich die Umsetzung in der kommunalen Praxis im Fokus und zeigt Entwicklungen und Herangehensweisen integrierter kommunaler Ansätze im Bildungsbereich auf. Dabei stehen die Schwerpunkte „Ausbau von Kooperation“ und „Gemeinsam mit Daten“ im Mittelpunkt.

Wir freuen und bedanken uns für das große Engagement und die Mitarbeit der beteiligten Autorinnen und Autoren, die ihre Impulse aus der Fachtagung nochmals aufbereitet und verfügbar gemacht und damit den entscheidenden Beitrag für diese Publikation geleistet haben: die vielfältigen Anknüpfungspunkte zwischen einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement und bestehenden integrierten Planungsansätzen anschaulich, wissenschaftlich fundiert und mit Praxiswissen gefüllt zu verdeutlichen.

#### Literatur

Nutz, Anna/Schubert, Herbert (Hg.) (2020): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Stuttgart: Kohlhammer/Deutscher Gemeindeverlag.

Leipziger Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt (2007). Online unter: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/bauen/wohnen/leipzig-charta.pdf;jsessionid=2C84822E5F3F68B4C3DEC296169C7A6B.1\\_cid373?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/bauen/wohnen/leipzig-charta.pdf;jsessionid=2C84822E5F3F68B4C3DEC296169C7A6B.1_cid373?__blob=publicationFile&v=2), letzter Zugriff am 1.11.2020.

Maykus, Stephan (2007): Wie kann eine gemeinsame Planungspraxis gelingen? Kommunale Bildungsplanung – Schritte auf dem Weg zur integrierten Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung. In: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hg.): Bildungslandschaften in gemeinschaftlicher Verantwortung gestalten. Berlin, S. 44–59.

## 2 Perspektiven aus der Wissenschaft

### Was und wie integrieren? Teilhabe, Sozialraum und Einzeldaten als gemeinsame Herausforderungen kommunaler Fachplanungen

Dr. Peter Bartelheimer



#### Dr. Peter Bartelheimer,

geboren 1954, forschte bis 2019 am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e. V. an der Georg-August-Universität. Er studierte Soziologie, war Referent von Bündnis 90/die Grünen im Hessischen Landtag und promovierte an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt. Bartelheimer leitete zahlreiche Evaluations- und Forschungsprojekte und koordinierte den Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung. Er lebt in Bremen, gehört dem Aktionsbündnis Teilhabeforschung, dem Verein für Sozialplanung (VSOP) und anderen wissenschaftlichen Netzwerken an und bleibt dem SOFI als Research Fellow verbunden.

Bildungsplanung muss ihren Platz zwischen den beiden kommunalen Planungskulturen der gebauten und der sozialen Stadt finden.<sup>1</sup> Beide Planungsbereiche beanspruchen, integriert zu planen, d. h. über Verwaltungsgrenzen und Funktionsbereiche hinweg, und das heißt in Landkreisen auch: in Kooperation von Kreis- und Gemeindeverwaltungen (Nutz/Schubert (Hg.) 2020). Leitbegriffe wie integrierte Stadtentwicklung, Nachhaltigkeit und Inklusion sind beiden Planungsbereichen gemeinsam, und beide formulieren den Anspruch, auch integrierend, d. h. beteiligungsorientiert zu planen.

In ihrem jeweiligen Planungsverständnis setzen jedoch beide Bereiche zum Teil andere Schwerpunkte. Stadtplanung hat stets einen Gebietsbezug, Sozialplanung plant Programme und Maßnahmen, wobei die Sozialraumorientierung eine Option darstellt. Stadtplanung hat ihre Grundlage im Instrumentarium der Bauleitplanung und des Städtebaurechts. Sozialplanung hat nur in den Handlungsfeldern der Jugendhilfe (§ 80 SGB VIII) und der Altenhilfe (§ 71 SGB XII) eine gesetzliche Grundlage und versteht sich als Steuerungsunterstützung für die Verwaltungsspitze.

<sup>1</sup> Zur Stadtplanung vgl. Deutscher Städtetag 2015; Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) 2012. Zur Sozialplanung vgl. Gottschalk (Hg.) 2019; Werner 2019; Reichwein u. a. 2011.

Wurde also der Anspruch auf integrierte Planung im kommunalen Feld bislang schon von zwei Punkten aus erhoben, setzt das kommunale Bildungsmanagement nun einen weiteren Integrationsimpuls. Dieser Beitrag diskutiert drei mögliche Verbindungslinien zwischen den Planungsbereichen:

- die Übersetzung der Leitbegriffe Teilhabe und Inklusion in Planungsansätze,
- Potenzial und Grenzen eines gemeinsamen räumlichen Problembezugs
- und die strategische Erschließung von Einzeldaten für eine gemeinsame kommunale Dateninfrastruktur.

### Teilhabe als integrierendes Leitkonzept

Teilhabe und Inklusion haben sich seit Ende der 1990er-Jahre in vielen sozialstaatlichen politischen Handlungsfeldern und in Sozialberichten des Bundes, der Länder und der Kommunen als positive wohlfahrtspolitische Gegenbegriffe zu Armut, Ausgrenzung und Benachteiligung durchgesetzt. Stand Teilhabe im politischen Gebrauch zunächst für ein eher unbestimmtes Gleichheitsversprechen, hat der Begriff inzwischen in verschiedene Leistungsgesetze Eingang gefunden. Doch mit Berichterstattung und Verrechtlichung muss sich Teilhabe von einer unbestimmten Formel zu einem Programmziel wandeln, an dem sich Planungen ausrichten und an dem Ergebnisse zu messen sind. Dies kann nicht ohne Folgen für Planungskonzepte bleiben, und der Versuch, ihnen bereichsübergreifend gemeinsame Arbeitsbegriffe von Teilhabe und Inklusion zugrunde zu legen, kann daher ein Ansatzpunkt für integrierte Planung sein.

<sup>2</sup> Bezugstheorien für diese Bestimmung des Teilhabebegriffs sind der Befähigungs- oder Capability-Ansatz und das Konzept der Lebenslage; vgl. Bartelheimer u. a. 2020: S. 24 ff.

Der Teilhabebegriff misst individuelle Lebensqualität nicht allein an materiellen Ressourcen (indirekte Wohlfahrtsmessung), sondern auch an den damit erreichbaren praktischen Möglichkeiten selbstbestimmter Lebensführung (direkte Wohlfahrtsmessung). Menschen erreichen Teilhabe, wenn sie unter gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen mit den ihnen zugänglichen Ressourcen ein Leben führen können, „das sie mit guten Gründen wertschätzen“ – so die klassische Formel von Sen (2010: S. 272).<sup>2</sup>

Nimmt der Teilhabebegriff gegenüber der Gesellschaft die Perspektive des Individuums ein, so misst der Inklusionsbegriff Strukturen und Institutionen daran, wie weit sie Menschen unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Lebensweise, körperlicher Beeinträchtigung und materieller Lage Teilhabe an einem Lebensbereich ermöglichen. Im Anschluss an die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) von 2006 vermeidet ein inklusives Gemeinwesen Sondersysteme für Menschen mit Teilhabebeeinträchtigungen, etwa im Bildungs- und Beschäftigungssystem.

### Teilhabe ist eine Qualität von Lebenslagen, Inklusion eine von Institutionen und Leistungsprozessen.

Die Bezugnahme auf Teilhabe allein schlägt aber noch keine Brücke zwischen Handlungsfeldern. Fachplanungen haben Programme und Leistungen für jeweils unterschiedliche Teilhabedimensionen zum Gegenstand. Zwar lässt sich normativ der Anspruch formulieren, dass alle diese Lebensbereiche für die individuelle Lebensführung gleichen Eigenwert haben (so z. B.

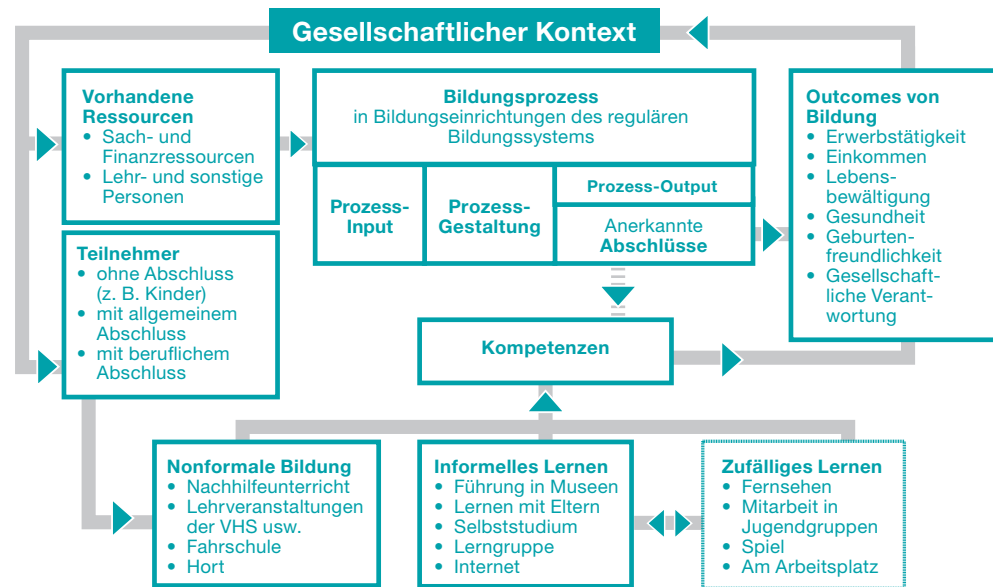
Nussbaum 1999). Tatsächlich haben einige Lebensbereiche zugleich eine instrumentelle Bedeutung für die Teilhabe an anderen, und Leistungsgesetze und Planungsansätze nehmen unterschiedliche Perspektiven auf die Kopplungen zwischen Lebensbereichen ein (vgl. zum Folgenden Bartelheimer/Henke 2018: S. 23 ff.).

- Der Grundsicherung für Arbeitsuchende nach dem SGB II liegt die Annahme zugrunde, dass jegliche soziale Teilhabe als abhängige Dimension aus der Erwerbsteilhabe folgt und nur außerhalb des Grundsicherungsbezugs, mit dem Ende der Leistungsbedürftigkeit, erreicht werden kann. Das SGB II macht hier lediglich für Kinder und Jugendliche mit den Bildungs- und Teilhabeleistungen und für Langzeitarbeitslose mit den Regelungen zum sozialen Arbeitsmarkt eine Ausnahme.
- Dagegen schließt das sozialhilferechtliche Konzept „besonderer sozialer Schwierigkeiten“ nach § 67 SGB XII grundsätzlich den Anspruch auf Hilfe in allen Lebensbereichen ein, in denen Menschen daran gehindert sind, ihr Leben selbstverantwortlich gestalten zu können.
- Für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen regeln das Rehabilitationsrecht und die Eingliederungshilfe Ansprüche auf Teilhabe am Arbeitsleben und an Bildung; § 76 SGB IX setzt soziale Teilhabe weitgehend mit Befähigung zur selbstbestimmten Lebensführung im eigenen Wohnraum sowie im Sozialraum gleich.
- Bildungsplanung und Bildungsberichterstattung unterscheiden den Eigenwert von Bildungsteilhabe für die Person

(„individuelle Regulationsfähigkeit“) von der instrumentellen Bedeutung, die Kompetenzen als „Humanressource“ für Erwerbsteilhabe und als Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe jenseits der Erwerbsarbeit haben (Konsortium Bildungsmonitoring, 2020: S. 12).

Jede Bezugnahme auf Teilhabe setzt der Ungleichheit normative Grenzen. Teilhabeansprüche beziehen sich auf einen Spielraum selbstbestimmter Lebensführung in wesentlichen gesellschaftlichen Funktionssystemen. Von Lebensbereichen oder von Selbstbestimmung ausgeschlossen zu sein, verletzt eine „Idee von Gerechtigkeit“ (Sen 2010). Aus dem Begriff folgt aber keine bestimmte Verteilungsnorm. Daher wird Teilhabe als anspruchsbegründender Rechtsbegriff unterschiedlich eng oder weit gefasst. Systeme sozialer Mindestsicherung sollen neben dem physischen Existenzminimum auch ein „Mindestmaß an Teilhabe am gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Leben“ gewährleisten – so das Bundesverfassungsgericht in seinem grundlegenden Urteil zu den Regelsätzen der Grundsicherung (BVerfG 2010: Rn. 135). Gleichstellungspolitik dagegen zielt nicht auf ein Minimum, sondern auf Gleichheit der Teilhabechancen. So leitet Art. 3 der UN-Behindertenrechtskonvention aus der universellen Geltung der Menschenrechte ab, dass Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung Anspruch auf „volle und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft und Einbeziehung in die Gesellschaft“ haben. Leitidee des zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung ist eine „Gesellschaft mit gleichen Verwirklichungschancen von Frauen und Männern (...), in der die Chancen und Risiken im Lebensverlauf gleich verteilt sind“ (BMFSFJ 2017: S. 77). Wo Leistungsansprüche aus verschiedenen Systemen

Abbildung 1: Prozess-Kontext-Modell für kommunales Bildungsmonitoring



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Konsortium Bildungsmonitoring, 2020, S. 16

zusammentreffen, kommt es zu Spannungen – etwa wenn für Kinder mit Ansprüchen auf Bildungs- und Teilhabeleistungen Kosten für eine Klassenfahrt vollständig übernommen werden müssen, deren Höhe das Niveau einer Mindestsicherung übersteigt.

Eine integrierte Planung müsste sich daher an einem Korridor „geschützter“ Teilhabeansprüche ausrichten können, der politisch und gesellschaftlich auszuhandeln ist.<sup>3</sup>

In einer Hinsicht aber stellt die Leitidee der Teilhabe Fachplanungen vor eine gemeinsame Schwierigkeit: Übersetzt man Teilhabe in eine Planungslogik, verschiebt sich die Perspektive. Nach dem Standardmodell evidenzbasierter Steuerung setzt das politische System den Leistungssystemen bestimmte Ziele. Der Leistungsprozess wan-

delt persönliche und sachliche Inputs in Abschlüsse und Kompetenzen um, die teils als Output, teils als Outcome bezeichnet werden und den politischen Zielen mehr oder weniger entsprechen. Ein solches Verständnis von Planung und Steuerung nimmt implizit die Perspektive des Leistungssystems ein. So weit es sich um personenbezogene Dienstleistungen handelt, bleiben die Interaktionen zwischen Fachkräften und Adressat\*innen dabei meist unbeobachtet – in dieser Hinsicht ist der eigentliche Leistungsprozess eine „Black Box“. Die Wirkungen werden bei den Adressat\*innen als Aggregatgrößen erfasst. Ressourcen und Strukturen, die vom jeweiligen Leistungssystem nicht beeinflusst werden können, gehen in die längerfristigen oder mittelbaren Outcomes ein. Das „Prozess-Kontext-Modell“ von Bildung, an dem sich die na-

<sup>3</sup>Zum Begriff der geschützten Bedürfnisse Di Giulio/Defila 2019.

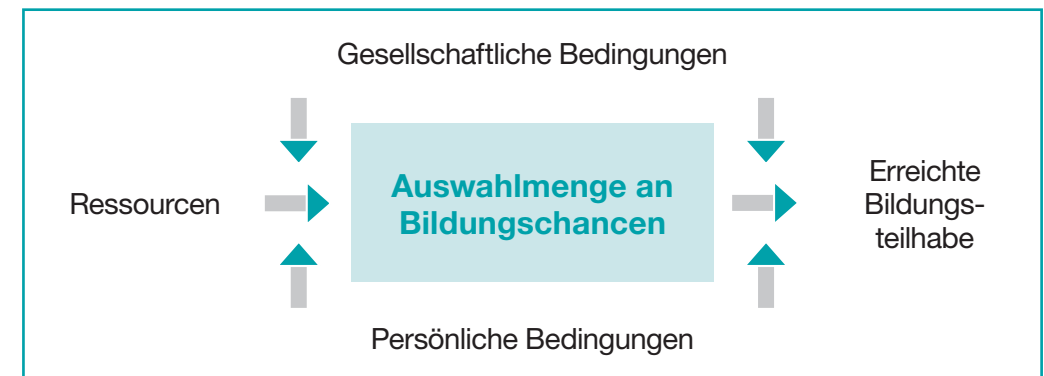
tionale Bildungsberichterstattung und der Anwendungsleitfaden für kommunales Bildungsmonitoring orientieren (Vgl. Abb. 1), und das daran angelehnte „Kontext-Input-Prozess-Output-Modell“ (KIPO) (vgl. Klausung u. a. 2017: S. 8 f.) entsprechen dieser Grundstruktur. Ähnliche Prozessmodelle liegen zahlreichen Fachplanungen zugrunde.

Stellt man nun individuelle Teilhabe ebenfalls als Prozess dar (Abb. 2), so steht im Mittelpunkt ein Individuum, das persönliche Voraussetzungen mitbringt und dem begrenzte Ressourcen zugänglich sind. Unter gleichfalls gegebenen strukturellen Bedingungen – z. B. eines Bildungsbereichs – entstehen durch die bessere oder schlechtere Passung von Ressourcen und Bedingungen größere oder geringere Wahlmöglichkeiten zwischen individuellen Bildungschancen. Für die Bewertung der erreichten Bildungsteilhabe kommt es darauf an, wie weit eine Person Kompetenzen und Abschlüsse als Ergebnis einer Wahl unter Bildungsoptionen wertschätzen kann. Der Prozess, der hier im Mittelpunkt steht, ist die persönliche Um-

wandlung von Ressourcen und Bedingungen, zu denen neben dem Bildungssystem auch andere Funktionssysteme von der Familie bis zur sozialen Sicherung beitragen. Planungen und Leistungsprozesse können an allen drei Einflussgrößen des Modells ansetzen: Sie können fördernde Ressourcen einsetzen, persönliche Unterstützung leisten oder Strukturen inklusiver gestalten. Planung und Steuerung können eine bestimmte Qualität von Bildungsoptionen und Bildungsergebnissen als Ziele definieren, diese müssen aber stets die individuellen Wahlentscheidungen und den Eigensinn interaktiver Leistungsprozesse in Rechnung stellen.

Der hier nur skizzierte normative Individualismus des Teilhabebegriffs spricht keineswegs gegen den Versuch, gruppenspezifische Ungleichheit zu beobachten, typische Probleme in Leistungsprozessen zu identifizieren, Daten zu aggregieren und Interventionen zu planen. Voraussetzung hierfür ist jedenfalls der Zugang zu Individualdaten.

Abbildung 2: Ein (einfaches) Prozessmodell von Bildungsteilhabe



Quelle: eigene Darstellung nach Bartelheimer/Henke 2018.

Welche Konsequenzen die Leitidee der Teilhabe für das Planungsverständnis haben kann, ist noch nicht gut geklärt. Qualitative Verfahren dürften zunächst am ehesten geeignet sein, den planerischen Perspektivwechsel zu individueller Teilhabe vorzubereiten und zu unterstützen. Das Ziel ist aber ein Methodenmix, und um steuerungsrelevant zu sein, müssen Teilhabeergebnisse auch quantitativ gemessen werden.<sup>4</sup>

### Integration über gemeinsamen Gebietsbezug

Stadtentwicklungsplanung und Sozialplanung treffen sich in der Erwartung, dass die Intervention in innerstädtische Teilgebiete, die als benachteiligt gelten, einen gemeinsamen Problembezug herstellen und so eine Kooperation über Handlungsfelder hinweg anstoßen kann. In städtebaulichen Programmen wie dem Bund-Länder-Programm Soziale Stadt ist die Erarbeitung integrierter Planungsansätze, die neben baulichen und infrastrukturellen Entwicklungszielen auch Maßnahmen gegen materielle und soziale Risiken vorsehen, heute eine Fördervoraussetzung. In der sozialen Arbeit verspricht Sozialraumorientierung, Einzelfallhilfen, Quartiersmanagement und Planung von Hilfesystemen in einer Orientierung auf die Lebenswelt von Adressat\*innen zusammenzuführen (Sing 2019).

Setzt man zur Entwicklung integrierter Planung auf einen raumbezogenen Ansatz, so sind die Kriterien für die Abgrenzung von Teilräumen, etwa von Programmgebieten für integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte, und die Annahmen der betei-

ligten Fachbereiche über den Einfluss von Gebietseigenschaften auf individuelle Teilhabechancen zu reflektieren. (Für einen kritischen Überblick hierzu: Kersting 2019.)

Die Gebietsauswahl wird häufig mit dem Grad der residenziellen Segregation benachteiligter Gruppen begründet. Allein aus der ungleichen räumlichen Verteilung der Wohnstandorte ärmerer und wohlhabenderer Bevölkerungsgruppen ergibt sich jedoch noch kein quartiersbezogener Handlungsbedarf. Von demografischen Durchschnittswerten eines Quartiers kann nicht auf den Status einzelner Bevölkerungsgruppen oder auf deren Beziehung untereinander geschlossen werden. Zu fragen ist vielmehr, in welchem Maß diese Konzentration durch den segregierend wirkenden Wohnungsmarkt erzwungen ist, von welchen Gruppen der Wunsch ausgeht, soziale in räumliche Distanz zu übersetzen, und welche dies als ausgrenzend erleben (Dangschat/Alisch 2012).

Integrierte Planung erfordert ein gemeinsames räumliches Bezugssystem. Das Urteil, welcher Gebietsmaßstab angemessen ist, kann jedoch für jede planerische Fragestellung und für jede Zielgruppe unterschiedlich ausfallen, und die verschiedenen Kriterien müssen gut begründet zum Ausgleich gebracht werden.

Die durchschnittliche Bevölkerungszahl der Teilgebiete einer Gemeinde hat Einfluss darauf, wie stark die statistisch beobachteten Disparitäten zwischen diesen ausfallen. Je kleinräumiger das beobachtete Gebiet gegliedert ist, desto homogener erscheinen die Teilgebiete nach innen und desto heterogener erscheinen sie untereinander. Für

viele Planungszwecke ist aber eine bestimmte Mindestgröße erforderlich.

In der kommunalen Praxis werden oft administrativ abgegrenzte Gebiete als „Sozialräume“ etikettiert. Der Begriff soll jedoch eine im Alltag erfahrbare Gebietsstruktur kennzeichnen, die durch die Nutzung öffentlicher Räume und Infrastrukturen und durch Interaktionen zwischen Bewohner\*innen entsteht und die den von der Verwaltung gezogenen Grenzen besser oder schlechter entsprechen kann.

Bevölkerungsgruppen verbringen unterschiedlich viel Zeit im kleinräumigen Wohnumfeld und an anderen Orten, die für ihre Teilhabe an Arbeit und Ausbildung, an Konsum und Erholung von Bedeutung sind. Im Stadtgebiet überlagern sich daher stets verschiedene unterschiedlich weit gezogene Aktionsräume – und Gebiete nach ihrer Wohnfunktion abzugrenzen wird nicht jeder planerischen Aufgabe gleichermaßen gerecht. Die Einzugsbereiche von Einrichtungen (etwa Kita und Schule), die Erreichbarkeit von Institutionen (z. B. Jobcenter) und von Verkehrsmitteln sind für viele Fragestellungen nicht weniger bedeutsam.

Siedlungs- oder sozialstrukturelle Merkmale eines Gebiets können nicht ohne Zusatzwissen als begünstigende oder beschränkende Teilhabebedingungen bewertet werden. Die Stadtforschung liefert zum Einfluss eines Gebiets auf die individuelle Situation kein gesichertes Wissen, sondern nur besser oder schlechter begründete „Brückenhypothesen“ (Opp 2014). Am häufigsten werden soziales Lernen oder kollektive Sozialisation durch informelle Beziehungen im Sozialraum als Wirkungsmechanismen angenommen (Friedrichs 2014). Wie plausi-

bel solche Annahmen über „Kontexteffekte“ sind, hängt aber wieder von der Größe und dem Zuschnitt der betrachteten Gebiete ab. Auch Infrastrukturdefizite und diskriminierenden Symbolwirkungen wird Einfluss auf die soziale Lage von Bewohner\*innen zugesprochen. Jedoch sind solche Zusammenhangsannahmen immer wieder fachlich zu reflektieren und nach Möglichkeit empirisch zu überprüfen.

Dabei können sich auch Grenzen einer sozialräumlichen Arbeitsweise zeigen. Konzentrieren sich Interventionen zum Beispiel auf Gebiete mit hohen Anteilen an Grundversicherungsbezug oder an Jugendlichen ohne Schulabschluss, so ist stets zu berücksichtigen, dass Personen mit den gleichen sozialen Risiken in erheblicher Zahl auch außerhalb solcher Programmgebiete in weniger auffällig segregierten Gebieten leben. Andere Faktoren können mehr zur Erklärung sozialer Lagen beitragen als die angenommenen Quartiereffekte.

### Integration über Erschließung von Einzeldaten

Die spezialisierten kommunalen Fachplanungen beziehen sich mit ihren jeweiligen Gegenstandsbereichen und Raumzuschnitten auf einen gemeinsamen Stadtraum und auf Teilgruppen derselben Bevölkerung. Sie stehen daher vor gemeinsamen Beschränkungen beim Datenzugang und stellen ähnliche Anforderungen an das Datenmanagement. So sind nicht alle Indikatoren, die für ein kommunales Bildungsmanagement und -monitoring empfohlen werden (vgl. Klausung u. a. 2017), themenspezifisch. Daten, die für den einen fachlichen Leistungsbereich Outcome- oder Wirkungsgrößen darstellen, können zugleich für andere Handlungsfel-

<sup>4</sup> Für einen Überblick: Bartelheimer/Henke 2018: S. 41 ff.



der Kontextinformationen abbilden.<sup>5</sup> Mit der Aufbauorganisation der Verwaltungen und der Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsebenen, etwa dem Kreis und den kreisangehörigen Gemeinden, finden die Fachplanungen gemeinsame Ausgangsbedingungen für den Aufbau einer qualifizierten Datengrundlage vor. Ihre datenbezogene Kooperation kann daher ein integrierendes Moment werden, und sie ist jedenfalls die Voraussetzung für eine integrierte Sozialberichterstattung.

Die Fallzahlen repräsentativer Bevölkerungsumfragen wie des Mikrozensus erlauben allenfalls für große Großstädte eigene Auswertungen. Für kommunale Planungen kleinerer Städte kommt eine konsistente Datenbasis gar nicht in Betracht. Generell gilt: Kommunalstatistik greift stets auf eine Vielzahl heterogener Datenquellen zurück. Auch wenn kommunalen Stellen für viele Gegenstandsbereiche zu einem gegebenen Zeitpunkt nur ein bestimmter Datenzugang offensteht, sollte die Weiterentwicklung der kommunalen Dateninfrastruktur an strategischen Anforderungen ausgerichtet werden und vor allem zwei langfristige Ziele verfolgen:

- Um eine Orientierung auf „Sozialräume“ zu unterstützen, muss die Kommunal-

statistik georeferenzierte Daten für die kleinräumigen Bezugssysteme verschiedener Fachplanungen (etwa Wahlbezirke und Schul- oder Kitabezirke) ausweisen und miteinander verschneiden können.

- Teilhabewirkungen von Programmen und Leistungen lassen sich valide nur mittels Längsschnittdaten zeigen, die bei Adressat\*innen zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben werden. Es geht etwa um Schwellen und Übergänge zwischen Bildungseinrichtungen im Lebensverlauf.

Nur Einzeldatensätze können diese beiden statistischen Anforderungen voll erfüllen. Die kommunalen Statistikämter der Großstädte haben sich in vielen Statistikbereichen solche Analysemöglichkeiten erschlossen. Doch auch die statistischen Stellen von Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden können den Übergang von Aggregatdaten für das gesamte Gemeindegebiet oder für statistische Teilgebiete zu georeferenzierten Individualdaten als langfristiges Ziel verfolgen. Die verschiedenen Datenquellen, die ihnen offenstehen, lassen sich mit Blick auf dieses Ziel bewerten (vgl. Infokasten).

### Die wichtigsten Datenquellen

**Geomarketing:** Eine Reihe kommerzieller Firmen (wie AZ Direct, GfK GeoMarketing, Nexiga, microm) bieten bundesweit konsistente Bevölkerungsstrukturdaten und sozioökonomische Informationen unterhalb der Gemeindeebene an, die über Gebäudeadressen, Straßenabschnitte oder Raster zu frei definierten höheren Teilgebietsebenen aufaggregiert werden können. Dem Vorteil flächendeckender Verfügbarkeit steht neben den Kosten als Nachteil entgegen, dass die privatwirtschaftlichen Anbieter die zur Datengenerierung verwendeten Modelle nicht offenlegen; Wege zu Einzeldaten eröffnen sie nicht.

<sup>5</sup> Feuerstein u. a. führen in ihrem Beitrag für diese Veröffentlichung als Beispiel das gemeinsame Interesse des Bildungsbüros und des Gesundheitsamts ihres Landkreises an Ergebnissen schulärztlicher Eingangsuntersuchungen an.

**Statistische Ämter:** Für die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder bilden Landkreise bzw. die Städte und Gemeinden die kleinsten statistischen Einheiten. Einen Teil der Daten weisen sie als Standardprodukte in der Regionaldatenbank Deutschland (<https://www.regionalstatistik.de/genesis/online>) lediglich bis zur Kreisebene aus; zu solchen Merkmalen können die Statistischen Landesämter über Sonderauswertungen in den meisten Fällen Gemeindeergebnisse bereitstellen. Bei den Statistischen Ämtern liegen darüber hinaus zum Teil auch georeferenzierte Einzeldaten vor, die grundsätzlich für kleinräumige Analysen genutzt werden könnten. Zu einzelnen Statistikbereichen stellen die Forschungsdatenzentren der Statistischen Ämter für wissenschaftliche Vorhaben nach § 16 Bundesstatistikgesetz (BstatG) formal oder faktisch anonymisierte Einzeldaten bereit. Solche Zugangswege können Kommunen ohne Kooperation mit einem Statistischen Landesamt oder mit einer Forschungseinrichtung nicht nutzen. Zu erwarten ist eine verbesserte kleinräumige Bereitstellung von Zensusdaten für den Zensus 2022 und für spätere Zensusjahre, etwa auf Ebene von Gitterzellen. (Vgl. Körner u. a. 2019; bereits aus dem Zensus 2011 ließen sich einige Bevölkerungs- und Wohnungsdaten so abrufen.)

**Statistik der Bundesagentur für Arbeit (BA):** Die BA bietet den Kommunen über einen Nutzungsvertrag für einen festen Merkmalskatalog kleinräumige Daten für innerstädtische Teilgebiete an, die über ein Straßenraster zu definieren sind (Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung 2017). Für diese Gebiete erhalten auch Gemeinden ohne abgeschottete Statistikstelle aggregierte Arbeitsmarktdaten in kleinräumiger Gliederung (AkG). Kommunen mit Statistikstelle können zusätzlich pseudonymisierte Einzeldaten zu Personen und Bedarfsgemeinschaften (PEDS) und weitere aggregierte Bestandsdaten (LST SGB II Online) aus der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) beziehen.

**Kommunale Verwaltungsdaten:** Viele Daten, die für Fachplanungen, Monitoring und Sozialberichterstattung benötigt werden, entstehen in Leistungsprozessen vor Ort. Dies gilt für die Meldestellen ebenso wie für Arbeitsagenturen und Jobcenter, Schulen, Gesundheitsämter, Stadtplanungsämter und viele andere mehr. Auch viele Datenprodukte der Statistischen Landesämter beruhen auf gesetzlichen Pflichtmerkmalen, die Leistungsstellen aus ihren Registerdaten melden müssen. Diese Daten existieren doppelt – in den lokalen Fachverfahren und in der amtlichen Statistik (also z. B. im kommunalen Meldeamt und in der amtlichen Bevölkerungsfortschreibung). Im Verwaltungsverfahren wird gegebenenfalls die Einwilligung zur Erhebung personenbezogener Daten eingeholt, und ihre verwaltungsinterne Verarbeitung ist zulässig, soweit dies für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben des Leistungsträgers erforderlich ist.

Die Vorteile eines unmittelbaren Zugriffs auf Daten aus kommunalen Verwaltungsverfahren liegen auf der Hand: Es handelt sich um Vollerhebungen. Ein georeferenzierter, adressengenaue Datenbestand eröffnet die Möglichkeit, Daten flexibel nach verschiedenen planerisch bedeutsamen Gebietszuschnitten aufzubereiten. Auf Meldedaten lassen sich die vom Verbund Kommunales Statistisches Informationssystem (KOSIS) entwickelten Verfahren zur Generierung von Haushalten (HHStat) und zur Ermittlung des Migrationshintergrunds (MigraPro) anwenden. Einzeldaten können auf Personen- und Haushaltsebene verknüpft bzw. zu Längsschnitten zusammengeführt werden. (Auswertungsbeispiele und Literaturhinweise gibt z. B. Kersting 2019.) Und nur in den örtlichen Fachverfahren können Erfassungsfehler identifiziert und kann die Datenqualität gesichert werden. Bei der Nutzung ihrer eigenen Registerdaten spielen die Statistikämter der Großstädte mit ihren Verfahren der Stadtbeobachtung ihre Stärken aus. In Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden dagegen stehen der Nutzung prozessproduzierter Daten für Planungszwecke hohe praktische Hürden entgegen:

- Die Daten liegen nicht in einer Hand. So erhebt die Gemeinde Meldedaten und definiert Wahlbezirke und statistische Gebiete, während andere Daten von Verwaltungsstellen der Landkreise oder von der Arbeitsverwaltung für die BA-Statistik erfasst und in der Regel nicht nach Teilgebieten in den Gemeinden regionalisiert werden.
- Die Verarbeitung dieser Daten muss in einer abgeschotteten Statistikstelle stattfinden, und ihre Auswertung ist aufwendig und erfordert statistische und fachliche Kompetenz.

Verständigen sich aber Fachplanungen der Kommunen und der Landkreise darauf, dass georeferenzierte Einzeldaten aus den eigenen Leistungsprozessen der zentrale Geschäftsgegenstand der Kommunalstatistik und jedes datenbasierten Monitorings und Managements sein sollten, eröffnet sich ein weites Feld für Vorhaben integrierter Planung, die auch durch interkommunale und regionale Kooperation – etwa im Regionalverband FrankfurtRheinMain – befördert werden können. Bestehende abgeschottete Statistikstellen im Kreis, im Regionalverband oder in einer benachbarten Großstadt und die Kompetenzen der Stadt- und Regionalplanung im Umgang mit geografischen Informationssystemen lassen sich gemeinsam nutzen. Voraussetzung ist allerdings die Bereitstellung von Ressourcen und eine Kooperationskultur, insbesondere zwischen Kreis und kreisangehörigen Gemeinden (Nutz/Schubert 2019).

### Zum Schluss: Sozialberichte als Arena für Integration und Aushandlung

Steuerungs- und Governance-Theorien haben zur Vorstellung beigetragen, dass Planung rein rationale Lösungen für gesellschaftliche Probleme finden kann. Daher ist daran zu erinnern, dass Planung politische Praxis ist – sie beruht auf Aushandlung und auf Akteursallianzen, in die alle Beteiligten normative Haltungen und Machtressourcen einbringen (Werner 2019: S. 85; Gribat u. a. 2017). Daher erfüllen Sozialberichte – im Unterschied zu verwaltungsinternen Monitoringverfahren – auch eine öffentliche Aufklärungs- und Kommunikationsfunktion. Sie schaffen eine Arena, in der sich Fachplanungen mit ihrem jeweiligen normativen Zielhorizont der politischen und gesellschaftlichen Diskussion stellen.

Kommunale Bildungsberichte etablieren sich in vielen Städten als ein weiterer spezialisierter Bericht neben anderen. Mit jedem dieser thematischen Berichtsansätze stellt sich für die Sozialberichterstattung wie für die Fachplanungen ein Integrationsproblem. Mit dem „Idealbild“ (Dohmen-Burk 2019: S. 91) der integrierten Sozialberichterstattung, das der Mehrdimensionalität von Teilhabe Rechnung trägt, wird ein notwendiges Gegenstück zur integrierter Planung gefordert. Eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen einem solchen Sozialbericht und Fachberichten muss für jede kommunale Planungslandschaft entsprechend den verfüg-

baren Ressourcen und den örtlichen Akteurskonstellationen vereinbart werden. Die hier erörterten gemeinsamen Herausforderungen sollen darauf verweisen, dass integrierte Sozialberichte mehr sein können als die mehr oder weniger redundante Zusammenfassung vieler fachlicher Berichtssysteme. Die Arbeit an ihnen kann ein Ort der bereichsübergreifenden fachlichen Verständigung sein: über Messkonzepte und Indikatoren für die Teilhabestandards, die kommunale Daseinsvorsorge schützen sollen, über angemessene innerstädtische Gebietsgliederungen und über die gemeinsame Nutzung verbesserter Datenzugänge.

### Literatur

Bartelheimer, Peter/Behrisch, Birgit/Daßler, Henning/Dobslaw, Gudrun/Henke, Jutta/Schäfers, Markus (2020): Teilhabe – eine Begriffsbestimmung. Wiesbaden: Springer VS.

Bartelheimer, Peter/Henke, Jutta (2018): Vom Leitziel zur Kennzahl. Teilhabe messbar machen. Düsseldorf: FGW-Publikationen. Online unter: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/67644/ssoar-2018-bartelheimer\\_et\\_al-Vom\\_Leitziel\\_zur\\_Kennzahl\\_Teilhabe.pdf?sequence=1&isAllowed=y&Inkname=ssoar-2018-bartelheimer\\_et\\_al-Vom\\_Leitziel\\_zur\\_Kennzahl\\_Teilhabe.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/67644/ssoar-2018-bartelheimer_et_al-Vom_Leitziel_zur_Kennzahl_Teilhabe.pdf?sequence=1&isAllowed=y&Inkname=ssoar-2018-bartelheimer_et_al-Vom_Leitziel_zur_Kennzahl_Teilhabe.pdf), letzter Zugriff am 15.12.2020.

Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2017): Informationsunterlage – Übermittlung statistischer Daten in kleinräumiger Gliederung an Bund, Länder, Kommunen und Kreise.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. BT-Drucksache 18/2840 Berlin. Online unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/119794/b69d114cfbe2b-6c1d4e510da2d74fd8d/zweiter-gleichstellungsbericht-der-bundesregierung-bt-drucksache-data.pdf>, letzter Zugriff am 15.12.2020.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) (2012): 5 Jahre Leipzig Charta – Integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt. Integrierte Stadtentwicklung in den 27 Mitgliedsstaaten der EU und ihren Beitrittskandidaten. Berlin.

Bundesverfassungsgericht (BVerfG) (2010): 1 BvL 1/09 – Rn. (1–220), Urteil des Ersten Senats vom 09. Februar 2010. Online unter: [http://www.bverfg.de/e/ls20100209\\_1bvl000109.html](http://www.bverfg.de/e/ls20100209_1bvl000109.html), letzter Zugriff am 24.11.2017.

Dangschat, Jens S./Alisch, Monika (2012): Perspektiven der soziologischen Segregationsforschung. In: May, Michael/Alisch, Monika (Hg.): Formen sozialräumlicher Segregation. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 23–50.

Deutscher Städtetag (2015): Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement. Positionspapier des Deutschen Städtetages (2., aktualisierte Fassung). Berlin. Online unter: [http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/presse/2015/positionspapier\\_integrierte\\_stadtentwicklungsplanung\\_151214.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/presse/2015/positionspapier_integrierte_stadtentwicklungsplanung_151214.pdf), letzter Zugriff am 2.11.2019.

Di Giulio, Antonietta/Defila, Rico (2019): The 'good life' and Protected Needs. In: Kalfagianni, Agni/Fuchs, Doris/Hayden, Anders (Hg.): Routledge Handbook of Global Sustainability Governance. New York: Routledge, pp. 100–114.

Dohmen-Burk, Renate (2019): Sozialberichterstattung. In: Gottschalk, Ingo (Hg.) VSOP Kursbuch Sozialplanung. Orientierung für Praxis und Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 83–111.

Friedrichs, Jürgen (2014): Kontexteffekte von Wohngebieten. In: Friedrichs, Jürgen/Nonnenmacher, Alexandra (Hg.): Soziale Kontexte und soziale Mechanismen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft. Wiesbaden: Springer VS, S. 287–316.

Gottschalk, Ingo (Hg.) (2019): VSOP Kursbuch Sozialplanung. Orientierung für Praxis und Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS. Gribat, Nina/Kadi, Justin/Lange, Jan/Meubrink, Yuca/Müller, Jonas (2017): Planung als politische Praxis. In: sub/urban. zeitschrift für kritische stadtforschung 5 (1/2), S. 7–19.

Kersting, Volker (2019): Der Sozialraum in der kommunalen Bildungsberichterstattung. Ein Kommentar zu Möglichkeiten und Grenzen. In: INBAS Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (Hg.): Fokus Sozialraum: auf dem Weg zu mehr Bildungsgerechtigkeit. Offenbach am Main: INBAS, S. 6–19.

Klausing, Julia/Mazari, Simone/Petran, Wolfgang (2017): Konzepte, Grundlagen und Arbeitsschritte der kommunalen Bildungsberichterstattung. In: INBAS Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (Hg.): Datenbasiertes Arbeiten in kommunalen Bildungslandschaften. Materialien und Beiträge für die Praxis. Offenbach am Main: INBAS, S. 7–23.

Körner, Thomas/Krause, Anja/Ramsauer, Kathrin (2019): Anforderungen auf dem Weg zu einem künftigen Registerzensus. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Wirtschaft und Statistik, Sonderheft Zensus 2021. Wiesbaden: WISTA, S. 74–85. Nutz, Anna/Schubert, Herbert (Hg.) (2019): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Stuttgart: Kohlhammer/Deutscher Gemeindeverlag.

Konsortium Bildungsmonitoring (2020): Anwendungsleitfaden für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings. Herausgegeben von Programmstelle Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Projektträger Bereich Bildung & Gender. Bonn. Online unter: [https://www.transferinitiative.de/media/content/206902\\_\\_DLR\\_leitfaden.pdf](https://www.transferinitiative.de/media/content/206902__DLR_leitfaden.pdf), letzter Zugriff am 17.12.2020

Opp, Karl-Dieter (2014): Das Aggregationsproblem bei Mikro-Makro-Erklärungen. In: Friedrichs, Jürgen/Nonnenmacher, Alexandra (Hg.): Soziale Kontexte und soziale Mechanismen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft. Wiesbaden: Springer VS, S. 155–188.

Regionalverband FrankfurtRheinMain (Hg.) (2011): Pilotprojekt „Kleinräumiges Monitoring“. Abschlussbericht. Frankfurt am Main.

Reichwein, Alfred/Berg, Annette/Glasen, Dirk/Junker, Andreas/Rottler-Nourbakhsch, Janine/Vogel, Stephanie/KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2011): Moderne Sozialplanung. Ein Handbuch für Kommunen. Düsseldorf. Online unter: <https://broschuerenservice.nrw.de/mags/shop/Moderne+Sozialplanung//543>, letzter Zugriff am 5.12.2018

Sen, Amartya (2010): Die Idee der Gerechtigkeit, München: Beck.

Sing, Dorit (2019): Stärkung der Sozialen Arbeit als Profession durch ein erweitertes Konzept der „Sozialraumorientierung als integrierender Ansatz“. In: Strunk, Andreas/Werner, Walter (Hg.): Professionalisierung und Internationalisierung von Sozialplanung. Baden-Baden: Nomos, S. 91–104.

United Nations (2016): Neue Urbane Agenda (Habitat III, dt.). Erklärung von Quito zu nachhaltigen Städten und menschlichen Siedlungen für alle. Quito 17.–20. Oktober 2016. Endorsed by the General Assembly (A/RES/71/256\*). Online unter [www.habitat3.org](http://www.habitat3.org), letzter Zugriff am 25.11.2020.

Werner, Walter (2019): Professionalisierung der Sozialplanung. In: Strunk, Andreas/Werner, Walter (Hg.): Professionalisierung und Internationalisierung von Sozialplanung. Baden-Baden: Nomos, S. 77–90.

### 3 Integrierte kommunale (Bildungs-)Planung – Eindrücke aus strategischer Sicht

Im Gespräch mit drei erfahrenen kommunalen Fachfrauen erhalten wir Einblicke in die Genese und Entwicklung integrierter Planungsansätze aus kommunalpolitischer und strategischer Sicht. Dabei widmen wir uns insbesondere folgenden Fragen: In welchen Bereichen in der Kommunalverwaltung findet integrierte Planung statt und was waren auslösende Momente dafür? Welche Rolle spielt Bildung dabei? Wann funktioniert integrierte Planung besonders gut und welche Aspekte sind dafür zentral?

In den Landkreisen Darmstadt-Dieburg und Groß-Gerau und der Bildungsregion Waldau der Stadt Kassel bestehen schon Strukturen gemeinsamer Planung, und auch Bildung spielt dort eine (stetig wachsende) Rolle. Das spiegelt sich u. a. darin wider, dass sie auch über die Förderung in *Bildung integriert* die gezielte Ausweitung einer ganzheitlichen und abgestimmten – also integrierten – Bildungsplanung vor Ort verfolgen.

### Integrierte (Bildungs-)Planung als Werkzeug für Beteiligung und gemeinsames Handeln

Im Gespräch mit Anja Simon, Landkreis Darmstadt-Dieburg



Anja Simon, studierte Germanistin und ausgebildete Jugendhilfeplanerin, ist seit 21 Jahren in der Kreisverwaltung Darmstadt-Dieburg in Führungspositionen tätig, mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten – von der Kreisentwicklung bis aktuell hin zur Leitung der Volkshochschule und des Bildungsbüros.

**Zum Landkreis:** Der Landkreis Darmstadt-Dieburg ist ein Flächenkreis um die kreisfreie Stadt Darmstadt mit rund 300.000 Einwohner\*innen. Seit Jahren ist er Zuzugslandkreis, kontinuierlich wachsend und weist seit Kurzem auch in einzelnen Kommunen aufgrund eines positiven Geburtensaldos eine heterogene soziodemografische Struktur auf. Der Kreis war bis Oktober 2020 *Bildung integriert*-Kommune und hat die aufgebauten Strukturen im Bildungsbüro verstetigt.

#### **Frau Simon, der Landkreis Darmstadt-Dieburg denkt und handelt ressortübergreifend – was heißt das?**

**Anja Simon:** Die Welt ist komplex – gesellschaftliche und politische Fragestellungen berühren in der Regel mehrere Themenfelder. Sobald Menschen betroffen sind, und das ist bei Bildungsfragen grundsätzlich der Fall, kommt man mit einem versäulten Ansatz nicht weiter. Eine ganzheitliche, systemische Herangehensweise kommt der Lebenswirklichkeit der Menschen näher. Ein Schulkind zum Beispiel nur im Kontext Schule zu betrachten, ist eindimensional und greift zu kurz. Dieses Kind lebt in einem Ort, wohnt in einer Straße, hat Familie und ein soziales Umfeld. Dies alles prägt das

Kind – mit bildungspolitischen Auswirkungen. Bildung und Soziales gehören zusammen. Bildungsangebote finden im Sozialraum statt und Bildung ermöglicht soziale Teilhabe. Nicht zuletzt kann integrierte Planung durch Beteiligung und Zusammenarbeit auch deutlich machen, wie Demokratie funktioniert, und einer Entkopplung von Verwaltung und Politik entgegenwirken.

Der Landkreis hat das schon früh erkannt und immer wieder ressortübergreifende Ansätze ermöglicht und gefördert. Es gibt zahlreiche Arbeits- und Netzwerkgruppen, die über Dezernatsgrenzen hinweg interdisziplinär besetzt sind. Vor einigen Jahren hat der Kreistag strategische Ziele beschlossen, die diesen Ansatz ebenfalls abbilden. Ent-

scheidend ist, dass die fachübergreifende Zusammenarbeit politisch gewollt ist und dem Selbstverständnis im Kreis folgt.

### Welche Rolle spielen Daten bzw. eine Bildungsberichterstattung dabei?

**Anja Simon:** In einer Kommune oder einem Landkreis gibt es immer so etwas wie „gefühlte“ Wahrheiten. Eine Bildungseinrichtung hat einen guten Ruf, ein Wohnviertel einen schlechten. Diese eher intuitiv entwickelten Urteile sollten über eine seriöse Datengrundlage validiert, also überprüft werden. Wir begreifen eine solide Datengrundlage als die Zusammenstellung von Kennzahlen, die versuchen, möglichst umfassend eine Situation abzubilden.

Bildungsberichterstattung muss sich dabei im Klaren sein, dass sie durch die Auswahl der Kennzahlen eine Richtung vorgeben kann. Seriöse Berichterstattung erklärt daher immer die Gründe für die Auswahl der verwendeten Kennzahlen und zeigt die Grenzen der Aussagekraft auf. Daten per se liefern aber keine Antworten. Daten können dabei helfen, eine politische Entscheidung vorzubereiten. Sie ersetzen die Entscheidung jedoch nicht!

Daten müssen interpretiert, eingeordnet und bewertet werden. Konkrete Handlungsempfehlungen entstehen durch diesen Prozess und sind in einer Demokratie Ergebnis einer politischen Diskussion in den gewählten Gremien, mit dem verbindenden Element des Ziels der Chancengleichheit.

Die Datengrundlage muss transparent, die Auswahl der Kennzahlen begründbar und nachvollziehbar sein, damit dies gelingen kann. Die Verantwortlichen für die Daten,

also die Sachbearbeitung, müssen gegenüber der Politik sprachfähig sein und sachliche Nachfragen sicher beantworten können. Hier hilft es, dass der Landkreis Darmstadt-Dieburg vor Jahren eine abgeschottete Statistikstelle eingerichtet hat und es zwischen Kreisstatistik und Bildungsbüro eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gibt.

### Im Landkreis Darmstadt-Dieburg arbeitet das Bildungsbüro erfolgreich auch strategisch und integriert in die Verwaltung hinein. Wie und warum funktioniert das bei Ihnen?

**Anja Simon:** Das Bildungsbüro wurde bei der Einführung 2014 dem Verwaltungsfeld „Politische Steuerung“ zugeordnet. Damit wurde bereits die strategische Verortung deutlich. Nach Zusammenlegung mit der Volkshochschule fällt das Bildungsbüro in den Bereich „Bildung“ innerhalb der Kreisverwaltung. Dennoch ist das Bildungsbüro weiterhin direkt dem Ersten Kreisbeigeordneten zugeordnet. Damit sind die (Entscheidungs-)Wege kurz.

Ein Vorteil des Bildungsbüros ist sicher die personelle Zusammensetzung. Die Mitarbeitenden kommen nicht nur fachlich aus sehr unterschiedlichen Bereichen, sondern auch im Hinblick auf die persönliche Vita, und haben eine unterschiedlich lange Zugehörigkeit zur Landkreisverwaltung.

Wir mischen Expertentum mit Führungserfahrung, Verwaltungskompetenz mit wissenschaftlichem Know-how. Nicht zuletzt haben wir eine Sekretariatsmitarbeiterin, die als ursprüngliche Disponentin großes organisatorisches Geschick und Umsicht beweist und durch vorherige Tätigkeit in der Service-

stelle des Landkreises sehr viele Kolleginnen und Kollegen aus der Verwaltung kennt. Denn von nicht zu unterschätzender Bedeutung in diesen Prozessen sind kommunikative Kompetenz und ein gutes Beziehungsmanagement.

### Wenn Sie anderen Kommunen, die an ihrem integrierten Bildungsmanagement arbeiten, etwas raten könnten: Was wäre das?

**Anja Simon:** Die erste Voraussetzung zum integrierten Bildungsmanagement ist die Überzeugung derer, die daran arbeiten, dass dieser Weg alternativlos ist. Integriertes Bildungsmanagement kann nicht als Aufgabe jemandem zugewiesen werden, der sich mit der Zielsetzung nicht identifiziert.

Im Hinblick auf politische Entscheidungsträger scheint mir wichtig, den Zusammenhang zum Einsatz von Ressourcen herzustellen. Im Bildungswesen werden viele Mittel verausgabt – auch auf kommunaler Ebene.

Sobald die zur Verfügung stehenden Gelder nicht für alle wünschenswerten Projekte reichen, muss priorisiert werden. Hierbei kann datenbasiertes, integriertes Bildungsmanagement helfen. Gemeinsam (integriert) an einem Strang zu ziehen birgt darüber hinaus die Chance, dass effizienter und damit zielorientierter gearbeitet werden kann.

Das Arbeiten am integrierten Bildungsmanagement ist nie zu Ende – so, wie Bildung nie enden kann. Frei nach Friedrich Schlegel: Je mehr man schon weiß, desto mehr hat man noch zu lernen. Mit dem Wissen nimmt das Nichtwissen in gleichem Grade zu oder vielmehr das Wissen um das Nichtwissen. So verhält es sich auch beim Bildungsmanagement: Je mehr Prozesse strategisch strukturiert und integriert betrachtet werden, desto mehr Detailfragen tun sich auf. Das sollte für alle, die sich darauf einlassen, keine Entmutigung, sondern ein Ansporn sein. Dann macht integriertes kommunales Bildungsmanagement richtig Spaß!

## Vom stadtteilbezogenen Leuchtturmprojekt zur „gebauten Bildungslandschaft“

Im Gespräch mit Simone Dieling, Bildungsregion Waldau



Simone Dieling ist Diplom-Sozialarbeiterin und Theaterpädagogin, seit 2009 als Koordinatorin der Bildungsregion Waldau in der Stadt Kassel tätig, angesiedelt im Amt für Schule und Bildung, Abteilung Bildungsmanagement und Integration.

**Zur Stadt:** Kassel ist kreisfreie Stadt, mit mehr als 205.000 Einwohner\*innen drittgrößte Stadt in Hessen und seit 2019 *Bildung integriert*-Kommune. Neben zahlreichen städtischen Bildungsnetzwerken und -initiativen wird im Stadtteil Waldau seit mehr als zehn Jahren erfolgreich eine Bildungsregion mit Modellcharakter auf- und ausgebaut.

**Frau Dieling, Sie koordinieren die Bildungsregion Waldau – einen von 26 Kasseler Stadtteilen – als kommunale Bildungslandschaft. Was ist das Besondere?**

**Simone Dieling:** Überschieden ist der Gesamtprozess im zuständigen Dezernat mit „Kassel bildet – Kommunale Bildungsverantwortung wahrnehmen zur Sicherung von gesellschaftlicher Teilhabe und Wirtschaftskraft“. Gestartet wurde die Bildungsregion Waldau als eines von fünf Leuchtturmprojekten innerhalb des Kasseler Zukunftsprozesses, der über die Stadtverwaltung hinaus die Stadtgesellschaft einbezog.

Die Bildungsregion Waldau als kommunale Bildungslandschaft war und ist ein gemeinsamer Lernprozess für

alle Beteiligten in Politik, Verwaltung und im Stadtteil.

Von 2012 bis 2014 wurde das integrierte Stadtentwicklungskonzept Kassel Ost (ISEK Kassel Ost) mit breiter Beteiligung auch der Kinder und Jugendlichen in den Stadtteilen entwickelt und 2015 von der Stadtverordnetenversammlung verabschiedet.

Das ISEK Kassel Ost ist ein strategisches Konzept für insgesamt vier Stadtteile, darunter Waldau. Integration und Bildung sind hier zentrale Zukunftsthemen. Durch die verstärkte Zusammenarbeit von Stadtplanung und Bildung versuchen wir, gemeinsam mehr zu erreichen hinsichtlich gesellschaftlicher Teilhabe und Bildungschancen für alle Altersgruppen. Rückenwind gibt es u. a. durch die Aufnahme in das Städte-

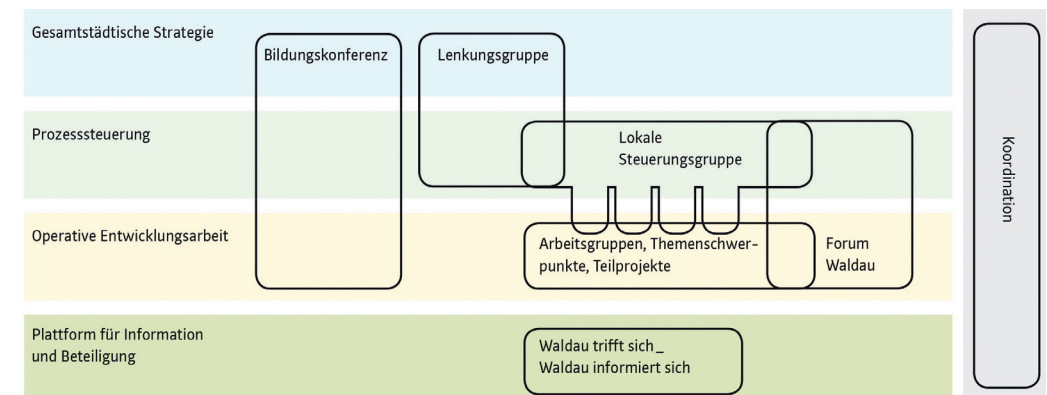
bauförderprogramm „Sozialer Zusammenhalt“<sup>1</sup> und damit die Chance, Erkenntnisse und strukturelle Veränderungen im Bildungsbereich aufzugreifen und Räume für Begegnung und Bildung zukunftsweisend zu denken und zu bauen.

**Wenn Sie auf die Anfänge zurückschauen: Wie kam es zu der Idee und wie wird hier eigentlich „integriert“, also gemeinsam geplant?**

**Simone Dieling:** Die Bildungsregion Waldau ist eingebettet in die Gesamtstrategie „Kassel bildet“ und erprobt und entwickelt sie stadtteilbezogen. Das Organisationsmodell der Bildungsregion Waldau hat sich zur horizontalen und vertikalen Vernetzung von Politik, Verwaltung, Akteuren und Stadtteil gut bewährt. Große Bedeutung hat dabei die jährlich stattfindende Bildungskonferenz. Sie bringt die berufenen Mitglieder der Lenkungsgruppe (strategische Ebene) und der lokalen Steuerungsgruppe mit weiteren Bildungsak-

teuren, dem Stadtteil und Interessierten zusammen. Neue Impulse und Inhalte werden gemeinsam diskutiert, der Austausch organisiert und nächste Schritte festgelegt. Das Zusammenwirken der unterschiedlichen Arbeitsgruppen, lokaler und strategischer Steuerung unterstützt die einzelnen Bildungsakteure vor Ort und ermöglicht die gemeinsame Bearbeitung neuer Themen, Inhalte und (Förder-)Programme. In den letzten Jahren wurden beispielsweise die offene Sprechstunde der unabhängigen Bildungsberatung im Stadtteil verstetigt, Bring- und Haltezonen, sogenannte Elternhaltestellen, rund um die Grundschule eingerichtet, Naschgärten an Bildungseinrichtungen gepflanzt, eine Fahrradwerkstatt für den Stadtteil und eine Imkerei an der weiterführenden Schule mit auf den Weg gebracht. An der Planung zum neuen Wahlebachpark waren alle Generationen vor Ort beteiligt und berücksichtigt. Wir freuen uns sehr auf den Start der Bauphase im Frühjahr 2021.

Abbildung 3: Steuerungsstruktur Bildungsregion Waldau (2019), eigene Darstellung



<sup>1</sup> Zur Fortentwicklung des Städtebauförderprogramms „Soziale Stadt“ siehe [https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Home/\\_teaser/aktuelleMeldungen/20191912\\_buehne\\_PM\\_NeueStBauF/Programmstruktur\\_node.html](https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Home/_teaser/aktuelleMeldungen/20191912_buehne_PM_NeueStBauF/Programmstruktur_node.html), letzter Zugriff am 20.11.2020.

**Wenn Sie die Entwicklung so beschreiben, was war oder ist aus Ihrer Sicht entscheidend dafür, dass die gemeinsame Planung und Arbeit sowohl auf Stadtteilebene als auch auf Ebene der Gesamtstadt so gut funktioniert?**

**Simone Dieling:** Wichtige Gelingensfaktoren sind sicherlich der politische Auftrag und das Durchhaltevermögen, mit dem in Kassel die Möglichkeiten von kommunaler Bildungsverantwortung schrittweise weiter ausgebaut und umgesetzt werden. Das bedeutet Überzeugungsarbeit auf Ebenen. Dahinter steht ein Gestaltungswille, der in der strategischen und operativen Fortschreibung sowohl im Rathaus als auch im Stadtteil dazu führt, dass neue Schritte miteinander gegangen werden und voneinander gelernt wird.

**Die Stadt Kassel hat sowohl gesamtstädtisch mit einem kommunalen Bildungsmanagement als auch auf lokaler Ebene noch einiges vor. Was wird hier weiter passieren? Und was sehen Sie als besonders an?**

**Simone Dieling:** Zurzeit entwickeln wir mit vereinten Kräften einen Bildungscampus. Am jetzigen Waldauer Grundschulstandort soll eine der Waldauer Kindertagesstätten neu angesiedelt werden, ein Familienzentrum und eine Lernwerkstatt zum Forschenden Lernen neu entstehen – ein integrierter Bildungsort als ein Knotenpunkt im lokalen Netzwerk und innerhalb der Bildungsregion Kassel Ost. Im Kontext des integrierten Stadtentwicklungskonzeptes soll anknüpfend an die bisherigen Erfahrungen in den nächsten fünf Jahren die Bildungsregion Kassel Ost aufgebaut werden. Im ersten Schritt werden einzelne zielgeleitete Kooperationen im benachbarten Stadtteil

Forstfeld begleitet, Bewährtes wird im Kontext ISEK Kassel Ost mit Beteiligung der Akteure und Bewohner\*innen in Forstfeld weiterentwickelt. Geplant ist ein Zentrum für Begegnung und Bildung, zu dem gemeinsam mit der Stadtplanung eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben wird, bei der wir hohen Wert auf die Beteiligung legen und hier möglichst innovative Formate einsetzen wollen. Daraus wollen wir auch Erkenntnisse für weitere Planungsvorhaben ziehen.

Seit 2019 ist Kassel *Bildung integriert*-Kommune. Damit will die Stadt Kassel das datenbasierte Bildungsmanagement auf Stadtebene konzeptionell weiterentwickeln und mit neuen Zielen wie dem Aufbau einer MINT-Bildungskette und der Implementierung von Bildung für nachhaltige Entwicklung verknüpfen. Mit der Lernwerkstatt am Campus Waldau entsteht für diese Ziele auch im wahrsten Sinne des Wortes ein Raum.

Zur organisatorischen Unterstützung und Umsetzung wurde das Schulverwaltungsamt zum Amt für Schule und Bildung, in einer neuen Abteilung für Bildungsmanagement und Integration sind die Themen Bildung und Stadtentwicklung, Inklusive Bildung, Ganztage, Übergang Schule–Beruf, Interkulturelle Öffnung, Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring zusammengeführt. Zurzeit ist einer unserer gemeinsamen Arbeitsinhalte die Weiterentwicklung der bisherigen Zusammenstellung bildungsbezogener Stadtteildaten zum Bildungsmonitoring Kassel Ost als Grundlage für eine zielgeleitete, abgestimmte und datenbasierte Steuerung.

**Ein Erfahrungswert für kommunale Kolleg\*innen in anderen Städten: Was geben Sie denjenigen mit auf den Weg, die gerade im Aufbau von integrierten Bildungsstrukturen sind, auf lokaler oder auch kommunaler Ebene?**

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die notwendige Überzeugungsarbeit zum Aufbau integriert arbeitender Bildungsstrukturen dann gelingt, wenn auch die politische Rückendeckung da ist und klar formuliert wird. Aber auch das gemeinsame Handeln der Akteure und die „kleinen“ Erfolge sind eine wichtige Triebfeder für die Weiterentwicklung. Außerdem braucht es strategisch denkendes Personal an den richtigen Stellen.

Dass das Thema Bildung zum Beispiel im ISEK Kassel Ost so prominent vertreten ist, hängt auch damit zusammen, dass im Bildungsdezernat die Bedeutung von Stadtentwicklungsprozessen für die Weiterentwicklung der Bildungslandschaft erkannt und die Chance ergriffen wurde.

## Bildung ganzheitlich denken durch integrierte Planung

Im Gespräch mit Monika Käseberg, Kreis Groß-Gerau



Monika Käseberg ist seit mehr als 25 Jahren in unterschiedlichsten Bereichen im Kreis Groß-Gerau tätig, zuletzt als Leitung des Fachdienstes Regionale Bildungsplanung im Fachbereich Bildung und Schule.

**Zum Kreis:** Der Kreis Groß-Gerau ist eine Industrieregion im Wandel, Mieten sind im Regionalvergleich günstig und der Kreis ist verkehrstechnisch auf die umgebenden Großstädte ausgerichtet. Die Bevölkerung ist seit den 1960er-Jahren bunt gemischt. Diese Faktoren stärken den traditionell aktiven sozialplanerischen Blick auf die Region, der nun mit der Etablierung von Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring (seit 2019 im Programm *Bildung integriert*) ausgebaut werden soll.

### Frau Käseberg, im Kreis Groß-Gerau spielt Bildung schon lange eine bedeutende und vielfältige Rolle – wieso?

**Monika Käseberg:** Es gehört mittlerweile zu den Binsenweisheiten, dass Menschen, die erfolgreich an Bildung teilnehmen konnten, auf lange Sicht weniger von staatlicher Alimentierung abhängig sind, länger gesünder leben und sich in allen gesellschaftlichen Bereichen eine bessere Teilhabe erschließen können. Bildung meint hier nicht nur Schulbildung, sondern die Bildung des „ganzen Menschen, von der Wiege bis zur Bahre“.

Bildung, Betreuung und Erziehung bedingen einander – wer sich um das eine kümmert, erledigt gleichzeitig auch das andere.

Gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen braucht aber noch eine ganze Reihe weiterer Rahmenbedingungen, sowohl atmosphärischer als auch dingfester Natur. Können Kinder und Jugendliche Bildungsorte erreichen, sind diese anregend und den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechend gestaltet? Kennt man ihre Bedürfnisse und Bedarfe? Hört man ihnen zu, können sie selbst Prozesse beeinflussen und gestalten? Haben sie Gelegenheit, an den Aufgaben zu wachsen und Selbstwirksamkeit zu erfahren? Am Ort der Kommune und des Kreises gibt es zahlreiche Planungsansätze, die diese Rahmenbedingungen bewusst oder unbeabsichtigt gestalten.

Es muss also im Interesse einer jeden Gebietskörperschaft sein, die Rahmenbedin-

gungen für gutes Aufwachsen von Kindern, für Bildungsbeteiligung und Bildungserfolg so günstig wie möglich zu gestalten. Auch wenn viele Parameter, die hier einwirken, nicht unmittelbar in der Hand der Städte, Gemeinden oder des Kreises liegen, so gibt es doch entlang des Lebenslaufes zahlreiche Gestaltungs- und Einwirkungsmöglichkeiten, die dazu beitragen, Bildungsteilhabe und Bildungserfolge zu fördern.

### Der Kreis setzt dies auch aktiv im Planen und Handeln um – mit einem integrierten Planungsverständnis. Wie kam es dazu und was bedeutet das?

**Monika Käseberg:** Die oben skizzierte Einschätzung prägt das Planen und Handeln des Kreises Groß-Gerau seit Ende der 90er-Jahre, die Planungsansätze und Handlungsansätze haben sich im Laufe der Jahre zunehmend differenziert und strukturiert. Die Abstimmungsprozesse, die zunächst kaum mehr waren als das freiwillige Kooperieren unterschiedlicher Fachkräfte, die für Teilaspekte im Bereich des SGB VIII oder der sozialen Sicherung zuständig waren, wurden zunehmend als verbindliche Prozesse definiert und ihre Planungslogiken aufeinander bezogen. Dies ging einher mit einem anderen Verständnis des Berichtswesens. Es wurde nicht mehr beschrieben, was die Verwaltung tut, sondern der Anspruch war, Realität unter bestimmten Blickwinkeln abzubilden, diese dann durch unterschiedliche Fachkräfte, Beteiligte, Akteure zu interpretieren und daraus Handlungsansätze zu entwickeln, von denen die Beteiligten der Meinung waren, dass sie adäquat seien. Im Sinne des Planungskreislaufs wurden die Handlungsansätze wiederum evaluiert, also wieder betrachtet, und daraus leiteten sich ggf. weitere Entwicklungen, Veränderungen ab.

Gegenstand der Betrachtung waren der Kreis insgesamt und dann heruntergebrochen die Aspekte, die für einzelne Zielgruppen, Altersgruppen oder Problemkonstellationen von Bedeutung sind. Diese Haltung ist von Bedeutung für die Planungsstruktur.

Projekte sollten sich nicht alleinig aus dem zufällig an einem bestimmten Ort vorhandenen Engagement Einzelner entwickeln, sie sollten in der Fläche dort angesiedelt sein, wo sie für den Zweck sinnvoll und für die Menschen erreichbar sind.

So, wie es auf Bundesebene das Gebot der gleichen Lebensbedingungen gibt, so war dies eine Zielvorgabe für unsere Planungsprozesse.

Integrierte Planung meint hier: Es gibt in der Gebietskörperschaft einen gemeinsamen, abgestimmten Planungsbegriff. Dieser geht von einem ganzheitlichen Bild des Menschen aus, d. h. zum Beispiel, ein Kunde oder eine Kundin im SGB II ist nicht nur Leistungsempfänger\*in, sondern auch Vater/Mutter, Single, Mitglied in einem Verein, einer Religionsgemeinschaft, Wohnungssuchende\*r, Nutzer\*in des ÖPNV usw. Die Schnittmengen sind erstaunlich groß, egal ob es um Regionalplanung, Schulentwicklungsplanung, Wirtschaftsförderung oder Sozial- bzw. Jugendhilfeplanung geht.

### Wenn man von Haltung und einer ganzheitlichen Perspektive spricht: Was sind entscheidende Faktoren für eine gute Umsetzung? Wodurch gelingt integriertes Planen im Kreis Groß-Gerau?

**Monika Käseberg:**

Die schönste Planung nutzt wenig, wenn die Fachebenen nicht gleichzei-



tig in ihrem beruflichen Alltag lernen, angrenzende Fachebenen als gleichberechtigt arbeitsteilig miteinzubeziehen. Es kann im regionalen Alltag durchaus ein langer, auch störungsanfälliger Prozess sein, bis aus Säulen Bildungslandschaften werden.

Um also nach diesem Blickwinkel die Angebote und Strukturen innerhalb eines Kreises zu gestalten, muss man die Realität der Menschen kennen. 2002 hat der Kreis über einen Kreistagsbeschluss ein kooperatives Planungsverständnis festgelegt, 2005 wurde in verschiedenen Regionalplänen die Grundlage der Sozialberichterstattung erarbeitet. Erleichternd kommt hinzu, dass mittlerweile alle gesetzlichen Grundlagen im Sozialbereich die Anhörung oder Beteiligung verwandter, benachbarter Bereiche fordern.

Als gemeinsame Datengrundlage wurde ein Sozialdatenmonitoring etabliert, welches jährlich erstellt wird und seit 2006 im Kern konstant besteht und fortlaufend weiterentwickelt wird. Dieses Monitoring umfasst die Themenbereiche Bevölkerung, Beschäftigung, Transferleistungen und Hilfsangebote. Die Darstellung ist denkbar einfach und so nutzerfreundlich wie möglich, das Monitoring steht auf der Internetseite des Kreises öffentlich zur Verfügung. Die Interpretation und Nutzbarmachung der Zahlen liegt dann bei den jeweiligen Fachebenen oder sonstigen Akteuren auf der Ebene der Städte und Gemeinden und des Kreises. Vertiefende Fachblickwinkel, wie zum Beispiel der Übergang Schule–Beruf oder thematische Setzungen wie zum Beispiel Kindergesundheit werden additiv, teilweise ebenfalls jährlich oder in größeren Zeitabständen oder aufgrund bestimmter Vorhaben oder Beschlüsse erarbeitet.

Die Vereinbarungen darüber, was wie weiterentwickelt wird, bereiten die für die Datenerstellung und Berichterstattung Zuständigen der unterschiedlichen Fachbereiche in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe vor, hier ist auch das Bildungsmonitoring Mitglied; auf der Ebene der Leitung wird dann über die tatsächliche Umsetzung entschieden. So ist ein System etabliert, in dem der Blick auf die Realität der Menschen im Kreis abgestimmt und nach gleichen Parametern erfolgt. Es ist eine Basis vorhanden, auf der dann Fachplanungen oder Handlungsempfehlungen für spezifische Problemlagen oder Zielgruppen erarbeitet werden können.

**Und wie wirkt sich dieses gemeinsame, integrierte Planen und Handeln auf den Bildungsbereich – die Bildung vor Ort – aus?**

**Monika Käseberg:** Der Kreis hat in der gleichen Logik, in der er mit Blick auf die Fläche die Lebensumstände betrachtet, zur Förderung der Bildungsteilhabe Strukturen geschaffen, die unterstützend wirken. Der Fokus liegt hier nicht auf einzelnen Leuchttürmen oder eben den Angeboten, die durch besonders engagierte Menschen oder Institutionen entstehen, sondern die Angebote sollen in der Fläche vorhanden sein und allen Kindern und Jugendlichen, insbesondere benachteiligten Jugendlichen zur Verfügung stehen, ohne zu stigmatisieren.

Seit 2001 gibt es flächendeckend Schulsozialarbeit in allen Schulformen, zukünftig auch an Gymnasien. Seit 2013 baut der Kreis die Ganztagschulangebote in der Fläche aus, alle SEK-I-Schulen haben bereits ein Angebot, ebenso zwei Drittel der

Grundschulen unter Trägerschaft des Kreises. „Ganztag“ wird hier nicht als Appendix an den Unterricht verstanden, sondern als Bausteine in Schulen, indem unterschiedliche Professionen im Interesse der Kinder zusammen den Alltag gestalten. Jugendberufshilfe in enger Verzahnung mit den Akteuren in der Region ist fest etabliert.

Als Aufgabe für die nächsten Jahre haben wir uns insbesondere die Erstellung bzw. Aktualisierung eines Bildungsleitbildes vorgenommen sowie den Aufbau einer auch online verfügbaren Bildungsberichterstattung. Hierbei sind unsere beiden Kollegen des „Netzwerks Bildung Kreis Groß-Gerau“ federführend.

## 4 Blick in die Praxis

Die vorangegangenen Kapitel haben verdeutlicht, dass die konkrete Umsetzung und der Erfolg integrierter (Bildungs-)Planung immer auch von den jeweiligen Gegebenheiten und Erfordernissen sowie dem Zusammenspiel der Akteurinnen und Akteure vor Ort abhängen. Das folgende Kapitel widmet sich daher Einblicken in die kommunale Praxis und stellt eine Auswahl an Ansätzen und konkreten Umsetzungswegen integrierter Planung in Hessen vor. Dabei werden zwei Schwerpunkte in den Fokus gerückt: einerseits der Aufbau und die Nutzung kooperativer Strukturen und andererseits die Sensibilisierung für und Stärkung von gemeinsamer Arbeit mit Daten in Kommunalverwaltungen.

Das Beispiel aus der Wissenschaftsstadt Darmstadt beschreibt uns, wie dort eine vertrauensvolle und gewinnbringende Bildungsplanung über Ressortgrenzen hinweg geschaffen und nachhaltig verankert wurde. In der kreisangehörigen Stadt Baunatal geht es nach zehn Jahren erfolgreicher Arbeit im Bildungsnetzwerk darum, partizipativ Leitziele zu entwickeln und so die Zusammenarbeit und die Verbindlichkeit im Netzwerk weiter zu verfestigen. Im Landkreis Darmstadt-Dieburg wird entlang des beteiligungsorientierten Prozesses rund um den ersten Bildungsbericht deutlich, wie gewinnbringend es sein kann, über einen datengestützten Austausch unterschiedliche Akteursgruppen miteinander ins Gespräch zu bringen. Und schließlich beleuchtet der Landkreis Fulda Schritte auf dem Weg zu einem ressortübergreifenden, ganzheitlichen Bildungs- und Datenmanagement am Beispiel der Zusammenarbeit zwischen Bildungsbüro und Gesundheitsamt.

## Gemeinsam, aber wie? Die dezernatsübergreifende Zusammenarbeit im Bildungsbereich in der Wissenschaftsstadt Darmstadt

Beatrice Lüttcher und Franziska Retzlaff

### Ausgangssituation: Verortung der Bildung in der Wissenschaftsstadt Darmstadt

Bildung ist in der Wissenschaftsstadt Darmstadt in unterschiedlichen Ämtern und damit auch in verschiedenen Dezernaten verortet. In Dezernat II sind als bildungsrelevante Einheiten Schulamt, Volkshochschule, Stadtbibliothek und Sportamt verortet, Dezernat V beheimatet unter anderem das Jugendamt, die Sozial- und Jugendhilfeplanung, die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte sowie das Amt für Soziales und Prävention. Darüber hinaus spielt das Thema Bildung auch in der Dezernat I zugeordneten Abteilung Statistik und Stadtforschung sowie dem Amt für Interkulturelles und Internationales eine wichtige Rolle. Die Zusammenarbeit zwischen diesen Einheiten erfolgte vor der Einführung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements vornehmlich anlassbezogen und bilateral.

### Gemeinsam, aber wie?

Mit der Erstellung des ersten Bildungsberichts und dem damit verbundenen integrierten Blick auf Bildung gab es einen Anlass zur gemeinsamen Arbeit an einem konkreten Produkt. Zur Begleitung des Erstellungsprozesses wurde die dezernatsübergreifende AG Bildung ins Leben gerufen. Neben der Verständigung auf ein gemeinsames Bildungsverständnis, der gemeinschaftlichen Konzeption und des Datenaustauschs wur-

den auch einzelne Kapitel von Autor\*innen unterschiedlicher Ämter verfasst.

### Bewährte Gremien und Sitzungen verstetigen

Die Weiterführung der AG Bildung auch nach Fertigstellung des ersten Bildungsberichts war für alle Teilnehmenden folgerichtig: Zum einen ist mit dem Erscheinen des Bildungsberichts die Arbeit nicht abgeschlossen und die AG Bildung begleitet die Weiterarbeit mit den Ergebnissen des Bildungsberichts sowie die mögliche Erstellung weiterer Bildungsberichte. Zum anderen hat sich mit der AG Bildung ein interdisziplinäres Expertengremium für Bildungsfragen etabliert, das eine Lücke im Gremiengefüge der Wissenschaftsstadt Darmstadt füllt. Diesem Aspekt wurde auch dadurch Rechnung getragen, dass ein fester Tagesordnungspunkt „Input und Diskussion“ eingerichtet wurde, der Mitgliedern und anderen städtischen Akteurinnen und Akteuren die Möglichkeit bietet, Projekte vorzustellen und mit den Teilnehmenden fachlich zu diskutieren. Neben der Einrichtung der AG Bildung ist die regelmäßige gemeinsame Rückkopplung auf Ebene der zuständigen Dezernent\*innen für Schuldezernat und Sozialdezernat von großer Bedeutung für das Gelingen der Zusammenarbeit. Hierzu werden etwa zweimal im Jahr gemeinsame Sitzungen koordiniert. Neben dem Schuldezernenten und der Sozialdezernentin nehmen die Leitung des Schulamts, Bildungsmanagement und Bil-

dungsmonitoring (Dezernat II), die Leitung des Jugendamtes, die Jugendhilfeplanung sowie die Projektkoordination des Sozialdezernats (Dezernat V) teil. Die Leitung der Abteilung Statistik und Stadtforschung ergänzt diese Runde.<sup>1</sup> Die Sitzungen werden durch Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring inhaltlich vorbereitet. Sie dienen der Abstimmung der Ausrichtung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements und dem Erhalt formaler Aufträge für die dezernatsübergreifende Zusammenarbeit. Neben den formalen Zusammenkünften in Gremien trägt auch der kollegiale Austausch auf Arbeitsebene zwischen Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring auf der einen Seite und Jugendhilfeplanung und Pro-

jektkoordination auf der anderen Seite maßgeblich zum Gelingen der Zusammenarbeit bei. Hier kann auf Vertrauensbasis das Verständnis für die unterschiedlichen Strukturen und Schwerpunkte der beiden Dezernate gestärkt und gemeinsam geprüft werden, wie bestimmte Vorhaben gut umgesetzt werden können.

### Aus Handlungsbedarfen partizipativ Handlungsempfehlungen erarbeiten

Der erste Bildungsbericht der Wissenschaftsstadt Darmstadt war zum einen sehr konkreter Anlass für eine vertiefte dezernatsübergreifende Zusammenarbeit im Bereich Bildung und bildet gleichsam die Grundlage

Abbildung 4: Autor\*innen im Bildungsbericht. Farbliche Zuordnung nach Dezernaten.

4		5	
<b>Inhaltsverzeichnis</b>			
Grußwort von Oberbürgermeister Jochen Partsch	7	7.2 Zentrum für schulische Erziehungshilfe	52
Vorwort von Bürgermeister Rafael Reißer und Stadträtin Barbara Akdeniz	9	7.3 Qualifizierte Hausaufgabenhilfe	52
Zentrale Aussagen im Überblick	10	7.4 Bildung einer Teilzeite	53
Einleitung	13	8. Schulsozialarbeit	55
Bildungsverständnis	14	9. Übergang Grundschule-weiterführende Schule	57
I Rahmenbedingungen	15	9.1 Übergangsformate – Schullaufbahnberatung	57
Bevölkerung, demografische Entwicklung, soziale Lage und die Bildungssituation in der Wissenschaftsstadt Darmstadt	15	9.2 Übergang Grundschule-weiterführende Schule	58
Sozialberichterstattung und Kinderarmut	20	9.3 Erfahrungsbericht Desistierung-Stipendium	60
II Bildung im Lebensverlauf	25	C Jugendalter bis zum Einstieg in den Beruf	61
A. Frühes Kindesalter bis zum Eintritt in die Schule	25	10. Bildung an weiterführenden Schulen	61
1. Frühe Hilfen	25	10.1 Weiterführende Schulen in Darmstadt	61
1.1 Netzwerk Frühe Hilfen	25	10.2 Schüler*innen und Pendler*innen in den Sekundarstufen I + II	61
1.2 Darmstädter Modell „Kinder schützen – Familien fördern“	26	10.3 Inklusive Beschulung	65
2. Tageseinrichtungen für Kinder	27	10.4 Schulformwechsel	66
2.1 Übersicht Angebote	27	10.5 Klassenwiederholungen	67
2.2 Versorgungsquote	28	10.6 Abschlüsse und Abbrüche an allgemeinbildenden Schulen	68
2.3 Betreuungsumfang	29	11. Übergang in den Beruf	71
2.4 Verweildauer in der Kindertagesbetreuung	30	11.1 Olo/Jugendberufshilfe	71
2.5 Übergang Familie-U3	32	11.2 Jugendberufshilfen und Formate allgemeiner Berufsberatung	72
3. Elternbildung/Familienbildung	33	11.3 Übergangsmaßnahmen (Ausbildungs- und Qualifizierungsbudget)	73
3.1 Familienbildung im Familienzentrum der Wissenschaftsstadt Darmstadt	33	11.4 JUSTIQ	75
3.2 Weitere Angebote im Bereich Familienbildung	34	12. Außerschulische Bildungs- und Förderangebote	76
4. Übergang Kita-Grundschule	35	12.1 Kinder- und Jugendarbeit	76
4.1 Sprachfeststellung	35	12.2 Jugendbildungswerk/Jugendforum*	77
4.2 Sprachförderung für Vorschulkinder: Vorlaufkurse	37	12.3 Kinder- und Jugendzentren	79
4.3 Übergangskorsett Kita-Grundschule	38	13. Bildung an beruflichen Schulen	80
4.4 Beratungs- und Förderzentren	39	13.1 Schüler*innen an beruflichen Schulen	81
B. Mittleres Kindesalter bis zum Eintritt in die Sekundarstufe	41	13.2 Pendler*innen an beruflichen Schulen	82
5. Bildung in der Primarstufe	41	13.3 Allgemeiner Schulabschluss vor Eintritt in berufliche Schulen	84
5.1 Schüler*innen und Pendler*innen in der Primarstufe	41	13.4 Abschlüsse und Abbrüche an beruflichen Schulen	85
5.2 Vorklasse, flexibler Schulanfang und Eingangsstufe	43	D Im Überblick: Bildung im Sozialraum	89
5.3 Schuleintritt	44	III Ausblick auf Handlungsbedarfe	93
5.4 Inklusive Beschulung	45	Glossar	95
6. Ganztagsbetreuung an Schule und Hort	48	Literaturverzeichnis	98
7. Unterstützungs-, Begleitungs- und Hilfsangebote außerhalb der Familie	51	Abbildungsverzeichnis	100
7.1 Erziehungsberatung	51	Tabellenverzeichnis	102
		Abkürzungsverzeichnis	103

Rot: Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement, Grün: Dezernat V, Blau: weitere Akteure, eigene Darstellung

<sup>1</sup> Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring sind während der Projektlaufzeit von *Bildung integriert* formal dem Schulamt zugeordnet. Räumlich ist das Bildungsmonitoring in der Abteilung Statistik und Stadtforschung (abgeschottete Statistikstelle) verortet. Nach Ende der Projektlaufzeit ist eine formale Verortung des Bildungsmonitorings in die Abteilung für Statistik und Stadtforschung geplant.

für weitere Zusammenarbeiten. Im Bildungsbericht selbst wurden lediglich Handlungsbedarfe, jedoch noch keine Handlungsempfehlungen formuliert. Diese wurden und werden in einem umfassenden partizipativen Prozess im Nachgang erarbeitet. In einem ersten Schritt wurden bei einer Veranstaltung zur Vorstellung des ersten Bildungsberichts Bildungsakteure und Bürger\*innen gleichermaßen dazu eingeladen, ihre Wahrnehmungen aus der Praxis der Bildungslandschaft zu unterschiedlichen Lernbereichen und Lebensphasen zu sammeln. Die datenbasierten Erkenntnisse des Bildungsberichts sowie die erfahrungsbasierten Hinweise aus der Veranstaltung wurden gebündelt und die Handlungsfelder zu drei Arbeitspaketen entlang der Lebensphasen zusammengefasst:

- Arbeitspaket I: Übergang Kita-Grundschule
- Arbeitspaket II: Übergang Grundschule-weiterführende Schule
- Arbeitspaket III: Berufliche Schulen<sup>2</sup>

Für den Übergang Kita-Grundschule wurden im Sommer 2020 Handlungsempfehlungen vorgelegt. In dieser Lebensphase standen die Schwerpunktthemen Sprache, Inklusion und Betreuung von Grundschulkindern im Fokus. Neben der Betrachtung von Daten durch das Bildungsmonitoring führt das Bildungsma-

nagement eine Vielzahl von strukturierten Experteninterviews mit Fachexpert\*innen aus entsprechenden Ämtern der Stadtverwaltung und dem Staatlichen Schulamt. Die geplante Einbindung weiterer verwaltungsexterner Fachexpert\*innen über einen Workshop war aufgrund der Lage rund um den Erreger Sars-CoV-2 nicht möglich und erfolgte in reduzierter Form über schriftliche Stellungnahmen.

### Zusammenarbeit auf Arbeitsebene verstetigen

Wie die Erstellung des Bildungsberichts war auch die Erarbeitung von breit getragenen Handlungsempfehlungen für den Übergang Kita-Grundschule unter Federführung des Bildungsmanagements nur in enger Zusammenarbeit von Schuldezernat und Sozialdezernat möglich. Gemeinsam von Schuldezernat und Sozialdezernat erfolgten auch die Priorisierung der vorgelegten Ziele und Maßnahmen sowie die Beauftragung des Bildungsmanagements mit der Begleitung und Koordination der Umsetzung. Auch hierfür besteht eine enge Abstimmung auf Arbeitsebene zwischen Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring mit Jugendhilfeplanung und Projektkoordination des Sozialdezernats.



**Kontakt:**  
Beatrice Lüttcher, Jugendhilfeplanerin,  
Dezernat V,  
Franziska Retzlaff, Bildungsmanagerin  
Dezernat II, Wissenschaftsstadt Darmstadt

<https://www.darmstadt.de/leben-in-darmstadt/bildung>

<sup>2</sup> Die Benennung der formalen Bildungsbereiche dient lediglich der Orientierung für die entsprechende Lebensphase und schließt nonformale Bildungsthemen nicht aus.

## Bildung ist für uns...? Der Prozess zur Leitzielentwicklung als Orientierungshilfe in Baunatal

Frank Grasmeier und Bettina Pauli

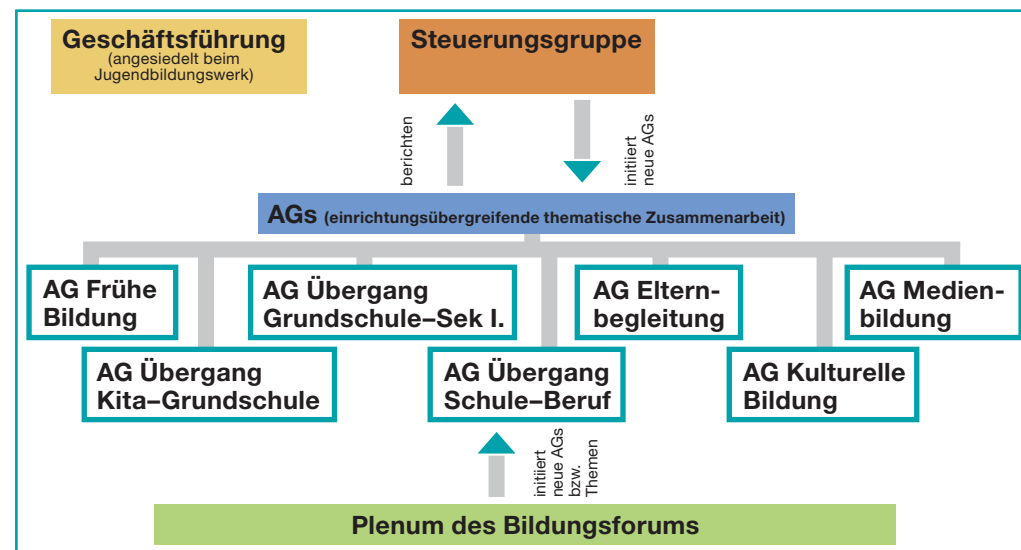
### Bildung in Baunatal: „Brücken statt Brüche“

Bereits seit 2008 arbeiten viele Akteurinnen und Akteure von Bildungseinrichtungen in Baunatal gemeinsam an der Weiterentwicklung der Bildungslandschaft. Als kreisangehörige Stadt ist Baunatal weder Schul- noch Jugendhilfeträgerin. Dennoch hat der Magistrat 2007 den Prozess einer Kommunalen Bildungsplanung initiiert und zu Vernetzungstreffen eingeladen. Den Bildungsakteur\*innen war es ein gemeinsames Anliegen, Verantwortung für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen in Baunatal zu übernehmen und ihnen gute Voraussetzungen für ihre Entwicklung zu

bieten sowie ihre Bildungschancen zu fördern. Aus den Vernetzungstreffen ist das Bildungsforum Baunatal entstanden.

Im Netzwerk wirken nahezu alle formellen und nicht formellen Bildungseinrichtungen mit, die mit Kindern und Jugendlichen im Alter von 0–18 Jahren arbeiten, aber auch Einrichtungen des lebenslangen Lernens wie Musikschule, Stadtbücherei und Volkshochschule. Am Bildungsforum beteiligen sich bis zu 80 Bildungsakteur\*innen u. a. von der Stadtverwaltung, freien Trägern, Schulen, Verbänden und anderen Institutionen. Sie kommen zu den halbjährlichen Netzwerktreffen, den thematischen Arbeitsgruppen, zu Fachtagen und gemeinsam knüpfen

Abbildung 5: Die Struktur des Bildungsforums Baunatal, eigene Darstellung



sie die Baunataler Bildungskette mit dem Motto „Brücken statt Brüche“, die von Willkommensbesuchen für Neugeborene bis hin zum Übergangsmanagement Schule–Beruf reicht, jeweils mit dem besonderen Fokus auf der Gestaltung von Übergängen.

Durch eine trägerübergreifende Steuerungsgruppe wird die Arbeit des Bildungsforums koordiniert. Finanzielle Ressourcen für gemeinsame Aktivitäten werden in der Regel von der Stadt Baunatal bereitgestellt. Die Geschäftsführung und Koordination für die Kommunale Bildungsplanung obliegt dem Jugendbildungswerk.

### Von der erfolgreichen Netzwerkarbeit zu gemeinsamen Leitzielen

In den ersten Jahren war es den engagierten Vertreter\*innen der Bildungseinrichtungen in Baunatal zunächst wichtig, gemeinsam an praktischen Projekten zu arbeiten und konkrete Verbesserungen in verschiedenen Bildungsbereichen und Themenfeldern zu erzielen, was im Lauf der Jahre mit vielen Erfolgen gelungen ist. Nach zehn Jahren Vernetzungsarbeit zur Gestaltung der Bildungslandschaft in Baunatal wurde bei einem Klausurtag der Steuerungsgruppe vereinbart, einen Prozess zur Entwicklung von gemeinsamen Leitzielen zu starten – ein Prozess, der normalerweise am Anfang einer Netzwerkbildung steht.

Die Entwicklung von gemeinsamen Leitzielen sollte zum Ausbau und der Verstärkung der Zusammenarbeit dienen. Da es sich beim Bildungsforum Baunatal nicht um einen Verein mit Mitgliedschaft oder einen Trägerverband handelt, ging es auch darum, das institutionelle Mitwirken und die Verbindlichkeit der Mitarbeit im Bildungsforum zu stärken und nicht nur vom persönlichen Engagement der einzelnen Mitwirkenden

### Meilensteine zur Entwicklung der Leitziele

1. Klausurtagung Steuerungsgruppe
2. Entwicklung von Leitzielideen
3. Vorstellung und Korrektur im Plenum
4. Überarbeitung und politische Abstimmung
5. Veröffentlichung und Unterschrift im Plenum

abhängig zu sein. Daher wurde der Prozess so angelegt, dass die Leitungs- und Geschäftsführungsebene der Einrichtungen stärker als sonst üblich einbezogen wurde.

Ein Entwurf der Leitziele wurde zunächst von der Steuerungsgruppe erarbeitet, allen Einrichtungen zur Stellungnahme zugeleitet und bei einem Vernetzungstreffen vorgestellt und diskutiert. Die Hinweise und Verbesserungsvorschläge der Einrichtungen wurden anschließend im Zuge einer redaktionellen Überarbeitung berücksichtigt. Schließlich wurden die Leitziele von den Einrichtungsleitungen unterschrieben, womit sie ihre Mitarbeit im Bildungsforum Baunatal auf Basis der Leitziele erklären.

### Themen der Leitziele sind:

1. Kontinuierliche Weiterentwicklung des Baunataler Bildungsnetzwerks
2. Bildungsgerechtigkeit als Ziel für den Ausbau der Bildungslandschaft
3. Transparenz und Partizipation
4. Stärkung des Demokratieverständnisses und der sozialen Kompetenzen
5. Übergänge positiv gestalten
6. Qualifizierung durch Vernetzung
7. Bereitstellung von Ressourcen durch Träger
8. Visionen entwickeln und in die Praxis umsetzen

Mit einem kleinen Festakt wurden die Leitziele gemeinsam verabschiedet.

### Wie geht es weiter?

Beim darauffolgenden Netzwerktreffen wurden die wichtigen Zukunftsthemen und Herausforderungen für die weitere Zusammenarbeit auf Basis der Leitziele gesammelt, bewertet und folgende neue Arbeitsgruppen gebildet: Sozial-emotionale Entwicklung von Kindern, Demokratiepädagogik, Recht auf Ganztagsplatz für Grundschulkindern ab 2025, Vorbereitung einer Fachveranstaltung zum Thema Inklusion.

Baunatal hat sich bereits 2007 auf den Weg der gemeinsamen Bildungsplanung gemacht und mit dem Bildungsforum Baunatal ein breites Netzwerk aus informellen und formellen Bildungsakteur\*innen in einen

### Meilensteine nach Veröffentlichung der Leitziele

1. Klausurtagung 2018 zur Umsetzung der Ziele
2. Gründung neuer thematischer AGs: Inklusion, ESE, Ganztags 2025, Demokratiepädagogik
3. Strukturelle Verankerungen von Medienbildungsangeboten in allen Einrichtungen
4. Strukturierung und Verankerungen von Demokratiepädagogik

stetigen Austausch gebracht. Die Zusammenarbeit vieler Akteure und das Bekennen zu gemeinsamen Zielen ist dabei ein besonderer Schritt und hat erheblich zum Erfolg der Arbeit beigetragen. Mit den Leitzielen wurden neue Impulse gesetzt, um Zukunftsthemen aufzunehmen und an diesen weiterzuarbeiten.



#### Kontakt:

Frank Grasmeyer  
Bettina Pauli  
Koordinationsstelle des Bildungsforums  
Baunatal, Jugendbildungswerk Baunatal

[www.baunatal.de/de/leben-in-baunatal/bildung](http://www.baunatal.de/de/leben-in-baunatal/bildung)

## Über Daten ins Gespräch kommen: das Beteiligungsverfahren des Landkreises Darmstadt-Dieburg auf seinem Weg zum Faktencheck „Bildung und Chancengleichheit“

Christina Steiger und Anna Barrett

### Ausgangssituation: „Wie steht es um ...?“

„Wie steht es um die Chancengleichheit in der Bildung im Landkreis Darmstadt-Dieburg?“ Das war die zentrale Fragestellung der zweiten Förderphase von *Bildung integriert* im Landkreis Darmstadt-Dieburg. Zwar wurde bis dahin immer wieder auf die große Bedeutung von Chancengleichheit und den Einsatz des Landkreises, diese zu verbessern, verwiesen, jedoch war noch nicht versucht worden, den Ist-Zustand in Bezug zur Chancengleichheit im Landkreis zu untersuchen. „(Wie) können wir es schaffen, den Zustand der Chancengleichheit in der Bildung im Landkreis Darmstadt-Dieburg darzustellen?“ war daher die weitere zugrunde liegende Fragestellung, die das Bildungsbüro des Landkreises Darmstadt-Dieburg analysiert hat.

Da das Thema Bildung und Chancengleichheit viele unterschiedliche Bereiche tangiert,

war von Anfang an klar, dass diese Fragestellungen nur mit einem groß angelegten Beteiligungsverfahren beantwortet werden können. Das gemeinsame Ziel war dabei, für alle Menschen der Region unabhängig von Alter, Herkunft, Einkommen oder bereits vorhandener Bildung die Chancengleichheit im Bildungswesen zu erhöhen.

### Der Weg zum Faktencheck „Bildung und Chancengleichheit im Landkreis Darmstadt-Dieburg“

Zu Beginn der Reise durch die verschiedenen Fachbereiche der Kreisverwaltung wurde dem Schuldezernenten sowie der Sozialdezernentin das Vorhaben vorgestellt und die Unterstützung seitens der Politik eingeholt. Auch im weiteren Verlauf wurde das Vorgehen immer auch mit dem Dezernenten und der Dezernentin abgestimmt. Der Prozess gestaltete sich wie folgt:

Abbildung 6: Konzeption der Kennzahlen, eigene Darstellung

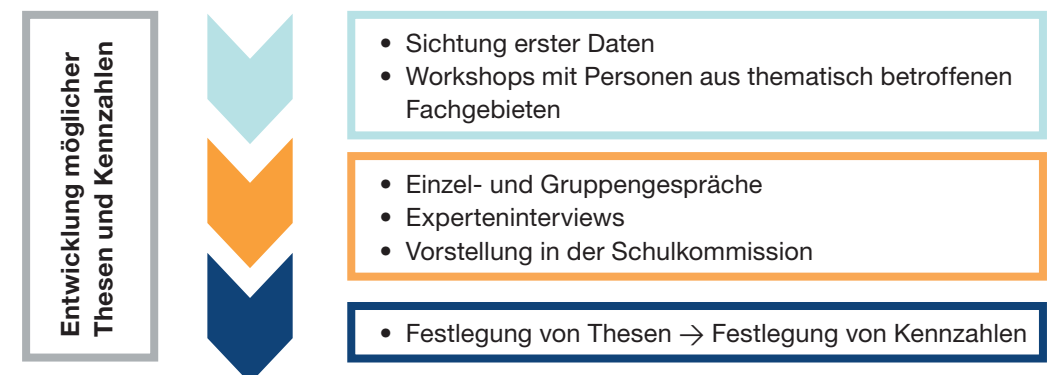


Abbildung 7: Aufbau Faktencheck, eigene Darstellung



Im Folgenden wurden in vielen unterschiedlichen Settings die Erfahrungen und das Expertenwissen zu dieser Thematik aus den verschiedenen Fachgebieten zusammengetragen.

In einer Sitzung der AG Bildungsmonitoring wurden erste Ideen und Fragestellungen gesammelt. In zwei Workshops mit Kolleg\*innen aus thematisch naheliegenden Arbeitsbereichen wurde ermittelt, welche (politischen) Zielsetzungen im Zusammenhang mit Chancengleichheit im Bildungsbereich bereits aufgestellt wurden, auf welche Hürden man bei der täglichen Arbeit stößt und welche Daten bereits erhoben werden.

Im weiteren Verlauf wurden Einzel- und Gruppengespräche zu den Themen frühkindliche Bildung, Schule und Jugend, Erwachsenenbildung, Weiterbildung, Leistungen des Landkreises und Grundbildung geführt. In der Regel haben daran auch Vertreter\*innen der Querschnittsthemen Gender, Migration und Inklusion teilgenommen. Dabei wurde über vorbereitete Thesen und Kennzahlen diskutiert und neue Thesen entwickelt. In das gesamte Beteiligungsverfahren waren circa 20 Fachgebiete eingebunden. In Zusammenarbeit mit einer Masterstudentin wurden neben den Gesprächen mit den Kolleg\*innen aus den Fachgebieten auch Experteninterviews mit Personen aus Forschung, Politik und Praxis geführt.

Die Ergebnisse aus dem gesamten Beteiligungsverfahren flossen in die Auswahl der Thesen und Kennzahlen. Dafür wurden notwendige Daten gesammelt, aufbereitet und die Ergebnisse, gegliedert nach den drei Lebensphasen „Frühkindliche Bildung“, „Schule und Jugend“ und „Erwachsenenbildung und Weiterbildung“, in einem Bericht – dem Faktencheck – zusammengefasst dargestellt. Dabei wurde nach Möglichkeit immer die Entwicklung der vergangenen vier Jahre abgebildet. Der Datenteil des Faktenchecks ist wie folgt aufgebaut:

Bei der Darstellung der Kennzahlen zeigt ein Ampelsystem an, ob die Daten an dieser Stelle auf Ungleichheiten zwischen Personengruppen hindeuten. In einem Fazit wird bewertet, inwiefern die These anhand dieser Kennzahlen bestätigt werden kann.

In einem zusätzlichen Kapitel des Berichts wurden vier ausgewählte Themen, die als mögliche Handlungsfelder identifiziert wurden, genauer betrachtet. Dabei wurden jeweils das Thema, der aktuelle Stand im Landkreis Darmstadt-Dieburg und die Ziele für den Landkreis dargestellt. Der Ist-Zustand und die Ziele wurden abgeglichen und gemeinsam mit den betreffenden Fachgebieten Empfehlungen formuliert.

Bei der Erstellung des Berichts „Bildung und Chancengleichheit im Landkreis Darmstadt-

Dieburg“ wurde deutlich, wie wichtig es ist, das vielfältige Expertenwissen, das in den Fachgebieten der Kreisverwaltung vorhanden ist, zu nutzen. Dabei zeigte sich allerdings auch, dass nicht alle Expert\*innen durch ihre tägliche Arbeit Übung im Umgang mit Daten haben und wie bedeutend es daher ist, sich auf die verschiedenen Personen und ihre Zugänge zu Daten und zu dem Thema Chancengleichheit und Bildung einzustellen und die Gespräche entsprechend vorzubereiten.

**Im selben Prozess wurde zudem deutlich, wie wichtig, aber auch schwierig es ist, Daten übersichtlich und verständlich darzustellen und dennoch die Komplexität der Realität zu berücksichtigen.**

So wurde beispielsweise die Idee, Thesen aufzustellen und diese zu prüfen, erst während des Beteiligungsverfahrens erarbeitet, als festgestellt wurde, dass dies Personen, die sonst weniger mit Daten arbeiten, den Zugang zur Thematik erleichtert und die Gespräche dadurch strukturierter und für alle Seiten gewinnbringend geführt werden können.

Auch bei der Darstellung der Ergebnisse in Gremien und Arbeitsgruppen ist es not-

wendig, die relevanten Kernergebnisse je nach Zielgruppe passend herauszuarbeiten und aufzubereiten.

Durch die vielen Gespräche und die Vorstellung der Kernergebnisse in verschiedenen Gremien und Arbeitsgruppen konnte bei den Beteiligten das Bewusstsein dafür gestärkt werden,

- wie die Arbeit der Akteur\*innen im Kreis mit den Themen Bildung und Chancengleichheit zusammenhängt,
- wo eine (noch) engere Zusammenarbeit sinnvoll wäre,
- wie wichtig eine solide Datengrundlage ist.

So konnten durch den Faktencheck und das umfassende Beteiligungsverfahren im Landkreis Darmstadt-Dieburg weitere Prozesse auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit angestoßen werden. Im Zuge dessen wurden auch die Bedeutung und die Expertise des Bildungsbüros für die Fachkräfte im Bildungsbereich sichtbar gemacht. Außerdem verdeutlichte der Prozess, wie wichtig die Einbindung der verschiedenen Fachexpertisen für das Bildungsmonitoring ist und wie anregend, unterstützend und hilfreich der integrierte Diskurs über die Erkenntnisse aus dem Bildungsmonitoring für die Fachbereiche sein kann.



**Kontakt:**

Christina Steiger, Bildungsmonitoring  
Anna Barrett, Bildungsmanagement  
Landkreis Darmstadt-Dieburg

<https://www.ladadi.de/bildung-schule/bildungsbuero-schulentwicklung.html>

## Daten gemeinsam nutzen: der Aufbau einer gemeinsamen Datenstruktur im Landkreis Fulda

Matthias Feuerstein, Julian Heins und Jens Fitzenberger

### Ausgangssituation: Wo liegen welche Daten?

„Von Daten zu Taten“: Dieser häufig bemühte Ausspruch soll auch im Landkreis Fulda vermehrt Realisierung finden. Das Bildungsbüro ist seit Beginn der Projektförderung bestrebt, eine einheitliche und strukturierte Datenhaltung sowie Datenanalyse im Bildungsbereich aufzusetzen. Bildungsdaten aus den unterschiedlichen Phasen des lebenslangen Lernens lagen zuvor auf verschiedene Fachabteilungen der Kreisverwaltung verteilt vor. So konnten schnell das Kommunale Kreisjobcenter, die Regionalentwicklung, die Jugendhilfe- und Sozialplanung sowie das Gesundheitsmonitoring als relevante datenhaltende Partner\*innen identifiziert werden. Die Fachabteilungen arbeiten relativ unabhängig voneinander und es kommt häufig nur anlassbezogen dazu, dass Datenbestände ausgetauscht und miteinander verknüpft werden. Dies hat zur Folge, dass viele für Kommunen relevante Kennzahlen mehrfach verwaltet und aufbereitet werden, große Überschneidungen gibt es vor allem bei Indikatoren zur Demografie, obwohl bei einer gemeinsamen Datenhaltung viele Doppelstrukturen wegfallen und Synergieeffekte besser genutzt werden könnten.

Auch wird das zugrunde gelegte Datenmanagement, ganz egal, ob es sich um Bildungsdaten, Bevölkerungsdaten oder Gesundheitsdaten handelt, auf unterschiedliche Art und Weise betrieben. Dies erschwert

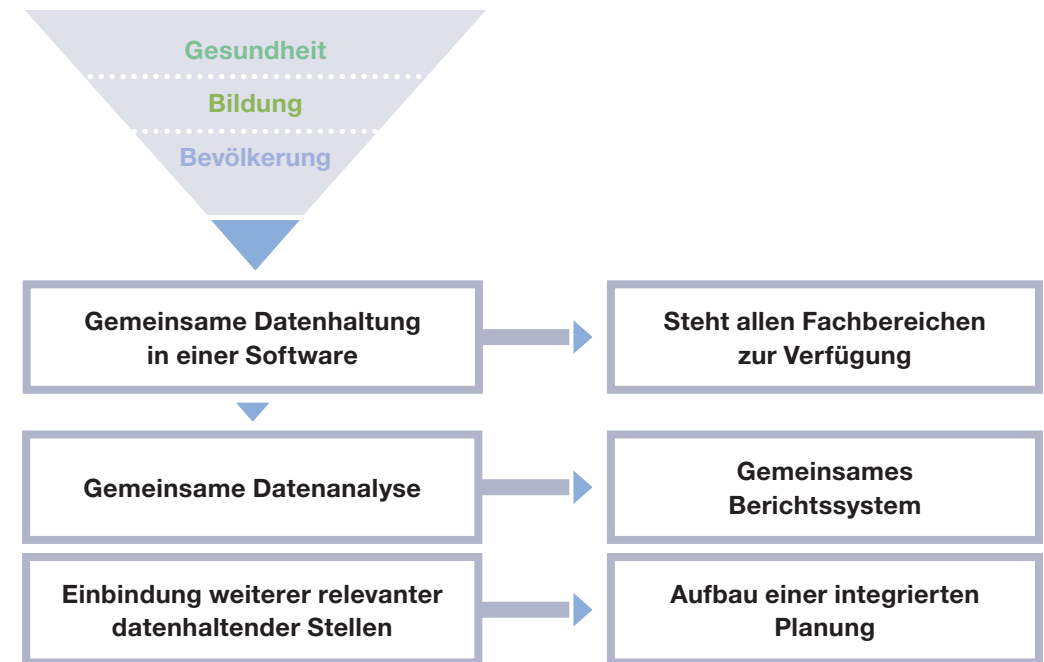
notwendige bereichsübergreifende Analysen gerade bei Querschnittsthemen wie Bildung und Gesundheit. Ferner führt dieser Faktor zu Irritationen bei der Interpretation von Daten und der damit einhergehenden Nutzarmachung zur Maßnahmenplanung.

Da den datenhaltenden Stellen aber eine Schlüsselrolle bei Steuerungs- und Planungsprozessen zukommt und sie die zentrale Wissensgrundlage für Entscheider\*innen darstellen, ist es aus Sicht eines ganzheitlichen Monitoringansatzes bedeutsam, aus einer gemeinsamen Datenbank heraus zu arbeiten, welche den jeweiligen Fachabteilungen zur Verfügung stehen muss. Nur so können Entscheider\*innen sich ein umfassendes Bild von der Lage im Landkreis Fulda machen, welches sich nicht allein auf einen spezifischen Bereich fokussiert und dabei die komplexen Zusammenhänge möglicher Lösungsansätze für die Praxis außer Acht lässt. Die Implementierung einer professionellen Monitoringsoftware zur gemeinsamen Datenhaltung und Datenanalyse kann in der Folge der erste zentrale Meilenstein in Richtung eines integrierten Planungsansatzes in Kommunalverwaltungen sein.

### Der Weg: Bildungs- und Gesundheitsdaten zusammen managen

Um dem Trend der separaten Datenhaltung entgegenzuwirken und die fachdienstübergreifende Arbeit zu fördern, haben das Bildungs- und Gesundheitsmonitoring (Ge-

Abbildung 8: Der Prozess des gemeinsamen Datenmanagements, eigene Darstellung



sundheitsberichterstattung, GBE) im Landkreis Fulda einen gemeinsamen Weg des Datenmanagements eingeschlagen.

Dies erschien den Verantwortlichen auch inhaltlich zwingend, da es einen wissenschaftlich erwiesenen Zusammenhang von Bildungs- und Gesundheitsfaktoren gibt, welcher in diesem Zuge nähere Betrachtung und Würdigung erfährt. Beispiele hierfür sind Analysen aus der flächendeckenden Schuleingangsuntersuchung, welche die Gesundheitsämter jährlich durchführen. Sie lassen direkte Schlussfolgerungen zur jeweiligen Bildungssituation vor Ort zu. Auch Daten zur Zahngesundheit, Ergebnisse aus Sprachscreenings oder Ableitungen zu Suchthäufigkeiten und der Vulnerabilität ganzer Bevölkerungsgruppen können wichtige Deutungsmuster für Auffälligkeiten in der Datenlage des Bildungsmonitorings liefern.

Da der Stamm an Grunddaten, welche die lokale Bevölkerung charakterisieren, in vielen Monitoringansätzen identisch ist, entschieden sich die Verantwortlichen (nach einem längeren Auswahlprozess) 2018 zur Nutzung einer gemeinsamen Datenmanagement- und Analysesoftware sowohl für das Gesundheits- als auch für das Bildungsmonitoring. Hierzu verständigte man sich auf ein gemeinsames und gleichzeitig fachspezifisch differenziertes Indikatoren- und Kennzahlenset, welches durch die Fachabteilungen selbst gepflegt wird. Die Software stellt sicher, dass die Daten einheitlich innerhalb der Kreisverwaltung genutzt werden können, nachdem sie einmalig in die Datenbank eingespielt wurden. Neben einer kontinuierlichen Berichterstattung mittels Datenanalysen für die jeweiligen Bereiche können so auch Zusammenhänge analysiert werden, die bei einer isolierten Betrachtung

durch einzelne Fachbereiche oder einzelner Datenbestände nicht möglich wären. Solche Zusammenhänge können bei der Betrachtung der Schuleingangsuntersuchung deutlich werden, indem beispielsweise der Förderbedarf von Kindern durch die Jugendhilfeplanung sowie der Schulentwicklungsplanung aufgegriffen wird. Das Gesundheitsamt erhebt und analysiert Daten zu Kompetenzen von Kindern, die aus der frühkindlichen Bildung in die schulische Bildung münden.

### Der Gewinn einer gemeinsamen Datenhaltung: Schritte hin zur integrierten Planung

In der Folge haben die Verantwortlichen ein Pilotprojekt initiiert, welches der Frage nachgeht, ob durch eine Betrachtung der komplexen Zusammenhänge in Querschnittsthemen der Kreisverwaltung relevantes Steuerungswissen für Entscheider\*innen generiert werden kann. Schließlich wurde durch die gemeinsame Datenhaltung und -nutzung ein stetiger Austausch zwischen dem Gesundheits- und Bildungsmonitoring institutionalisiert, der von allen Beteiligten als fachlich bereichernd wahrgenommen wird.

Perspektivisch können weitere Fachämter Zugriff auf die Datenbank nehmen und dort eigene Kennzahlen einpflegen.

Dies würde den Ansatz integrierter Planung weiter befördern und die Validität der Datengrundlage durch die Zusammenführung vorhandener und noch zu erschließender Datenquellen steigern. Eine multiperspektivische Betrachtung würde somit eröffnet.

In der Praxis ist zu beobachten, dass durch die fortgesetzte Zusammenarbeit bestehende Barrieren fachdienstübergreifender Arbeit abgebaut werden konnten. Dies beinhaltet Hindernisse in der Kompatibilität von Prozessen. Perspektivisch möchten die Verantwortlichen, neben einer Ausweitung der Datenbank um weitere Anwendungsbereiche, für mehr Datentransparenz und Kommunikation sorgen. Hierfür werden beispielsweise Überlegungen zu einem Live-Dashboard angestellt. Alle Beteiligten sind davon überzeugt, dass die Relevanz des Monitorings und der integrierten Planung weiter steigen wird. Die Ansätze sind die fachlich gebotene Antwort auf die steigende Komplexität in den Anforderungen, welche einer Kreisverwaltung in den kommenden Jahren begegnen werden.

## 5 Essenzen und Ausblick

Ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement hat den Anspruch, das Bildungswesen vor Ort zu beobachten, Herausforderungen und Handlungsbedarfe aufzudecken und entsprechende Maßnahmenkonzepte zielorientiert zu entwickeln – und dadurch kommunalpolitisches Handeln zu fundieren. Da hierbei ein umfassendes Bildungsverständnis im Sinne des lebenslangen Lernens zugrunde gelegt wird, ist dieser Anspruch komplex und multidimensional, werden doch verschiedenste Beobachtungs- und Handlungsfelder miteinbezogen. Somit ist für eine ganzheitliche strategische Ziel- und Maßnahmenplanung der Aufbau bereichsübergreifender Kooperationen zentral, ebenso wie die Sicherstellung geeigneter organisatorischer Strukturen und personeller Ressourcen. Dies erfordert aber auch, neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation aufzubauen und in Verwaltungsroutinen zu überführen.

Die in der vorliegenden Publikation dargestellten Verbindungslinien zwischen Ansätzen der integrierten Planung und des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements zeigen sowohl aus wissenschaftlicher als auch kommunalpraktischer Sicht gleichermaßen Chancen und Herausforderungen auf. Es ist ein hoher Anspruch, ein erweitertes Bildungs- und Kooperationsverständnis als handlungsleitende Maxime zu etablieren und dadurch ein Planen und Handeln über Ressortgrenzen hinweg anzustreben; gleichwohl ist die Umsetzung in einigen Kommunen schon weit fortgeschritten. Deutlich wurde in den Beiträgen und der anschließenden Diskussion im Rahmen der Tagung, wie dies über ge-

meinsame Anknüpfungspunkte gelingen kann: sei es über einen geteilten Leitgedanken der gerechten Teilhabe, das gemeinsame Erarbeiten und Diskutieren von Daten, den Zugang über Sozial- und Bildungsräume in der Kommune oder über eine beteiligungsorientierte Ziel- und Strategieentwicklung.

Die konkrete Ausgestaltung eines integrierten Planungskonzepts hängt immer von den Gegebenheiten, Bedarfen und auch Treibern vor Ort ab. Sowohl erfahrenes und engagiertes Fachpersonal als auch die politische Legitimation sind von Bedeutung. Dort, wo ein gemeinsames Handeln dauerhaft gelingt, ist häufig eine kooperative Grundhaltung als gelebte Kultur zu beobachten. Diese im Aufbau zu stärken und fachliche Zusammenarbeit und Beteiligung zu fördern, verlangt begleitende Maßnahmen einer entsprechenden Beziehungskultur und damit einhergehend eine umsichtige Kommunikation. Hier kann von bestehenden Beispielen gelernt werden, auch und insbesondere aus dem Feld des kommunalen Bildungsmanagements. Denn es schließt das Einhalten verwaltungsinterner formeller Kommunikationslinien ebenso ein wie die Nutzung weiterer, auch innovativer Kommunikationsformen und Kooperationsstrukturen. Dabei wird auch immer wieder deutlich, wie verschieden Arbeitsalltag, Arbeitsweisen und -inhalte in multiprofessionellen Konstellationen sind – und wie wesentlich es ist, für das gemeinsame Handeln auch eine gemeinsame „Sprache“ zu finden. Nicht zuletzt erleichtern Geduld und ein gutes Gespür für den richtigen Zeitpunkt den Erfolg neuer Ideen und Impulse



**Kontakt:**  
Matthias Feuerstein, Bildungsmanagement  
Julian Heins, Bildungsmonitoring  
Jens Fitzenberger, Gesundheitsmonitoring  
Landkreis Fulda

<https://www.landkreis-fulda.de/buergerservice/schule-volkshochschule/bildungsbuero>



und, so der Rat erfahrener kommunaler Fachleute der Tagung, „Fenster der Gelegenheiten“ klug zu nutzen.

Das Handlungs- und Aufgabenfeld des datenbasierten Bildungsmanagements in Kommunen ist vergleichsweise jung. Die Frage nach Verbindungslinien und Anknüpfungspunkten zu Ansätzen anderer kommunaler Fachplanungen wirft auch die Frage auf, wie sich ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement dauerhaft in der Kommunalverwaltung aufstellen und etablieren kann. Denkbar wäre eine Ent-

wicklung von Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring hin zu einer eigenständigen Fachplanung, einer kommunalen Bildungsplanung. Eine darüber hinausgehende Möglichkeit ist die Integration des datenbasierten Bildungsmanagements in zentrale kommunale Planungseinheiten, wo eine koordinierte und kooperative Abstimmung verschiedener Planungsbereiche mittlerweile Normalität geworden ist. Damit sind sicherlich nicht alle Entwicklungsmöglichkeiten ausgeschöpft, die Kommunen im Ausbau einer übergreifenden kommunalen Bildungsplanung gehen können.



Integrierte Planungsansätze in Kommunen sind kein neues Konzept. In vielen Fachplanungen wird bereits das Grundverständnis geteilt, dass zur ganzheitlichen Beobachtung und Bearbeitung komplexer kommunaler Aufgaben die Perspektiven verschiedener Akteure einbezogen werden müssen. Ein beteiligungsorientiertes, (sozial)raumbезogenes, aus gemeinsamen Leitzielen herrührendes und multiprofessionelles Handeln ist hierfür Grundlage. Gleiches gilt für die sinnvolle Fundierung durch aussagekräftige Daten. Denselben Ansprüchen folgt ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement.

Im Rahmen einer Fachtagung ist die Transferagentur Hessen zusammen mit erfahrenen kommunalen Fachleuten Fragen nach Verbindungslinien und Schnittmengen sowie der Rolle einer integrierten Bildungsplanung im kommunalen Planungsgefüge nachgegangen. Die Essenzen daraus flossen in die vorliegende Veröffentlichung.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement**

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.