

TransMit plus Nr. 2

PERSPEKTIVE KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT

Thema:

Kommunale Planungsprozesse
unter dem Fokus Bildung

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

GEFÖRDERT VOM



Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, Ihnen die zweite Ausgabe von »TransMit plus« präsentieren zu können. Mit der Reihe »TransMit plus« wollen wir unsere praktischen Erfahrungen zu Steuerungs- und Planungsprozessen in den Kommunen in den theoretischen Diskurs einordnen und die konzeptionelle Weiterentwicklung von Planungsprozessen im Bereich Bildung bestärken.

Das Thema »Kommunale Planungsprozesse unter dem Fokus Bildung« schließt an das Thema »Kommunales Bildungsmonitoring – Anschlüsse herstellen« der ersten Ausgabe an. In der vorliegenden Veröffentlichung soll beleuchtet werden, inwiefern Konzepte der (integrierten) Sozialplanung für das kommunale Bildungsmanagement fruchtbar gemacht werden können und wie wiederum die (integrierte) Sozialplanung vom kommunalen Bildungsmanagement profitieren kann.

Nach einem theoretischen Beitrag zu den Arbeitsweisen und dem Selbstverständnis der (integrierten) Sozialplanung zeigen zwei Beispiele aus Thüringen auf, wie kommunales Bildungsmanagement strukturell in eine Stabsstelle Integrierte Sozialplanung eingebunden werden kann und welcher Mehrwert sich hieraus ergibt. Einen Blick auf den aktuellen Stand der Zusammenarbeit von Bildungsmonitoring/-management und Sozialplanung wurde durch eine Onlinebefragung von Kommunen, die eine Zielvereinbarung mit TransMit abgeschlossen haben, ermittelt.

Die Beiträge machen deutlich, dass es wichtig ist, Begrifflichkeiten und Planungsaufgaben zu definieren und den Planerinnen und Planern im Bildungsbereich Argumentationshilfen an die Hand zu geben, die den Mehrwert von Bildungsmanagement für kommunale Planungsprozesse aufzeigen. Diese Aufgabe ist mit der vorliegenden Veröffentlichung erkannt und aufgegriffen worden und wird von TransMit in den nächsten Jahren weiterbearbeitet werden.

Wir bedanken uns herzlich bei Herrn Walter Werner, Frau Christiane Maurer und Frau Stefanie Teichmann für ihre Beiträge sowie bei allen, die an der Onlinebefragung zur integrierten Sozialplanung teilgenommen haben. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Anregungen und Kritik, die sich im Zuge der Lektüre ergeben, an uns zurückmelden.

Ihre
Jenny Richter, Projektleitung TransMit
Sarah Beierle, Team Wissenstransfer TransMit

Inhalt

Einleitung **4**
Sarah Beierle

1 Integrierte Sozialplanung und Bezüge zum kommunalen Bildungsmanagement 6
Walter Werner

2 Kommunale Beispiele 20

Integrierte Sozialplanung und Bildung im Landkreis Sömmerda **21**
Christiane Maurer

Integrierte Sozialplanung und Bildung in der Stadt Jena **25**
Stefanie Teichmann

3 Zum Stand kommunaler Planungen mit Fokus Bildung Ergebnisse einer Onlinebefragung 31
Sarah Beierle

4 Zusammenfassung und Ausblick 37
Jenny Richter

Autorenverzeichnis **44**
Ihre Notizen **45**

Sarah Beierle

Einleitung

Die Gesellschaft und somit auch die Kommunen sind einem ständigen Wandel unterzogen. Somit verändern sich auch die ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lebensbedingungen der Bürgerinnen und Bürger. Städte und Landkreise sind angehalten, solche Veränderungsprozesse zu erkennen und hierauf im Bedarfsfall schnell und wirksam sowie präventiv zu reagieren.

Sozialplanung erlangt dabei in den Kommunen immer mehr an Bedeutung. Die kommunalen Verwaltungen modernisieren ihre Organisationsstrukturen, entwickeln und qualifizieren ihr Personal und optimieren Steuerungsprozesse, um mit begrenzten Ressourcen ihre Kommune attraktiv und zukunftsfähig zu gestalten. Dabei wird ein strategisches Vorgehen immer relevanter. Dieses verlangt, dass die Politik- und Handlungsfelder einer Kommune planerisch integriert und in der Umsetzung aufeinander bezogen werden (► MAIS NRW 2011, S. 27).

Eine integrierte Planung ist dabei mehr als die Summe von Fachplanungen, wie sie in den Handlungsfeldern Jugendhilfe, Altenhilfe, Behindertenhilfe oder auch in der Gesundheitsplanung existieren. Vielmehr geht es darum, Themen der Fachplanungen gemeinsam unter Berücksichtigung sozialräumlicher Entwicklungen zu bearbeiten. Hierbei stellen sich Armut sowie der demografische Wandel als nur zwei von zahlreichen Faktoren heraus, die querschnittlich zu betrachten sind.

Als weiterer Planungsbereich ist in jüngster Zeit Bildung hinzugekommen. Zwar ist sie bis dato vielerorts im Rahmen von Sozialplanungsverfahren mitgedacht worden, jedoch lag ihr ein zumeist enges Begriffsverständnis

zugrunde, welches stark auf formales Lernen in Institutionen (insbesondere der Schule) beschränkt blieb.

Spätestens seit dem Pisa-Schock Anfang der 2000er Jahre wird Bildung im Fachdiskurs wesentlich breiter gedacht und diskutiert. Im Sinne eines lebenslangen Lernens wird Bildung als ein Prozess verstanden, der alle Altersphasen betrifft. Bildung erfolgt nicht nur in Schulen, Universitäten oder Weiterbildungsinstitutionen, sondern darüber hinaus auch in non-formalen Kontexten wie in der Jugendarbeit oder in Vereinen (► Programmstelle Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement 2017, S. 9 ff.). Wenn verschiedene (Bildungs-)Angebote aufeinander bezogen werden und nicht nur nebeneinanderstehen, dann entstehen kommunale Bildungslandschaften.

Die Bedeutung von kommunalen Bildungslandschaften für die Lebensqualität der Bevölkerung und die Attraktivität der Region ist von Kommunen erkannt worden. Unterstützung beim Aufbau von kommunalen Bildungslandschaften haben diese auch durch Förderprogramme der Bundesebene erhalten. In dem Programm »Lernen vor Ort« wurden – gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) – von 2009 bis 2014 in Kreisen und kreisfreien Städten Rahmenbedingungen für ein kohärentes kommunales Bildungsmanagement, welches kommunale Bildungslandschaften bestärkt, entwickelt. Über »Bildung integriert« erhalten seit 2015 zahlreiche Kommunen Mitteldeutschlands durch das BMBF eine Förderung für Personalstellen im Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement.

Kommunales Bildungsmonitoring wird verstanden als kontinuierlicher, datengestützter Beobachtungs-

und Analyseprozess des gesamten Bildungswesens bzw. seiner Teilbereiche innerhalb einer Kommune. Das Bildungsmonitoring liefert Informationen über Rahmenbedingungen, Bildungsverläufe sowie Ergebnisse und Erträge von Bildungsprozessen. Daten aus verschiedenen Quellen wie der amtlichen Statistik, den kommunalen Verwaltungsressorts und Fachplanungen sowie den Bildungseinrichtungen werden vom Monitoring systematisch zusammengeführt und aufbereitet. Aufgabe des Bildungsmanagements ist es, die gewonnenen Daten mit relevanten Akteuren zu diskutieren und zu interpretieren. Im Ergebnis werden Handlungsempfehlungen und Strategien abgeleitet, die mit konkreten Maßnahmen unteretzt werden (► TransMit 2017, S. 2; Döbert/Weishaupt 2015).

Sozialplanung und Bildungsmonitoring/-management gehen mit ihrem querschnittlichen Grundverständnis vergleichbar an Planungsprozesse heran. Insofern liegt der Vorteil einer Kooperation von Sozialplanung und Bildungsmonitoring/-management auf der Hand. Doch welchen Stellenwert kann Bildung im Rahmen von Sozialplanung einnehmen? Und wie kann Sozialplanung von der Expertise der Akteure des Bildungsmanagements profitieren?

Diese Fragestellungen sind bislang zwar auf der operativen Ebene, jedoch selten auf der Forschungsebene gestellt worden. Die vorliegende Broschüre beabsichtigt, diesen Diskurs anzuregen.

Der Beitrag von Walter Werner nähert sich den Fragestellungen vor dem Hintergrund der integrierten Sozialplanung. Er beinhaltet Grundlagen der (integrierten) Sozialplanung, verweist auf Anknüpfungspunkte zu Bildungsmonitoring/-management und benennt Beispiele.

Im zweiten Kapitel des Bandes werden zwei kommunale Beispiele aus Thüringen vorgestellt. Im Landkreis Sömmerda und in der Stadt Jena ist das Personal des Bildungsmanagements in Stabsstellen für Integrierte Sozialplanung tätig. Die Beiträge beleuchten, welche Chancen, aber auch Herausforderungen sich hieraus ergeben.

Nach den beiden Beispielen wird das Blickfeld auf weitere Kommunen Mitteldeutschlands geweitet. In einer Onlinebefragung wurden Kommunen, die mit TransMit zusammenarbeiten, zum Ist-Stand der Kooperation zwischen Bildungsmonitoring/-management und Sozialplanung befragt. In dem Beitrag wird aufgezeigt, mit welchen Planungsbereichen Bildungsmonitoring/-management besonders eng zusammenarbeitet und welche Planungsprodukte in Kooperation entstehen.

Abschließend wird auf die Frage eingegangen, ob Strukturen einer kommunalen Bildungsplanung als Einzelplanung in mitteldeutschen Kommunen erkennbar sind, wie Bildungsplanung definiert werden könnte, welche Gelingensbedingungen für deren Etablierung grundlegend wären und wie sie in einer integrierten Sozialplanung verortet sein könnte.

Literatur

- DÖBERT, HANS/WEISHAUPT, HORST (2015): Bildungsmonitoring und Bildungssteuerung in Kommunen – Eine Einführung. In: Döbert, Hans/Weishaupt, Horst (Hrsg.): Bildungsmonitoring, Bildungsmanagement und Bildungssteuerung in Kommunen. Ein Handbuch. Münster/New York. S. 11–21
- MINISTERIUM FÜR ARBEIT, INTEGRATION UND SOZIALES DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MAIS NRW) (2011): Moderne Sozialplanung. Ein Handbuch für Kommunen. Düsseldorf
- PROGRAMMSTELLE TRANSFERINITIATIVE KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT (HRSG.) (2017): Anwendungsleitfaden für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings. Wiesbaden/Stuttgart/Bonn
- TRANSFERAGENTUR MITTELDEUTSCHLAND FÜR KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT (TRANSMIT) (2017): Kommunales Bildungsmanagement – Von Daten zu Taten. Handreichung. Halle/Leipzig

Walter Werner

Integrierte Sozialplanung und Bezüge zum kommunalen Bildungs- management

1



Ausgehend von aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungs- und Transformationsprozessen wird in diesem Beitrag in die Methoden und Standards der integrierten Sozialplanung und -berichterstattung eingeführt. Neben Monitoring und Evaluation sowie der Vorstellung guter Beispiele werden auch Schnittstellen zum kommunalen Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement aufgezeigt. Ebenso wird die Bedeutung einer integrierten Sozialberichterstattung als Grundlage für kommunale Planungsprozesse herausgestellt.

Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungs- und Transformationsprozesse

Der Handlungs- und Gestaltungsauftrag von Sozialplanung und Bildungsmanagement läuft im Rahmen zentraler gesellschaftlicher Entwicklungs- und Transformationsprozesse ab. Als gesellschaftliche Megatrends stehen Demografie, Globalisierung, Digitalisierung, Mobilität, Urbanisierung und Klimawandel auf der Agenda. Sie bringen eine Reihe von sozialen, technologischen und ökonomischen Veränderungen mit sich. Der Kontext der Planung ist abhängig von der Komplexität dieser Veränderungen und ihren Wechsel- und Nebenwirkungen. Der Jurist Gerald Bast hat sich intensiv mit digitalen Transformationsprozessen beschäftigt. »Ungewissheit als systemimmanente Konsequenz wachsender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Komplexität und Interdependenz dominiert unser Leben in zunehmendem Ausmaß und in nie dagewesener Geschwindigkeit – während Politik und Bildung faktisch am Versprechen von Eindeutigkeit, Klarheit, Berechenbarkeit und linearen Kausalitäten festhalten« (► Bast 2018, S. 14). Joël Luc Cachelin, Gründer der Wissensfabrik, eines 2009 in der Schweiz gegründeten Thinktanks für die digitale Gesellschaft, fordert ein neues Betriebssystem, weil das alte die Komplexität der Umwelt nicht mehr in den Griff bekommt und immer mehr Menschen ausschließt. Unter Betriebssystem versteht er Systeme zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen. Die Auseinandersetzungen hierzu fänden ihm zufolge in der Zukunft allerdings im digitalen Raum statt (► vgl. Cachelin 2017).

Nachfolgend werden einige zentrale Veränderungen skizziert, mit denen es Sozialplanung und Bildungsmanagement aktuell und künftig zu tun haben:

Soziodemografischer Wandel – Digitalisierung und Transformation der Arbeit

Bis 2040 wird in Deutschland die Bevölkerung im Rentenalter um ca. ein Drittel zunehmen. Der Altenquotient¹ steigt bis dahin auf über 50. Familien- und Partnerschaftsstrukturen ändern sich erheblich. Individualisierung und Mobilität liegen im Trend.

In der Studie »Gesellschaft 5.0« haben Capgemini und Prognos die Auswirkungen der Digitalisierung auf die zentralen Lebensfelder Arbeit, Mobilität, Migration, Gesundheit und Alter untersucht und Anforderungen und Chancen für diesen komplexen Transformationsprozess aufgezeigt. Soziale Teilhabe braucht digitale Teilhabe, d. h. den Zugang zum Internet, die Vermittlung digitaler Kompetenzen und einen sicheren Umgang mit Daten (► vgl. Capgemini/Prognos 2018, S. 40 f.).

Weitreichende Veränderungen durch Digitalisierung skizziert auch der israelische Historiker Yuval Noah Harari. »Die Revolutionen in Biotechnologie und Informationstechnologie werden uns die Kontrolle über die Welt in uns verschaffen und uns in die Lage versetzen, Leben zu manipulieren und herzustellen« (► Harari 2019, S. 28). Weiter führt er aus: »Wem die Daten gehören, dem gehört die Zukunft« (► Harari 2019, S. 112).

Hartmut Rosa setzt dem »unerbittlichen Steigerungszwang« des Systems, das darauf ausgerichtet ist, »immer mehr in Reichweite und unter Kontrolle zu bringen, ständig verfügbar zu sein und sich selbst zu optimieren«, eine Vision »jenseits der Optimierungsprozesse« entgegen. Diese beinhaltet vielmehr, dass sich der Mensch als lebendig und selbstwirksam

¹ Der Altenquotient bildet das Verhältnis der Personen im Rentenalter zu 100 Personen im erwerbsfähigen Alter ab.

erfahren und den eigenen Resonanzraum auch einmal auf Unverfügbarkeit stellen kann (► Rosa 2018).

Sozialräumliche Segregation und Gentrifizierung – Armut und Ausgrenzung

Armutslagen verfestigen sich und treten in bestimmten Stadträumen bzw. in einzelnen ländlichen Regionen verstärkt auf. Die Tendenz zur sozialräumlichen Segregation verstärkt sich, weil bezahlbarer Wohnraum immer mehr verknappt und der Immobilienmarkt vorrangig nach Investoren- und Renditeinteressen organisiert wird. Exklusive Gebiete mit hohen Mietniveaus sind für Menschen mit Niedrigeinkommen unbezahlbar. In vielen Städten sind es die Zentren, in denen Gentrifizierungsprozesse sichtbar werden. In besonderer Weise betroffen sind dabei Menschen mit Transferleistungsbezug (Langzeitarbeitslosigkeit und Grundsicherung im Alter), mit Behinderungen, Alleinerziehende, Menschen mit Migrationshintergrund und solche mit unzureichender Bildung. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) kommt immer wieder zu dem gleichen Befund: »Die Verfestigung von Langzeitarbeitslosigkeit und der häufig sehr lange Leistungsbezug stellen die größten Herausforderungen in der Grundsicherung dar« (► Bähr u. a. 2018, S. 31). Oliver Nachtwey stellt in seiner Veröffentlichung »Die Abstiegs-gesellschaft« fest, dass »das steigende Ausmaß von Armut, Prekarität und sozialer Ungleichheit in der politischen Öffentlichkeit mittlerweile immer häufiger thematisiert (wird), die neuen Ungleichheiten bisher aber nicht adäquat verhandelt [werden]« (► Nachtwey 2016, S. 12).

Bildung – zwei Seiten eines Teilhabeprozesses zwischen Förderung und Ausschluss

Bildung ist in Deutschland abhängig von der sozialen Herkunft. Hier besteht ein schwer auflösbarer Zusammenhang zwischen räumlicher Herkunft, ungünstigem Sozialstatus, Migrationsbiografie und nicht ausreichender Bildungsteilhabe. Der Begriff Bildungsarmut ist nach Christoph Butterwegge in diesem Zusammenhang allerdings missverständlich, denn er verkürzt das Armutsproblem auf mangelnde Schul- und/oder Ausbildung. Darüber hinaus suggeriere

der Begriff, dass die Armut in Bildungsdefiziten der einzelnen Person begründet läge (► Butterwegge 2019, S. 752). »Durch eine Blickverengung auf (gescheiterte) Bildungsbiografien sozial Benachteiligter und Abgehängter wird von den eigentlichen Wurzeln der sich vertiefenden Kluft zwischen Arm und Reich abgelenkt sowie einer Pädagogisierung, Subjektivierung bzw. Psychologisierung dieses Kardinalproblems der Gesellschaft bewusst oder ungewollt Vorschub geleistet« (► Butterwegge 2019, S. 754), ganz unabhängig davon, dass man die Bildungsbeteiligung auf alle Fälle unabhängig von der sozialen Herkunft erhöhen sollte. Nach Ansicht anderer Autorinnen und Autoren ist Bildung »heute das vorherrschende Medium, über das soziale Ungleichheit produziert und reproduziert wird« (► Quenzel/Hurrelmann 2019, S. 3). Was kann und soll eine integrierte Sozialplanung in diesem Zusammenhang leisten?

Mehrwert und Nutzen integrierter Planung und Berichterstattung

Die Schlüsselfragen, die sich sowohl Akteure der Sozialplanung wie Akteure der Bildungsplanung stellen, lauten:

Wie sehen die politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Bezugsrahmen für Sozialplanung und Bildungsmanagement aus und welchen Handlungsrahmen haben bzw. nehmen sie sich? Wie lautet der Auftrag für eine integrierte Planung und Berichterstattung? Welche Datenbasis, Informationssysteme und Erhebungen braucht es? Wer hat die Steuerungs-, wer die Planungsregie?

Die Städte, Kreise und Gemeinden kennen heute eine Vielzahl von Leitbildern, denen sie sich auf integriertem Wege hin zu gleichwertigen Lebensverhältnissen, zur Armutsbekämpfung, Vielfalt, Inklusion und Nachhaltigkeit verpflichtet haben. Das reicht von der »Leipzig-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt« 2007 über die künftige Umsetzung der Ergebnisse der Kommission »Gleichwertige Lebensverhältnisse in Deutschland« (► vgl. BMI 2019) bis zur »Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung« der Vereinten Nationen (UN) mit der Verabschiedung von 17 Nachhaltigkeits-

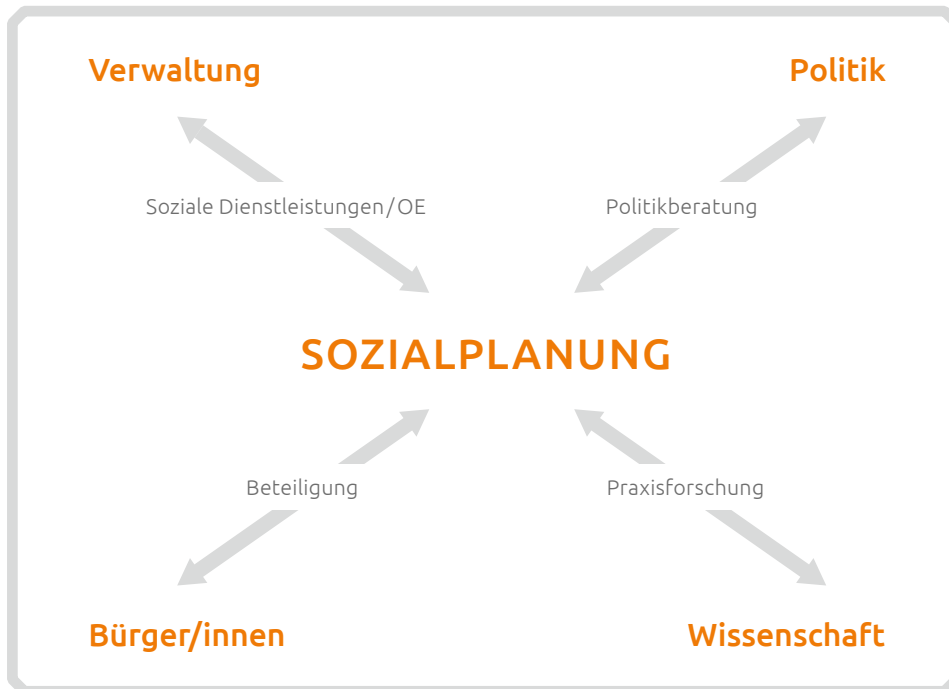


Abbildung 1 ► Bezugsrahmen integrierter Sozialplanung und Sozialberichterstattung: Wirkungs-, Spannungs- und Kräftefeld

OE = Organisationsentwicklung

zielen im Jahr 2015.² Dahinter steht die Einsicht kommunaler Entwicklungsplanung, dass sich Sozialplanung in Prozesse der Stadt- und Kreisentwicklung, in die Infrastrukturentwicklung und Gestaltungsprozesse der Daseinsvorsorge einklinken muss, wenn sie substantiell am lokalen Diskurs über eine nachhaltige Stadtentwicklung teilnehmen und sich als Lobby benachteiligter, von Armut betroffener Bevölkerungsgruppen positionieren will (► vgl. Werner 2019b, S. 128 f.).

»Eine zukunftsgerichtete Sozialpolitik braucht Sozialplanung für solide und innovative Antworten auf die gesellschaftlichen und demografischen Trends. [...] Sozialplanung ist planvolle Ausgestaltung des Sozialen« (► Werner 2018, S. 837). Eine integrierte – ressortübergreifende, interdisziplinäre, querschnittsorientierte – Politik braucht in einer komplexen Auftrags- und Gemengelage integrierte Planung, integrierte Berichterstattung und integrative Planer/innen, die aus einer Guss-Analyse, Diskurs, Planungsmanagement, Politikberatung und Evaluation leisten.

Sozialplanung spielt sich dabei in aller Regel in einem komplexen Bezugsrahmen zwischen Politik, Verwaltung, Bürger/innen und Wissenschaft ab. Die Auftrags-

lagen werden nach Lebenslagen, Zielgruppen und Sozialräumen differenziert, in ihrer räumlichen und zeitlichen Dynamik analysiert und politisch nach Wertigkeit priorisiert.

Das Selbstverständnis integrierter Sozialplanung formuliert der Verein für Sozialplanung (VSOP) in seinem Kursbuch so: »Sozialplanung bewegt sich im Spannungsfeld von Politik, Wissenschaft und Praxis, sie ist Sozialforschungs-, Planungs- und Koordinationstätigkeit zugleich. Sozialplanung ermittelt und beschreibt Bedürfnisse und Lebenslagen. Sie entwickelt vorausschauend soziale Unterstützungssysteme und überprüft diese auf ihre Wirkungen« (► VSOP 2008). Sozialplanung vermittelt zwischen der Lebenswelt und sozialen Systemen, mobilisiert Ressourcen auf beiden Seiten, organisiert und moderiert soziale Aushandlungsprozesse, bei denen sich die Beteiligten über Handlungsprogramme, Prioritäten und Mittel verständigen. Ein solcher

² vgl. www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/nachhaltige-entwicklung/ [letzter Zugriff 26.11.2019]

Orientierungsrahmen dient der professionellen Positionierung einer integrierten Sozialplanung.

Integrierte Sozialplanung hat vier wechselwirkende Ebenen, auf denen teils gleichzeitig operiert wird,

- ▶ die konzeptionell-methodische Ebene: Ziele teils räumlicher Planung, Handlungsprogramme, Methodeinsatz, Kooperationsformen, Engagementförderung, Beteiligung Betroffener;
- ▶ die raum-zeitliche Ebene: Vermessung des Sozialraums, Indikatoreinsatz, Segregationsmuster, räumliche Vergleiche, Zeitplan für die Programmumsetzung, Meilensteine;
- ▶ die Steuerungsebene: Sozialraum- und Projektmanagement, Quartiers- und Fallmanagement, Personal- und Ressourceneinsatz, Berichterstattung und Evaluation;
- ▶ die Finanzierungsebene: Akquisition von Haushaltsmitteln, Bündelung von Fördermitteln, Finanzplan, Projektfinanzierung, Budgetabwicklung, Finanzcontrolling.

Hierbei handelt es sich um keine lineare Abfolge. Die Ebenen greifen ineinander und bedingen einander wechselseitig. So fällt die Wirkung bescheidener aus, wenn bspw. nur die Hälfte des Etats für eine Sozialraumanalyse oder keine Mittel für einen Beteiligungsprozess zur Verfügung stehen.

Die vorfindlichen Organisationsmodelle und Planungstypen der kommunalen Sozialplanung sind heterogen – zu Ausbauzeiten der Sozialplanung in den 1990er Jahren ebenso wie heute. Vor knapp 30 Jahren hat der VSOP in einem bundesweiten Vergleich eine Vielfalt an Organisationsvarianten kommunaler Sozialplanung vorgefunden: von Stabsstellen in Referaten/Dezernaten der Stadtentwicklung über Abteilungen in der Sozialverwaltung, ständige Arbeitsgruppen bis zu Einzelplaner/innen (▶ vgl. Verein für Sozialplanung der Stadt Bielefeld 1994). Nach Herbert Schubert hat sich Sozialplanung in drei Stufen bzw. Ansätzen entwickelt – von der administrativen über die steuerungsunterstützende zur netzwerkorientierten Sozialplanung: »Dieser Dreiklang der interaktiven, netzwerkorientierten Planungstechnologie auf der einen Seite, die Grundlagen der administrativen Sozial-

planung auf der zweiten Seite und des betriebswirtschaftlich begründeten Instrumentariums der steuerungsunterstützenden Sozialplanung auf der dritten Seite bestimmt die hohe Qualität der aktuellen Sozialplanung« (▶ Schubert 2017, S. 18).

Zum üblichen Auftragsrahmen einer integrierten Sozialplanung in der alltäglichen Praxis gehören zu verschiedenen Zeiten in unterschiedlicher Intensität:

- ▶ Decodierung gesellschaftlicher Trends und sozialrechtlicher Neuregelungen für die lokale Praxis;
- ▶ Beobachtung, Analyse, kritische Begleitung und Dokumentation lokaler sozialer Prozesse;
- ▶ Systematische Sozialberichterstattung als Grundlage sozialpolitischer Diskurse und zur Gestaltung sozialadministrativer Managementprozesse;
- ▶ Positionierung der Sozialplanung in der strategischen Steuerung der Stadt-, Kreis- und Regionalentwicklung und eigene interdisziplinäre Vernetzung;
- ▶ Beteiligung, Empowerment, Vernetzung, Förderung von Selbstorganisation;
- ▶ Outcome-Orientierung durch Ergebnis- und Wirkungscontrolling für Maßnahmen und Programme, Mitwirken bei der Kennzahlenbildung für Erfolgsmessung und beim Benchmarking;
- ▶ Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in den sozialen Dienstleistungsprozessen, Treiber von Innovationen.

Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (▶ NPM New Public Management; Vorbild St. Gallener Management-Modell, vgl. Uebelhart/Zängl 2015) hat auch die Sozialplanung in den Sog einer ökonomisch geprägten Verwaltungsreform gebracht. Sozialplanung entfaltet danach Wirkung erst im Steuerungskreislauf.

Für den VSOP ist Sozialplanung ein eigenständiger Bestandteil des Steuerungskreislaufs auf allen zentralen und dezentralen Ebenen und eine unverzichtbare Voraussetzung für eine wirksame Steuerung (▶ VSOP 2008).

Sozialplanung ist im Neuen Steuerungsmodell inhaltlich-fachliche Politikberatung. »Dieses Bemühen um sozialpolitische Steuerung entfaltet sich nicht in einem



Abbildung 2 ▶ Strategischer Steuerungskreislauf integrierter Sozialplanung

unbestimmten Raum, sondern in einem sozialen System. Sie ist kein Selbstzweck, sondern reagiert auf soziale Bedürfnisse, gesetzliche Vorgaben oder politische Festlegungen [...]« (▶ VSOP 2008, S. 6). Bedarfsentwicklung im Sozialbereich ist extrem abhängig von der Struktur des ökonomischen Systems und dem Arbeitsmarkt (z. B. Entwicklung von Armut und Arbeitslosigkeit), aber auch von der Sozialstruktur (z. B. der demografischen Entwicklung). Auch kulturelle Entwicklungen wirken sich auf die Bedarfslage aus (Solidarität, Akzeptanz von sozialen Leistungen) (▶ vgl. ebd).

In dieser Rollenverteilung definiert Politik die Unternehmensphilosophie. Verwaltung erfüllt die Leistungsaufträge und berichtet laufend über die Ergebnisse. Freie Träger sind Partner und Leistungserbringer im Auftrag. Bürgerinnen und Bürger sind Betroffene, Beteiligte, Zielgruppen sowie »Kunden«.

Das Steuerungsinstrument Sozialplanung versorgt Politik, Sozialverwaltung und Verbände mit Informationen über Entwicklungen und Problemlagen sowie mit Handlungsvorschlägen.

Im Einzelnen sind dann Strukturfragen der Sozialberichterstattung zu klären: Welche Datenbasis, Informationssysteme, Indikatoren, Erhebungen braucht es für eine integrierte Sozialberichterstattung?

Gute Sozialberichterstattung in den Kommunen ist ein Seismograph für die Veränderung von Lebenslagen und Sozialräumen und ein Fundament für den demokratischen Diskurs über ihre Verbesserung. Sozialberichte liefern als »Frühwarnsystem« (▶ vgl. Schmid-Urban u. a. 1992) und als Teil der demokratischen Infrastruktur den Stoff für demokratische Auseinandersetzungen (▶ vgl. VSOP 2008; Werner 2017). Nach Rainer Ferchland soll Sozialberichterstattung sozialer Gerechtigkeit und einer solidarisches Sozialpolitik sowie Partizipation, Aufklärung, Politisierung und Aktivierung der Öffentlichkeit dienen (▶ Ferchland 2006, S.11). Eine empirische Analyse kommunaler Sozialberichte hat Silke Mardorf vorgelegt, bei der sie detailliert die jeweils zugrundeliegenden Konzepte und Methoden untersucht hat (▶ Mardorf 2006).

Sozialberichterstattung ist unverzichtbare Geschäftsgrundlage der Sozialplanung und hat eine Aufklärungs-, Planungs-, Kommunikations- und Innovationsfunktion.

Die Fragen, wie man ein indikatorengestütztes Steuerungssystem aufbaut und wie eine systematische Steuerungs-, Wirkungs- und Finanzkontrolle aussieht, werden im nächsten Abschnitt behandelt.

Methoden und Standards integrierter Sozialplanung und -berichterstattung

Reflexion der eigenen Planungs- und Beratungspraxis

In einer dichten Auftragslage, in der sich sowohl die Sozialplanung als auch das Bildungsmanagement befinden, ist es sinnvoll, die eigene Planungs- und Beratungspraxis kritisch zu hinterfragen oder zum Thema kollegialer Beratung zu machen. Dabei geht es immer wieder um zentrale Begriffe bzw. Querschnittsthemen, die das eigene Arbeitsfeld prägen: Integration/Inklusion, Governance/Management, Beteiligung/Vernetzung, Koordination/Kooperation, Monitoring/Evaluation.

Zum Einstieg empfiehlt sich eine Verständigung über die zentralen Begriffe. Dafür werden folgende Arbeitsdefinitionen vorgeschlagen:

- Integration:** fach- und ressortübergreifende Verständigung von Akteuren
- Inklusion:** gleichberechtigtes Miteinander des Verschiedenen von Anfang an
- Governance:** Koordination partnerschaftlicher Formen der Kooperation
- Management:** Organisation von Entscheidungen in komplexen Situationen
- Beteiligung:** Konsensbildung zur Planung mit unterschiedlichen Verfahren
- Vernetzung:** Herstellung von Verbindungen in gesellschaftlichen Systemen

Koordination: Abstimmung der Planung, Programme und Förderung

Kooperation: zweckgerichtetes Zusammenwirken für ein gemeinsames Ziel

Monitoring: Raumbewachung mit Indikatoren zur Früherkennung

Evaluation: indikatorengestützte Wirkungskontrolle zur Verbesserung der Praxis

Sozialplanung braucht in ihrer Planungspraxis diesen Raum für Reflexion. Und das heißt, systemisch und nicht nur sporadisch nach dem Selbstverständnis, der Planungsphilosophie, den Zielen, Konzepten, Methoden, Regeln und der Sprache der Sozialplanung zu fragen. Mit Fragen nach der Planbarkeit erwirbt Sozialplanung auch strategisches Wissen für die Qualitätssteigerung von Planungsprozessen. Für mehr Praxisrelevanz schlägt Armin Grunwald die Verbindung von Planungstheorie und Handlungstheorie vor: »Planung ist Bestandteil jeder gesellschaftlichen Praxis [...] ist Gestaltung der lebensweltlichen und gesellschaftlichen Zukunft« (► Grunwald 2000, S. 15).

Am Beispiel Inklusion wird nachfolgend deutlich, dass ein integrierter Planungsansatz unabdingbar ist.

Inklusive Sozialplanung mit Masterplan, Aktionsplan, Index zur Inklusion

Inklusion ist völkerrechtliche Vorgabe, gesellschaftliche Aufgabe, politisches Programm – gleichberechtigtes Miteinander des Verschiedenen, Einheit in Vielfalt.

Häufig wird nicht sauber unterschieden zwischen Integration und Inklusion. Worin liegt der Unterschied? Während eine Politik der Integration darauf abzielt, einen Menschen für ein System fit zu machen (z. B. Kind für Schule, Arbeitnehmer für Betrieb, Wohnungslose für Wohnen), zielt eine Politik der Inklusion darauf ab, die Rahmenbedingungen zu verändern und an die Bedürfnisse der Menschen anzupassen (z. B. von Bildung, Arbeit, Wohnen).

Inklusion ist Planungsauftrag für jede föderale Ebene in Deutschland und jede Gebietskörperschaft. Eine inklusive Planung hat mit der Verpflichtung durch die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) von 2006 zum Ziel, wie der VSOP im Positionspapier »Inklusive Sozialplanung« formuliert hat, »die eigene Stadt-, Kreis- und Dorfentwicklung, die verschiedenen Fachbereiche, die Infrastruktur und die Dienstleistungen, die Organisations- und Personalentwicklung, die Partizipation der Zivilgesellschaft und die Kommunalpolitik systematisch nach Maßstäben der Inklusion auszurichten« (► VSOP 2012, S. 10).

Inklusion ist gelebte Normalität in Regelstrukturen. Prinzipien einer inklusiven Sozialplanung sind Selbstbestimmung, Teilhabe und Beteiligung, sozialer Zusammenhalt, Barrierefreiheit und »Design for all«, Sozialraumorientierung und transparente Kommunikation. Programmatisch zielt die Querschnittsaufgabe Inklusion ab auf ein normales Leben in Regelstrukturen, gleichberechtigtes Miteinander des Verschiedenen, Einheit in Vielfalt.

Individuell geht es um personenzentrierte Leistungen zur Teilhabe: gemeinsame Bildung und Erziehung in Regelsystemen – mit sonderpädagogischer Unterstützung bei Bedarf, selbstbestimmtes Wohnen, Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt.

Systemisch geht es um die Schaffung eines inklusiven Sozialraumes bzw. Gemeinwesens: barrierefreie Gestaltung des gesamten Lebensumfeldes, barrierefreies Wohnen, barrierefreie Mobilität.

Für das Bildungsmonitoring und -management steht zentral das Thema inklusive Bildung im Mittelpunkt (Artikel 24 der UN-BRK). Eine Schnittstelle der integrierten Sozialplanung zu Bildungsmonitoring und -management bzw. Bildungsplanung wäre die Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachplanungen wie der Teilhabe- oder Behindertenhilfeplanung und der Jugendhilfeplanung bei der Erarbeitung eines kommunalen »Aktionsplans Inklusion«.

Eine Reihe von Kommunen haben nach der Ratifizierung der UN-BRK auf nationaler Ebene 2009 mit

viel Engagement und Kreativität lokale Aktionspläne zur Umsetzung der UN-BRK erarbeitet, z. B. München mit Bestandsanalyse, Visionsworkshop, Repräsentativbefragung und einem abschließenden Aktionsplan oder Mannheim mit einem Aktionsplan des örtlichen Behindertenforums mit Arbeitsgruppen.

Ein überzeugendes, einfach handhabbares und in der Praxis erfolgreich praktiziertes Instrument zur Initiierung inklusiver Prozesse ist der »Kommunale Index für Inklusion« der Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft (► Montag Stiftung 2011). Das ist ein Praxishandbuch mit ca. 500 Fragen und einer Checkliste zu Alltag und Praxis der Inklusion, mit der sich die Kommunen, die eigene Organisation sowie Kooperation und Vernetzung auf Inklusionsfortschritte hin bewerten lassen. Jede der Fragen kann in lokalen Diskursen Ausgangspunkt sein, um über Inklusion nachzudenken und selbst aktiv zu werden.

Gute Beispiele integrierter Sozialplanung und Sozialberichterstattung

Bei den Beispielen wird auf die eigene Planungspraxis in der Stadt Mannheim Bezug genommen.

Beispiel 1: Bildungsberichterstattung als Regelaufgabe

Bildung ist für die Kommunalpolitik, insbesondere die Jugendhilfe, ein wichtiger Referenzrahmen geworden: Zukunft der Jugendhilfepraxis im Kontext von Bildung zu entwerfen (Variante Jugendhilfeplanung) oder Grundlagen der Jugendhilfe in die Planung kommunaler Systeme von Bildung einbringen (Variante Bildungsplanung, Stichwort Bildungslandschaften).

Jutta Allmendinger (► 2018, S. 198 f.) benennt sechs Ziele einer guten Bildungspolitik:

1. Inklusion: kostenlose Bildung und Unterstützung von Potenzialen;
2. Breite Lerninhalte: Vorbereitung auf ein Leben in Vielfalt;
3. Anpassungsfähigkeit: für neue gesellschaftliche Entwicklungen;

4. Verzahnung: fließende Übergänge zwischen Bildungsorten;
5. Transparenz: aller Strukturen;
6. Qualitätssicherung: verlässliche Orientierung durch qualifizierte Zertifikate.

Die idealtypische Struktur einer Bildungsberichterstattung mit Steuerungsrelevanz hat nach Hans Döbert (► 2008, S. 77) aus Sicht der etablierten Bildungsberichterstattung folgende Ebenen und Themen zu berücksichtigen:

- Kontextebene: Demografie;
- Inputebene: Bildungsausgaben, Personalressourcen, Bildungsangebote, Teilnehmer/innen;
- Prozessebene: Umgang mit Bildungszeit, Übergänge, Qualitätssicherung, Evaluierung;
- Wirkungsebene: Kompetenzen, Abschlüsse, Bildungserträge.

Aus dieser Sicht werden Bildungsberichte als Ergebnis eines entwickelten Bildungsmonitorings angesehen. In der Handreichung »Wie erstellt man einen kommunalen Bildungsbericht?« heißt es dazu: »Ein kommunaler Bildungsbericht ist [...] eine bildungsbereichsübergreifende, indikatorengestützte, problemorientierte und auf Entwicklungen im Zeitverlauf angelegte (Gesamt-)Darstellung über die Situation von Bildung auf kommunaler Ebene und in den einzelnen Gemeinden bzw. Stadtteilen« (► Andrzejewska/Döbert u. a. 2011, S. 7).

Der Blick – ob national, landesbezogen oder kommunal – auf Bildungsberichte zeigt nach Hans Döbert durchgängig eine »Orientierung am Kontext-Input-Prozess-Wirkungsschema« (► Döbert 2008, S. 79). Dahinter steht die Erkenntnis, dass es ohne Bildungsplanung keine abgestimmte Bildungsinfrastruktur gibt. Bildungsplanung soll Motor sein, ein erweitertes Bildungsverständnis zu etablieren, die Kooperation Jugendhilfe/Schule voranzubringen und die Perspektive inklusive Bildung zum Maßstab zu machen. Bildungsmanagement vertritt heute immer selbstbewusster die Position, ihre Vorschläge zur Bildungsförderung auf die Steuerungsebene zu heben – ein Anspruch, den Sozialplanung auch explizit als Umsetzungsanspruch an Sozialberichterstattung formuliert.

Der differenzierte »Anwendungsleitfaden für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings« bringt die Anforderungen an ein solches Monitoring auf den Punkt: »Mit seiner Hilfe sollen im Bildungsbereich kommunale Daten und Informationen umfassend und systematisch erfasst, analysiert, interpretiert und bewertet werden, um über Entwicklungen im Bildungswesen informieren zu können, um Handlungsbedarf zu erkennen, die kommunale Bildungsinfrastruktur zu optimieren, Bildungsprozesse zu steuern und getroffene Maßnahmen zu evaluieren« (► Programmstelle Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement 2017, S. 12).

Jüngstes Beispiel ist die erste Ausgabe von TransMit plus mit dem Titel »Kommunales Bildungsmonitoring – Anschlüsse herstellen«. Bildungsberichte haben danach einen Entwicklungsschub für das datenbasierte Bildungsmanagement ausgelöst und durch ihre vernetzte und kooperative Erarbeitung zu einer besseren Verankerung der Bildungsmanager/innen vor Ort geführt (► Brock/Mahl/Nobis 2019, S. 8). Auch führen Ulrike Rockmann u. a. aus: »Daten der amtlichen Statistik sind zu allen formalen Bildungsphasen, die an Bildungsinstitutionen absolviert werden, verfügbar – von der Inanspruchnahme der vorschulischen Bildungsangebote über die Schulzeit und den Erwerb des allgemeinbildenden Schulabschlusses und die berufliche Ausbildung beziehungsweise das Studium bis hin zur Weiterbildung im Erwachsenenalter. Ergänzt werden diese Bildungsstatistiken durch amtliche Haushaltserhebungen« (► Rockmann u. a. 2019, S. 338).

In Ergänzung zu den im nachfolgenden Kapitel dieser Broschüre beschriebenen kommunalen Beispielen aus der Stadt Jena und dem Landkreis Sömmerda können die Städte München und Mannheim angeführt werden. Die kommunale Bildungsplanung der Stadt München wird an der Schnittstelle zur Stadtentwicklungsplanung vor allem für die Ziel- bzw. Altersgruppe Kinder und Jugendliche relevant. Bildungsplanung ist der Oberbegriff für Querschnittsthemen verschiedener Teilfachplanungen, die Themen aufnimmt, die diese pflichtigen Fachplanungen – wie die Kindertagesstättenplanung, die Schulentwicklungsplanung, die

Jugendhilfeplanung – nicht allein und von vornherein bzw. gesetzlich normiert (im SGB VIII, in Landesgesetzen) realisieren. Bildungsplanung, Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement haben klare Aufgabenstellungen und sind in der integrierten Sozialplanung erkennbar. Die Gesamtkoordination und Umsetzung von Leitlinien übernimmt das Bildungsmanagement, als wesentliche Instrumente dienen der Bildungsbericht sowie das Sozialmonitoring – hier wird demnach auch die integrierte Sozialberichterstattung als Grundlage für Sozialplanungsprozesse deutlich. Darüber hinaus ist die sozialräumliche, auf Stadtteile mit hohem Entwicklungsbedarf gerichtete Bildungsplanung etabliert und in der Funktion von Bildungslökalen realisiert. Weiterhin ist Bildungsplanung in die Haushalts- und Finanzplanung kontinuierlich einbezogen.

»München bekennt sich zum Leitbild der ›Kommunalen Bildungslandschaft‹. Hauptmerkmale sind ein ganzheitliches Bildungsverständnis, das die gesamte Bildungsbiografie einschließlich sozialer, kultureller und sportlicher Bildung einbezieht sowie die Kooperation und Vernetzung der Akteure im Sinne eines Gesamtsystems von Bildung, Erziehung und Betreuung. In München existiert bereits ein bewährtes System datenbasierter kommunaler Bildungssteuerung mit den Kernelementen Bildungsbericht [...], Leitlinie Bildung [...] sowie jährlichem strategischen Management mit enger Verknüpfung zur Haushaltsplanung. Das kommunale Bildungsmanagement ist als Organisationseinheit mit übergreifender Querschnittsfunktion fest im Referat für Bildung und Sport verankert. Es vernetzt die Bildungsakteure systematisch und kontinuierlich stadtweit und im Stadtteil (lokales Bildungsmanagement) unter Einbeziehung der weiteren gestuften Steuerungsebenen und unter Wahrung der Zuständigkeiten« (► Schweppe/Brehmer 2015, S. 261 f.).

Deutlich wird, dass Bildungsplanung die (teilweise pflichtigen) Fachplanungen wie die Jugendhilfe- oder Schulentwicklungsplanung nicht ersetzt, sondern einen eigenen Auftrag hat. Dieser besteht vorrangig darin, Querschnittsthemen zwischen einzelnen Fachplanungen, die diese selbst nicht zum Gegenstand haben, aufzunehmen und in den integrierten Planungs-

prozess einzubringen. Ein Beispiel für in Fachplanungen kaum berücksichtigte Bildungsthemen mit hoher Bildungsrelevanz in den Kommunen sind die Übergangsprozesse im Lebenslauf – von der Kita in die Grundschule und von dieser in weiterführende Schulen, von der Schule in den Beruf und – im Sinne des lebenslangen Lernens – vom Beruf in den Ruhestand.

In Mannheim ist 2002 im Zuge einer kleinen Verwaltungsreform ein eigener Fachbereich Bildung eingerichtet worden, um die Ansprüche an Bildung zu bündeln und kommunalpolitisch stärker zum Tragen zu bringen. 2007 wurde dann ein neues Dezernat Bildung, Jugend, Gesundheit und Sport eingerichtet. 2010 wurde der 1. Mannheimer Bildungsbericht veröffentlicht (► Stadt Mannheim 2010). Damit ist auch Bildungsberichterstattung – parallel zu einer jahrzehntelang etablierten Sozialplanung und Sozialberichterstattung vor Ort mit einem Sozialatlas, der bis 1985 rückdatiert (► Stadt Mannheim 2018a) – zu einer Standardaufgabe geworden. Mittlerweile sind drei weitere Bildungsberichte erschienen (► Stadt Mannheim 2013; Stadt Mannheim 2015; Stadt Mannheim 2018b).

Die Mannheimer Bildungsberichterstattung versteht sich als Grundlage für mehr Bildungsgerechtigkeit und als Baustein zur Erreichung strategischer Ziele der Stadt – insbesondere für eine »Stadt der Talente, Bildung und Toleranz« nach dem eigenen Leitbild. Sie stellt anhand einer Sozialraumtypologie die kleinräumige Bildungsinfrastruktur mit Zielen, Kennzahlen und Zielwerten für die Bereiche Frühförderung, Kindertagesstätten, allgemein- und berufsbildende Schule, Jugendarbeit und Erziehungshilfen vor. Zu den Bausteinen der kommunalen Bildungspolitik gehören mittlerweile: AHA-Lernen vor Ort, BilKi – Bildungsinitiative für junge Kinder, 1 Quadratkilometer Bildung – biografiebegleitende Lern- und Förderkultur im Sozialraum, Eltern-Kind-Zentren – als feste Größe seit einem Jahrzehnt, Klasse 2000 – zur Förderung gesundheitlicher Kompetenz, MAUS – Mannheimer Unterstützungssystem Schule, Sprachförderprojekte, eine biografiebegleitende Bildungskette – zur Stärkung des individuellen Bildungserfolgs, Übergangsmanagement – Kita, Schule, Ausbildung, Schulsozialarbeit als

Standardangebot an 30 Schulen. Diese Bausteine werden als Handlungsempfehlungen systematisch weiterentwickelt oder ergänzt, um eine lebensweltorientierte und bedarfsgerechte Unterstützung strukturell benachteiligter junger Menschen oder junger Menschen mit Migrationshintergrund zu gewährleisten.

Beispiel 2: Sozialraumanalyse als Basis für ein integrales Quartiersintegrationsprogramm

Sozialraumorientierung ist Leitprinzip und Methode der Sozialplanung. Sozialraumorientiertes Analysieren, Kommunizieren, Planen und Umsetzen gehört zu den Kernaufgaben der Sozialplanung. »Unter Sozialraumanalyse versteht man die Raumbesichtigung von Trends, Potenzialen und Segregationsprozessen als Basis von Handlungsprogrammen. [...] Sie gewinnt dann Substanz, wenn die raumbezogenen Informationen durch Analysen systematisch für ein laufendes Monitoring, eine differenzierte Programmentwicklung, ein systematisches Controlling und eine regelmäßige Evaluation aufbereitet sind« (► Werner 2019a, S. 23).

Zum Verständnis des Sozialraumes: Er ist Lebensraum, Quartier, Heimat, der soziale Mikrokosmos, in dem sich globale gesellschaftliche Entwicklungsprozesse und Versäumnisse widerspiegeln und brechen oder – wie das im Berliner Handbuch Sozialraumorientierung zum Ausdruck kommt – schlicht der »Raum, in dem Menschen wohnen, handeln, agieren, kommunizieren, sich austauschen« (► vgl. Senat für Stadtentwicklung Berlin 2009).

»Die Raumgestaltung dient dazu, die gebaute Umwelt mit einer bestimmten Atmosphäre auszugestalten, die dazu geeignet ist, individuelles Wohlbefinden, Handlungen, soziale Interaktion sowie die Beziehung zur räumlichen Umgebung positiv zu beeinflussen« (► Exner/Pressel 2016, S. 81). Programmatisch wird der Sozialraum als Impulsgeber und Motor für soziales Miteinander, Urbanität, Diversität, Kreativität und Innovation apostrophiert, wie sich das vielfach in Beschreibungen der »Soziale Stadt«-Projekte, dem Hauptanwendungsfall strategischer Sozialraumkonfiguration findet.

Anlass des Mannheimer Stadtteilprojektes zur Arbeitsmarktintegration erwerbsloser SGB II-Bezieher/innen war ein Auftrag des Oberbürgermeisters im Jahr 2006, Kinderarmut wirksam und sichtbar in der Stadt zu bekämpfen. Die regionale Prioritätensetzung für die Gebietsauswahl erfolgte nach negativen Spitzenwerten bei den Sozialstrukturdaten am »Runden Tisch Kinderarmut« des Oberbürgermeisters. Die Wahl fiel auf ein klassisches Armutsquartier: Hochstätt, den kinderreichsten Mannheimer Stadtteil mit ca. 3.000 Bewohner/innen. Der Vergleich mit der Gesamtstadt und ihrem Entwicklungsverlauf in fünf Jahren sowie mit den anderen Stadtteilen verdeutlichte die besondere Struktur dieses Wohngebietes mit gehäuft auftretenden sozialen Problemen.

Als Programmberatung hat die Sozialplanung dann gemeinsam mit dem neuen Jobcenter die Bausteine für das Stadtteilintegrationsprojekt, das alle SGB-II-Bezieher/innen als Zielgruppen für die unterschiedlichen beruflichen und sozialen Integrationsmaßnahmen ins Auge fasst und die Bausteine des Stadtteilintegrationsprojektes festlegt, entwickelt. Dies betraf den kleinräumigen Lösungsansatz zur Arbeitsmarktintegration, ein individuelles Förderangebot und Einforderung von Teilnahmepflichten, die Entwicklung einer Evaluationssystematik für eine regelmäßige Erfolgskontrolle u. a. m.

Das Jobcenter hatte sich mit diesem Projekt zum Ziel gesetzt, »verfestigte Strukturen und Milieus in diesem Stadtteil aufzulösen, die Arbeitslosenquote der SGB-II-Bezieher/innen im Stadtteil Hochstätt deutlich zu reduzieren, insbesondere durch intensive Arbeitsvermittlung in Form von Sofortangeboten und individuellen Einzelfallhilfen, um möglichst jedem/jeder erwerbsfähigen Hilfebedürftigen eine Beschäftigungsalternative anzubieten. Dazu sollten flankierende Angebote wie Sprach- und Integrationskurse, Schuldnerhilfe, Suchtberatung, psychosoziale Betreuung und Kinderbetreuung systematisch und einzelfallbezogen intensiviert und ausgebaut werden« (► Stadt Mannheim 2008, S. 5).

Die Wirkung des Programms war durchschlagend: »Die Arbeitslosigkeit im Stadtteil (85 Prozent der

Leistungsbezieher/innen waren langzeitarbeitslos mit einer Dauer von mindestens zwei Jahren) konnte innerhalb eines Jahres (2007/2008) von 21,5 Prozent auf 8,8 Prozent reduziert werden. Die Transferleistungen für die SGB II-Leistungsbezieher/innen im Stadtteil Hochstätt konnten in diesem Zeitraum um ein Viertel gesenkt werden. [...] bei den Kosten der Unterkunft gab es einen Rückgang von 12 Prozent« (► Stadt Mannheim 2008, S. 8).

Voraussetzungen für eine Professionalisierungsstrategie

Professionalisierung der Sozialplaner/innen und Bildungsmanager/innen soll sie befähigen, in immer komplexeren und dynamischeren Handlungsfeldern routiniert und effektiv zu agieren. »Bei der Professionalisierung der Sozialplanung geht es um die individuelle Entwicklung sozialplanerischer Handlungskompetenzen, bei der Professionsentwicklung um das Berufsfeld Sozialplanung. Professionalität ist das Ergebnis einer gelungenen Professionalisierung und Professionsentwicklung« (► Werner 2019c, S. 77). Ziel der Professionsentwicklung ist es, »gesellschaftliche Probleme und ihre Problemlösungskompetenz der Profession exklusiv zuzuordnen« (► Dick u. a. 2016, S.17).

Zu den professionellen Kernkompetenzen einer integrierten Sozialplanung gehören z. B. die Analysefähigkeit gesellschafts-, raum- und gruppenbezogener Prozesse und die Sensibilität für zivilgesellschaftliche Prozesse mit Beteiligungskompetenzen (► weitere Kernkompetenzen und strukturelle Voraussetzungen vgl. Werner 2019c).

Maßstab für eine gelingende Sozialplanung – und entsprechend für ein gelingendes Bildungsmanagement – ist eine professionelle Haltung als Sozialplaner/in mit Bezug auf professionelle Planungsstandards. Dazu gehört die Widerstandsfähigkeit/Resilienz gegen Planungsinkompetenz, Planungsignoranz und Planungsphobie. Für eine professionelle Sozialplanung ist es wichtig, den Bezugsrahmen mit Reichweite und Grenzen der Sozialplanung auszuloten. Berufsethische Leitlinien sichern Identität und Verbindlichkeit für die

Planerinnen und Planer und schaffen eine Grundlage für die regelmäßige Reflexion der eigenen Planungstätigkeit. Der VSOP hat es sich zum Ziel gesetzt, bis 2021 entsprechende Leitlinien zu erarbeiten, die der Fachplanungspraxis als Orientierung dienen.

Die grundlegenden Aussagen in diesem Artikel in Bezug auf den Mehrwert integrierter Sozialplanung, den Bezugsrahmen von Sozialplanung, den Planungskreislauf, den Auftragsrahmen und Standards werden im Abschnitt »Zusammenfassung und Ausblick« aufgenommen und mit den weiteren Ergebnissen verbunden.

Literatur

- ▶ **ALLMENDINGER, JUTTA (2018):** Gibt es das ideale Bildungssystem. In: Birken, Alexander (Hrsg.): ZukunftsWerte. Verantwortung für die Welt von morgen. Göttingen. S. 198–206
- ▶ **ANDRZEJEWSKA, LILIANA/DÖBERT, HANS U. A. (2011):** Wie erstellt man einen kommunalen Bildungsbericht. Handreichung. Projektteam »Kommunales Bildungsmonitoring« des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung. Bonn
- ▶ **BÄHR, HOLGER/DIETZ, MARTIN/KUPKA, PETER/LABATO, PHILIPP RAMOS/STOBBE, HOLK (2018):** Grundsicherung und Arbeitsmarkt in Deutschland. Lebenslagen – Instrumente – Wirkungen. IAB-Bibliothek 370. Bielefeld
- ▶ **BAST, GERALD (2018):** Die Kultivierung von Unwissenheit. In: Universität für angewandte Kunst Wien (Hrsg.): Digitale Transformationen. Gesellschaft, Bildung und Arbeit im Umbruch. Wien
- ▶ **BROCK, MICHAEL/MAHL, FRANCISKA/NOBIS, MARIA (HRSG.) (2019):** TransMit Plus – Perspektive Kommunales Bildungsmanagement. Heft Nr. 1. Kommunales Bildungsmonitoring – Anschlüsse herstellen. Halle/Leipzig
- ▶ **BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN, FÜR BAU UND HEIMAT (BMI) (2019):** Unser Plan für Deutschland – Gleichwertige Lebensverhältnisse überall. Berlin
- ▶ **BUTTERWEGGE, CHRISTOPH (2019):** Bildung – ein probates Mittel zur Bekämpfung von (Kinder-)Armut in Deutschland? In: Quenzel, Gudrun/Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): Handbuch Bildungsarmut. Wiesbaden, S. 743–767
- ▶ **CACHELIN, JOËL LUC (2017):** Update! Warum die digitale Gesellschaft ein neues Betriebssystem braucht. Bern
- ▶ **CAPGEMINI/PROGNOS (HRSG.) (2018):** Gesellschaft 5.0. Implikationen der Digitalisierung für ausgewählte Lebensfelder. Berlin
- ▶ **DICK, MICHAEL/MAROTZKI, WINFRIED/MIEG, HARALD (HRSG.) (2016):** Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn
- ▶ **DÖBERT, HANS (2008):** Die Bildungsberichterstattung in Deutschland – Oder: Wie können Indikatoren zu Innovationen im Bildungswesen beitragen? In: Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg/ Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur/ Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (Hrsg.): Bildungsmonitoring, Vergleichsstudien und Innovationen. Von evidenzbasierter Steuerung zur Praxis. OECD/CERI-Regionalseminar für die deutschsprachigen Länder in Potsdam vom 25.–28. September 2007. Berlin, S. 71–91
- ▶ **EXNER, ULRICH/PRESSEL, DIETRICH (2016):** Basics Raumgestaltung. Basel
- ▶ **FERCHLAND, RAINER (2006) (HRSG.):** Sozialberichte: Was sie benennen, was sie verschweigen. Studie des Instituts für Sozialdatenanalyse e. V. Berlin
- ▶ **GRUNWALD, ARMIN (2000):** Handeln und Planen. München
- ▶ **HARARI, YUVAL NOAH (2019):** 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert. München
- ▶ **MARDORF, SILKE (2006):** Konzepte und Methoden von Sozialberichterstattung. Eine empirische Analyse kommunaler Armuts- und Sozialberichte. Wiesbaden
- ▶ **MONTAG STIFTUNG (2011):** Inklusion vor Ort. Der Kommunale Index für Inklusion – ein Praxishandbuch. Hamburg
- ▶ **NACHTWEY, OLIVER (2016):** Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne. Frankfurt/Main
- ▶ **PROGRAMMSTELLE TRANSFERINITIATIVE KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT (HRSG.) (2017):** Anwendungsleitfaden für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings. Wiesbaden/Stuttgart/Bonn
- ▶ **QUENZEL, GUDRUN/HURRELMANN, KLAUS (HRSG.) (2019):** Handbuch Bildungsarmut. Wiesbaden
- ▶ **ROCKMANN, ULRIKE/LEERHOFF, HOLGER/NAUENBERG, RICARDA/LOHAUSS, PETER (2019):** Daten der amtlichen Statistik zur Bildungsarmut. In: Quenzel, Gudrun/Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): Handbuch Bildungsarmut. Wiesbaden, S. 315–339
- ▶ **ROSA, HARTMUT (2018):** Jenseits der Optimierungsprozesse. Arbeit am Resonanz-geschehen. In: Ramb, Martin W./Zeborowski, Holger (Hrsg.): Arbeit 5.0. oder Warum ohne Muße alle nichts ist. Göttingen, S. 119–130
- ▶ **SCHMID-URBAN, PETRA/DILCHER, RAINER/FELDMANN, URSULA/HANESCH, WALTER/SPIEGELBERG, RÜDIGER (1992):** Kommunale Sozialberichterstattung. Arbeitshilfen Heft 41. Frankfurt/Main
- ▶ **SCHUBERT, HERBERT (2017):** Entwicklung einer modernen Sozialplanung – Ansätze, Methoden, Instrumente. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit (Hrsg.): Kommunale Sozialplanung vor neuen Herausforderungen. Heft 01/2017. S. 4–19
- ▶ **SCHWEPPE, RAINER/BREHMER, WOLFGANG (2015):** Bildungsplanung und Stadtentwicklung in München. In: Coelen, Thomas u. a. (Hrsg.) Stadtbaustein Bildung. Wiesbaden
- ▶ **SENAT FÜR STADTENTWICKLUNG BERLIN (2009):** Handbuch zur Sozialraumorientierung. Grundlage der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Berlin
- ▶ **STADT MANNHEIM (2008):** Verbesserung der Integrationschancen von Langzeitarbeitslosen im Stadtteil Hochstätt – ein Projekt der ARGE Jobcenter Mannheim, Informationsvorlage. Mannheim
- ▶ **STADT MANNHEIM/FACHBEREICH ARBEIT UND SOZIALES (2018a):** Mannheimer Sozialatlas 2017. Bevölkerung und soziale Lebenslagen. Mannheim

- ▶ STADT MANNHEIM/FACHBEREICH BILDUNG (2018b): 4. Mannheimer Bildungsbericht. Vielfalt leben. Zukunft gestalten. Mannheim
- ▶ STADT MANNHEIM/FACHBEREICH BILDUNG (2015): 3. Mannheimer Bildungsbericht. Vor Ort entscheidet es sich – Zukunft gestalten. Mannheim
- ▶ STADT MANNHEIM/FACHBEREICH BILDUNG (2013): 2. Mannheimer Bildungsbericht. Vom Ziel her denken – offen für Neues. Mannheim
- ▶ STADT MANNHEIM/FACHBEREICH BILDUNG (2010): 1. Mannheimer Bildungsbericht. Wir haben vieles. Außer Lust zu warten. Mannheim
- ▶ UEBELHART, BEATE/ZÄNGL, PETER (2015): Social Policy Making. Heidelberg
- ▶ VEREIN FÜR SOZIALPLANUNG DER STADT BIELEFELD (HRSG.) (1994): Organisation der kommunalen Sozialplanung. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Bielefeld
- ▶ VEREIN FÜR SOZIALPLANUNG E. V. (VSOP) (2012): Positionspapier »Inklusive Sozialplanung«. Speyer
- ▶ VEREIN FÜR SOZIALPLANUNG E. V. (VSOP) (2008): Kompass Sozialplanung. Speyer
- ▶ WERNER, WALTER (2017): 50 Jahre Sozialplanung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Archiv und Wissenschaft der sozialen Praxis, 01/2017, S. 20–28
- ▶ WERNER, WALTER (2018): Sozialplanung. In: Deutscher Verein (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Baden-Baden
- ▶ WERNER, WALTER (2019 a): Geschichte der Sozialplanung, theoretische Grundlagen, Methodologie. In: Gottschalk, Ingo (Hrsg.): VSOP Kursbuch Sozialplanung. Orientierung für Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden, S. 15–28
- ▶ WERNER, WALTER (2019 b): Ausblick – Selbstverständnis, Standards und Haltung der Sozialplanenden. In: Gottschalk, Ingo (Hrsg.): VSOP Kursbuch Sozialplanung. Orientierung für Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden, S. 123–135
- ▶ WERNER, WALTER (2019 c): Professionalisierung der Sozialplanung. In: Strunk, Andreas/Werner, Walter (Hrsg.): Professionalisierung und Internationalisierung von Sozialplanung. Baden-Baden. S. 77–90

Christiane Maurer
Stefanie Teichmann

Kommunale Beispiele

Kommunales Bildungsmanagement
und integrierte Sozialplanung im Landkreis
Sömmerda und in der Stadt Jena

2



Christiane Maurer

Integrierte Sozialplanung und Bildung im Landkreis Sömmerda

Die wichtigste Aufgabe einer Kommune ist die Sicherung der Daseinsvorsorge für die hier lebenden Menschen. Dies umfasst bspw. Mobilität, Teilhabe, Bildung, Arbeit und Gesundheit. Doch die Erfüllung dieses Auftrags wird zunehmend erschwert. Als kleiner Flächenlandkreis in Thüringen ist der Landkreis Sömmerda von der demografischen Entwicklung, insbesondere durch sinkende Einwohnerzahlen, steigende Sozialausgaben und eine älter werdende Gesellschaft herausgefordert. Darüber hinaus bedroht der Fachkräftemangel den Wirtschaftsstandort und die Versorgungsstrukturen im ländlichen Raum dünner aus.

Der Beginn einer integrierten Sozialplanung in Sömmerda

Diese Herausforderungen haben in der Kreisverwaltung zum Umdenken geführt und einen Transformationsprozess angestoßen. Daher arbeitet der Landkreis seit 2015 an der Implementierung und Etablierung einer integrierten Sozialplanung, welche vom Freistaat Thüringen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird.

Die Kommunalverwaltung bekennt sich zu einem interdisziplinären und ganzheitlichen Planungsansatz. Dieser hat zum Ziel, alle sozialen Angebote und Leistungen an den Bedarfen der Menschen und ihren Lebenslagen auszurichten. Dementsprechend müssen die jeweiligen zielgruppenspezifischen Angebote ineinandergreifen, aufeinander abgestimmt sein und sich sinnvoll ergänzen, um Doppelstrukturen zu vermeiden und einen effizienten Ressourceneinsatz zu gewährleisten. Das gelingt nur, indem die Anbieter voneinander wissen und miteinander sprechen.

Dies zu moderieren und einen Austausch anzustoßen, ist zentrale Aufgabe der Stabsstelle für Integrierte Sozialplanung, welche direkt beim Dezernenten für Soziales, Gesundheit und Schule im Landratsamt angegliedert ist.

Eine Bestandsaufnahme inklusive einer Datenanalyse und Berichterstattung trug dazu bei, dass unter anderem Versorgungslücken, Doppelstrukturen und weitere Herausforderungen identifiziert und anschließend mit zahlreichen relevanten Akteuren innerhalb und außerhalb der Kreisverwaltung diskutiert wurden. Dies brachte nicht nur ein Problembewusstsein, sondern auch den gemeinsamen Willen hervor, die Herausforderungen anzugehen und zu bewältigen.

Im Ergebnis erarbeiteten die eingebundenen Planungsakteure die Armutspräventionsstrategie für den Landkreis Sömmerda 2018 bis 2024. Die Armutspräventionsstrategie ruht auf den drei Säulen Bildung, Arbeit und gesellschaftliche Teilhabe, hat sechs prioritäre Handlungsfelder, 37 Handlungsfeldziele und viele flankierende Projekte, Initiativen und Ideen.

Bildung nimmt in der Armutsprävention eine Schlüsselfunktion ein. Mit einer guten (Aus-)Bildung wird der Grundstein nicht nur für den beruflichen Erfolg und gesellschaftliche Teilhabe eines jeden gelegt, sondern auch der Landkreis Sömmerda als Wirtschaftsstandort gestärkt.

Das Thema Bildung im Lebenslauf

Weder beginnt Bildung in der Schulzeit noch endet sie da. Bildung begleitet die Menschen ihr Leben lang. Die soziale Lage der Eltern und deren Bindung sowie

Beziehungsgestaltung zu ihrem Kind stellen eine wichtige Basis für die Entwicklung des Kindes dar. Diese Grundlagen werden in der Kita weiter ausgebaut, vor allem durch die Förderung der sprachlichen Entwicklung und motorischen Fähigkeiten. Während in der Kita die Erziehungsaspekte im Vordergrund stehen, steht die Wissensvermittlung in der Grundschule im Fokus. Während diese in der weiterführenden Schule zunimmt, tritt die Erziehung in den Hintergrund. Je näher das Ende der Schulzeit rückt, desto mehr wird Eigenverantwortung und die Formulierung von Berufsvorstellungen von den Schülerinnen und Schülern verlangt.

Der Weg bis zur Berufsausübung ist von vielen Wahlmöglichkeiten, aber auch von vielen Voraussetzungen geprägt. Zahlreiche Bildungsakteure versuchen, die Heranwachsenden auf ihrem Weg in einen Beruf zu begleiten. Aber auch der berufliche Alltag sowie der Übertritt ins Rentenalter sind von vielen wechselnden Herausforderungen geprägt, die es zu bewältigen und zu begleiten gilt. Dieser dargestellte Verlauf wird durch eingeschränkte Zuständigkeitsbereiche, Rahmenbedingungen und rechtliche Gegebenheiten bisher eher weniger als Prozess umgesetzt, sondern vielmehr als Aneinanderreihung von Lebens- und Bildungsabschnitten versäult gedacht. Somit müssen die Übergänge dieser Bildungsbereiche optimal gestaltet werden, um die Bildungschancen für alle Bürgerinnen und Bürger im Landkreis Sömmerda zu erhöhen. Die Kreisverwaltung kann beispielsweise durch das Jugendamt in Form von Erziehungsberatung, aber auch durch die Beratung der Fachkräfte in den Kitas in kommunaler wie in freier Trägerschaft, die Initiierung bedarfsorientierter Frühförderung in Zusammenarbeit mit der Interdisziplinären Frühförderstelle (IFF) dazu beitragen. Auch für die bauliche und sächliche Ausstattung von Schulen an allen 27 staatlichen Einrichtungen im Landkreis ist die Kreisverwaltung zuständig sowie für die Organisation und Finanzierung der Schülerbeförderung, Angebote zur Berufsorientierung wie die Berufsinfobörse und die Jugendberufsagentur. Einzig mit dem breiten Kursspektrum in der Erwachsenenbildung über die Kreisvolkshochschule tritt der Landkreis direkt als Bildungsträger in Erscheinung.

Die Vielfalt der Angebote zur Bildungsförderung auf kommunaler Ebene erfordert eine Gesamtstrategie, die dafür Sorge trägt, die verschiedenen Bildungsangebote gut zu verzahnen. Kein anderer Akteur kann dies auf kommunaler Ebene leisten, also sieht sich der Landkreis Sömmerda hier selbst in der Pflicht.

Personal im Bereich kommunales Bildungsmanagement

Einen ersten wichtigen Schritt ist die Kreisverwaltung dabei bereits 2015 gegangen, als Landrat Harald Henning mit der Transferagentur Mitteldeutschland (TransMit) eine Zielvereinbarung zum Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements unterzeichnete. TransMit lieferte mit einer Analyse der kommunalen Bildungslandschaft weitere Hinweise auf notwendige Entwicklungs- und Anpassungsimpulse, die in die integrierten Planungsprozesse einfließen. Schritt für Schritt entwickelte sich aus der vagen Idee und dem Gestaltungswillen ein detailliertes Konzept.

Mit der Zunahme der Flüchtlingszuweisungen 2016 rückte das kommunale Bildungsmanagement unter dem Aspekt Integration zunehmend in den Fokus von Politik und Öffentlichkeit. Im Landkreis Sömmerda, wo bisher nur eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Menschen mit Migrationshintergrund lebte, verdreifachte sich der Ausländeranteil binnen eines Jahres. Da für eine gelingende Integration der Spracherwerb aber Grundvoraussetzung ist und weder die Bildungsträger noch die Rahmenbedingungen für diese neuen Dimensionen ausgelegt waren, bestand dringender Handlungsbedarf. Der Landkreis Sömmerda entschied sich, schnellstmöglich am Bundesprogramm »Kommunale Koordination von Bildungsangeboten für Neuzugewanderte« teilzunehmen und mithilfe der Förderung erstmals Personal für Bildungsmanagement einzusetzen.

Neben umfangreicher Netzwerkarbeit, Abstimmungsgesprächen mit den Akteuren und Unterstützung zahlreicher Aktivitäten erarbeitete die Koordinatorin einen Bericht über Bildungsangebote für Neuzugewanderte im Landkreis Sömmerda. Dieser zeichnete die kommunale Bildungslandschaft erstmals nach

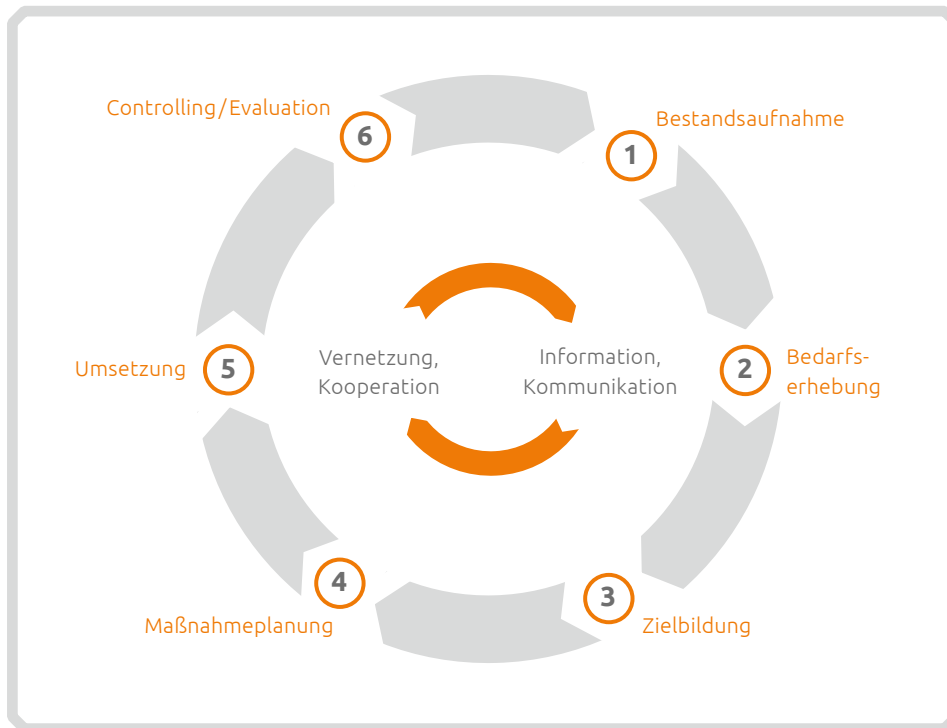


Abbildung 3 ► Planungskreislauf im Bildungsmonitoring

und machte Handlungsbedarf deutlich. Wenngleich sich der Bericht vor allem um die Belange der Zielgruppe drehte, beschrieb er auch Versorgungslücken im Regelsystem. Die Ausführungen bewogen den Kreistag nach Würdigung des Berichts, im Juni 2017 einen Beschluss zur Implementierung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements zu fassen und die Kreisverwaltung mit allen notwendigen Schritten zur Umsetzung zu beauftragen.

Darauf folgte die Beantragung der dreijährigen Förderung aus dem Bundesprogramm »Bildung integriert«. Damit soll dazu beigetragen werden, die bestmöglichen Rahmenbedingungen für gelingendes Lernen im Lebenslauf unter Beteiligung der relevanten Akteure zu schaffen. Mit der Implementierung einer integrierten Sozialplanung konnte das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) auf eine breite Vernetzungsstruktur und -kultur aufbauen und somit das Thema Bildung in jeglichen Gremien und Institutionen in den Blick rücken.

Das DKBM hat durch die Einbindung in die Stabsstelle für Integrierte Sozialplanung im Landratsamt die

Möglichkeit, das Thema Bildung an sämtliche Fachabteilungen heranzutragen und ein vernetztes Arbeiten zu diversen Bildungsthemen mit und unter den Bildungsakteuren zu erzielen.

Die dabei angewandten wissenschaftlichen Prinzipien und Methoden haben die Chance, in die Arbeitsweise der Verwaltung aufgenommen zu werden. Des Weiteren erfolgt durch die Verortung des DKBM in der Stabsstelle für Integrierte Sozialplanung eine sehr enge Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung, der Sozialplanung sowie dem Integrationsmanagement. Es werden nicht nur gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt, sondern auch die jeweiligen Themen der Fachplanungen vernetzt. Dieses integrierte Arbeiten kann auch teilweise schon in andere Fachämter des Landkreises überführt werden. Beispielsweise arbeiten DKBM und Schulverwaltungsamt sehr eng zusammen.

(Bildungs-)Planungsprozesse umsetzen

Damit sind beste Voraussetzungen für die Einführung eines gemeinsamen Bildungsplanungsprozesses

gegeben. Dieser orientiert sich am idealtypischen Verlauf eines Planungskreislaufs bestehend aus Bestandsaufnahme, Bedarfsanalyse, Leitbildformulierung bzw. Strategiebildung, Maßnahmenplanung, Maßnahmenumsetzung und Evaluation (► siehe Abbildung 3).

In der Praxis bildet die Vorstellung und Bekanntmachung des Bildungsmanagements in diversen Gremien und Netzwerken den Anfang, wie bspw. in der Jugendberufsagentur. Diese wurde gegründet, um die Zusammenarbeit zwischen Agentur für Arbeit, Jobcenter, Landratsamt (Sozialamt, Jugendamt, Schulverwaltungsamt) und Staatlichem Schulamt zu optimieren. Dabei ist die Jugendberufsagentur auf strategischer Ebene für die Gestaltung von Abstimmungsprozessen zuständig. Für das DKBM ist dieses Gremium sehr entscheidend, wenn es um die Abstimmung und Kooperation von Bildungsinstitutionen geht.

Ein Netzwerk der wichtigsten Bildungsakteure des Landkreises bildet eine weitere Plattform, um eine Gesamtstrategie Bildung zu thematisieren. Letztendlich münden alle angestoßenen Planungsprozesse in der verwaltungsinternen Steuergruppe für Bildung, die die Verbindung zur Kommunalpolitik darstellt und letztendlich die Umsetzung von zu implementierenden Maßnahmen und Strategien vordenkt.

Die fundierte Datenbasis für die anschließenden politischen Entscheidungen liefert das Bildungsmonitoring. Ebenso soll die Bedeutung von datenbasierter Prozessgestaltung erhöht werden, was durch eine regelmäßige thematische Bildungsberichterstattung erreicht werden kann.

Neben diesen Umstrukturierungsprozessen sollen aber ganz zentrale Verbesserungen in der kommunalen Bildungslandschaft erzielt werden. Gezielt aufeinander abgestimmte Bildungsmaßnahmen im Lebenslauf unterstützen die erfolgreiche soziale und berufliche Integration, insbesondere am Übergang von Schule in den Beruf.

Wenn es dem Landkreis gelingt, offene Ausbildungsplätze zu besetzen, Ausbildungsabbrüche zu verhinder-

und nachhaltige, attraktive berufliche Perspektiven zu schaffen, wird der Bildungsstandort gestärkt. Damit könnte ein wesentlicher Beitrag zur Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit und Altersarmut geleistet werden.

Stefanie Teichmann

Integrierte Sozialplanung und Bildung in der Stadt Jena

Bildungsthemen spielen in der Stadt Jena von der Kernverwaltung bis hin zu den städtischen Eigenbetrieben und Gesellschaften seit jeher eine große Rolle. Neben den »klassischen« Bildungsfachplanungen wie der Schulnetzplanung in Verantwortung der Schulverwaltung oder der Kitabedarfsplanung in Verantwortung der Jugendhilfeplanung beschäftigen sich zunehmend weitere Organisationseinheiten der Stadtverwaltung mit Bildungsthemen in ihren Planungsprozessen.

Einen Überblick über die Breite an bildungsbezogenen Planungsthemen in der Stadt Jena bietet Abbildung 4.

So trägt das Dezernat für Stadtentwicklung und Umwelt der Stadtverwaltung Jena die Verantwortung für die Erarbeitung eines integrierten Stadtentwicklungskonzepts und für die Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie (Projekt »Global nachhaltige Kommune Thüringen«). Beides sind Vorhaben, für die Bestandsanalysen, Bedarfserfassungen und Handlungskonzepte bereichsübergreifend entwickelt, fachpolitisch diskutiert und politisch beschlossen wurden bzw. werden. Bildung wird als Querschnittsthema in diesen Projekten selbstverständlich mit bearbeitet. Die Jenaer Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH entwickelte gemeinsam mit dem Dezernat für Familie, Bildung und Soziales und weiteren Partnern ein Konzept zur Bildung im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, »MINT-Bildungsregion Jena stärken«. Darin werden stadtverwaltungsübergreifend von der schulischen bis zur Erwachsenenbildung Planungen für MINT-Bildung aufgestellt. Zahlreiche weitere Beispiele für kommunale Planungen wie das Jenaer Integrationskonzept

(Gesamtkonzept zur gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund in der Stadt Jena), der Aktionsplan »Inklusives Jena« oder Konzepte an den Schnittstellen von Schule und Jugendhilfe greifen Bildungsthemen auf. Typisch für diese Beispiele ist, dass Bildungsfragen nicht mehr nur traditionelle, in sich geschlossene, von einer Kommune zu steuernde Bildungsbereiche betreffen. Überdies erfordert die damit zunehmende Komplexität der Themen und Zuständigkeiten immer häufiger die Notwendigkeit, Bildungsthemen integriert zu planen.

Strukturen, Prozesse und Produkte des Teams Integrierte Sozialplanung

Wie sich die Stadt Jena der Aufgabe der Verknüpfung von kommunalen Planungsbereichen mit dem Fokus Bildung stellt, wird im Folgenden anhand der Erfahrungen des Teams Integrierte Sozialplanung sowie des Projektteams »Bildung integriert« mit dem damit verbundenen Auftrag, ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement zu entwickeln, beschrieben.

Die Integrierte Sozialplanung in der Stadtverwaltung Jena ist eine eigene Organisationseinheit und ein dem Dezernenten für Familie, Bildung und Soziales direkt zugeordnetes Team. Im Dezernat für Familie, Bildung und Soziales sind zudem die Fachdienste Soziales, Gesundheit, Jugendhilfe sowie Jugend und Bildung angesiedelt. Das Team Integrierte Sozialplanung (Team ISP) ist für einzelne kleinere als auch für sehr umfangreiche Planungsprozesse verantwortlich. Kooperationsbeziehungen bestehen themenbezogen zu allen weiteren Dezernaten der Stadt, zu einigen städtischen Gesellschaften sowie zu allen Eigenbetrieben.

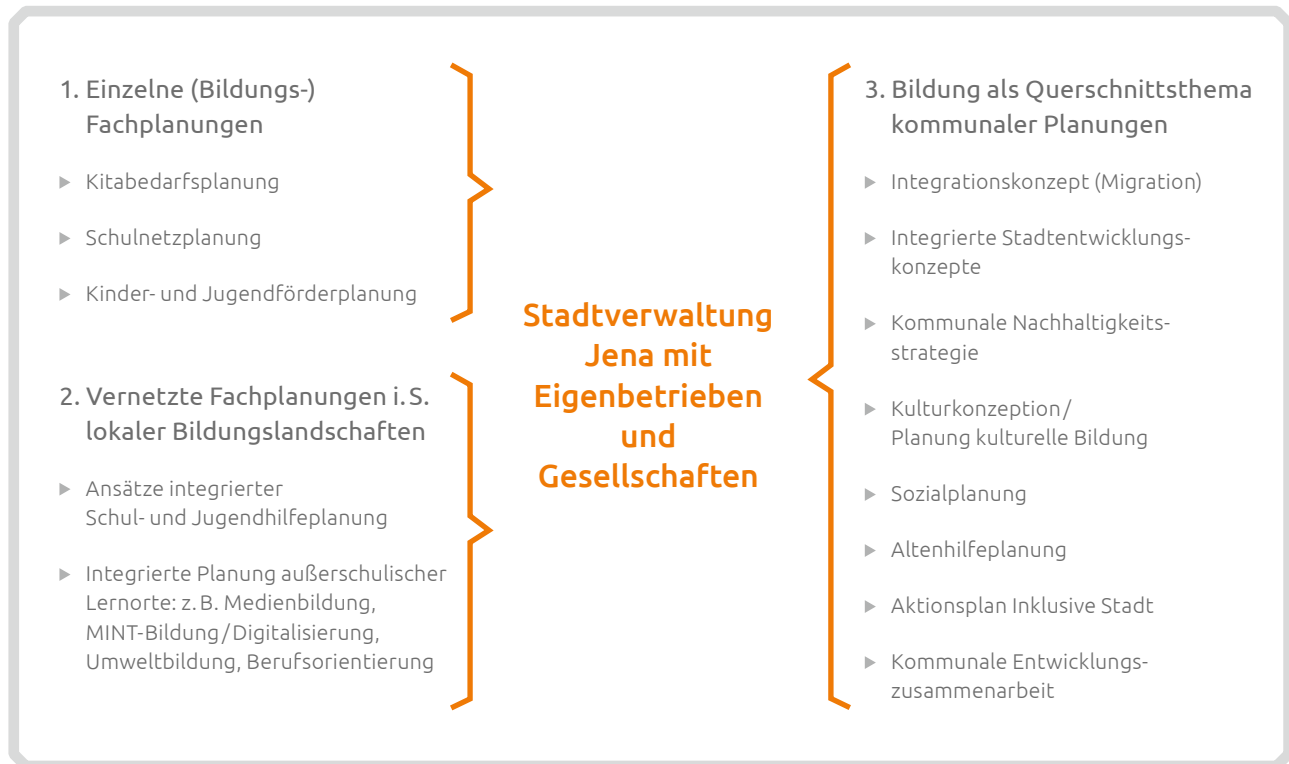


Abbildung 4 ▶ Bildungsbezogene Planungsthemen in der Stadt Jena.

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Leitung des Teams ISP ist u. a. verantwortlich für die Koordinierung der ämterübergreifenden Planungen der Fachdienste des Dezernates sowie des Dezernates für Stadtentwicklung und Umwelt zur sozialen Infrastruktur. Hierzu zählen auch umfangreiche Projekte wie die Jenaer »Armutspräventionsstrategie« im Rahmen der gleichnamigen Thüringer ESF-Richtlinie, das Thüringer Landesprogramm »Familie eins99« und das Bundesprogramm Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ). Mitarbeitende bzw. weitere Planer/innen des Teams sind:

- ▶ Jugendhilfeplanerin,
- ▶ Altenhilfeplanerin,
- ▶ Beauftragter für Menschen mit Behinderungen,
- ▶ Planungskoordinator Armutsprävention,
- ▶ Controller des Dezernates für Familie, Bildung und Soziales,
- ▶ Bildungsmonitorer (Projekt »Bildung integriert«),
- ▶ Bildungsmanagerin (Projekt »Bildung integriert«),
- ▶ Teamassistentz.

Ein Hauptaugenmerk des Teams liegt – neben den einzelnen Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden – auf der systematischen Weiterentwicklung von kommunalen Planungsprozessen im gesamten Bereich des Sozialen, einschließlich der Bereiche Bildung, Familie und Jugend. Das heißt, im Sinne einer integrierten Planung wird gemeinsam daran gearbeitet,

- ▶ bestehende und teils fragmentierte Planungskreisläufe weiter zu optimieren,
- ▶ die Rolle von Planung in der Verwaltung grundsätzlich zu klären und zu stärken sowie
- ▶ Arbeitsroutinen zu etablieren.

Rückblickend sind bei diesem noch andauernden Professionalisierungsprozess bisher zwei Faktoren hilfreich gewesen:

Zum einen profitiert das Team von der Methodik und den Erfahrungen der Jugendhilfeplanung, da diese durch die gesetzliche Verankerung im SGB VIII einen

konkret beschriebenen Arbeitsauftrag vorweisen kann, der auf andere Planungen übertragbar ist. Es ist alltäglicher Bestandteil der Arbeitsweise der Jugendhilfeplanung, Planungsprozesse zu strukturieren und zu organisieren sowie verschiedene Akteure in einem komplexen Spannungsfeld von Politik, Verwaltung und freien Trägern zu beteiligen. Auch Schnittstellen zur Schulnetzplanung, Sozialplanung oder Stadtentwicklung müssen regelmäßig beachtet und dezernatsübergreifend abgestimmt werden.

Zum anderen waren das Thüringer Landesprogramm »Armutsprävention« sowie das Bundesprogramm »Bildung integriert« Katalysatoren für die Arbeit der integrierten Sozialplanung. Durch die Programme konnten neue Stellen zum Aufbau eines Sozial- und Bildungsmonitorings einschließlich einer kontinuierlichen Sozial- und Bildungsberichterstattung eingerichtet werden. Damit wurde das Team in die Lage versetzt, ein eigenes Berichtswesen zu schaffen und Planungsprozesse stärker empirisch zu untersetzen. Gemeinsame Datenanalysen mit den Monitoren brachten neue Impulse, durch die integrierte Planungsprozesse weiter qualifiziert wurden.

Charakteristisch für die Arbeitsweise des Teams ISP sind mehrere Formate, die einen wesentlichen Beitrag zu integrierten Planungsprozessen in der Stadt Jena leisten. Bildung findet dabei als Querschnittsthema diverser kommunaler Planungen systematisch Beachtung:

- ▶ Regelmäßige Jahresplanungen des Teams ISP finden, gekoppelt an das jeweilige Haushaltsjahr, mit allen Fachdiensten des Dezernates für Familie, Bildung und Soziales sowie weiteren ausgewählten Arbeitsbereichen anderer Dezernate statt. Dabei kann rechtzeitig über anstehende Planungen und Projekte informiert werden, Synergien können genutzt und Priorisierungen vorgenommen werden.
- ▶ Thematische Dienstberatungen des Teams ISP mit einzelnen Arbeitsbereichen der Stadt – z. B. mit dem Büro für Migration und Integration – konkretisieren die Verabredungen aus der Jahresplanung und werden genutzt, sich im laufenden Kalenderjahr zu aktuellen Themen abzustimmen.
- ▶ Planungsthemen der einzelnen Teammitglieder, wie z. B. Teilschritte zum Landesprogramm »Familie eins99« oder der Kinder- und Jugendförderplan, aber auch Planungen anderer Bereiche, wie z. B. der Flächennutzungsplan der Stadt, werden mit allen Kolleginnen und Kollegen des Teams abgestimmt, um auch hier Schnittstellen zu identifizieren und die Perspektiven der einzelnen Arbeitsbereiche (Jugend, Soziales, Bildung, Inklusion, Altenhilfe, Monitoring, Controlling) einzubeziehen.
- ▶ Förderprogramme werden seit einigen Jahren durch das Team stärker verknüpft. Beispielsweise wurde ein gemeinsamer Programmbeirat »Armutsprävention, Bildungsförderung und Integration« geschaffen, in dem die Förderprogramme »Armutsprävention« und »Integrationsmanagement« des Freistaates Thüringen mit dem Bundesprogramm »Bildung integriert« gemeinsam durch Politik und Zivilgesellschaft begleitet werden.

Beispiel: Die Armutspräventionsstrategie der Stadt Jena

Auch fast 20 Jahre nach dem PISA-Schock besteht noch immer ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem sozioökonomischen Status (d. h. wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Status) von Eltern und dem Bildungserfolg ihrer Kinder (▶ vgl. Maaz 2017, S. 5 f.). Insbesondere ein hohes Bildungsniveau der Eltern, das häufig mit entsprechenden finanziellen und sozialen Ressourcen einhergeht, wirkt sich positiv auf die Bildungsbiografien von Kindern aus. Gelingende Bildungsbiografien schützen wiederum vor Arbeitslosigkeit und Armut (▶ vgl. OECD 2016, S. 221). Durch diese Verbindung ergeben sich gemeinsame strategische Ziele in der kommunalen Armutsprävention und der Förderung von Bildung, die in Jena in einer Armutspräventionsstrategie verknüpft wurden.

Ziel der Jenaer Armutspräventionsstrategie ist die Entwicklung und Umsetzung von Handlungsstrategien zur sozialen Integration von durch Ausgrenzung bedrohten Bevölkerungsgruppen und zur Bekämpfung individueller Armut. Eine bedarfsgerechte Planung der Sozial- und Bildungsinfrastruktur soll dies gewährleisten. Im Strategieentwicklungsprozess ist es sehr gut

gelingen, einen idealtypischen Planungsprozess bzw. Steuerungskreislauf – von der Analyse der Ausgangssituation im Lebenslagenbericht der Stadt Jena, über die strategische Zielbildung hin zu einem integrierten Handlungskonzept – in die Praxis zu übertragen. Vertreter/innen aus der Zivilgesellschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft sowie von freien Trägern wurden eingebunden und eine Verknüpfung verschiedener Planungsbereiche ermöglicht. Die so entstandene Strategie enthält acht Handlungsfelder als Themenschwerpunkte (► vgl. Stadt Jena 2019).

Im Handlungsfeld Bildung werden Maßnahmen von der frühkindlichen Bildung bis zur Grundbildung von Erwachsenen beschrieben. Es wird Bezug genommen auf das vorhandene Bildungsleitbild und bestehende bildungspolitische Strategien. Es wurde sowohl bei der Beteiligung verwaltungsinterner Arbeitsbereiche als auch bei der Einbeziehung externer Akteure darauf geachtet, dass alle Altersgruppen und alle relevanten Bildungsthemen Aufmerksamkeit finden. Das während der Erstellung des Lebenslagenberichts aufgebaute Sozialmonitoring wird kombiniert mit dem Bildungsmonitoring fortgeführt.

Strukturen, Prozesse und Produkte des Projekts »Bildung integriert«

Wie bereits oben skizziert, besteht das Projektteam »Bildung integriert« aus einer Stelle Bildungsmanagement und einer Stelle Bildungsmonitoring, die als Tandem im Team ISP angesiedelt sind. Im Folgenden wird neben der Bezeichnung »Projektteam ,Bildung integriert« auch der Begriff »datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement« synonym verwendet.

Der Auftrag des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements ist hinsichtlich des Planungsverständnisses dahingehend beschrieben, dass Themen, Handlungsebenen und Zuständigkeiten im Bildungsbereich integriert zu betrachten sind (► vgl. KGSt 2014, S. 13). Ein effektives Bildungsmanagement trägt dazu bei, ein »bedarfsgerechtes Bildungsangebot vorzuhalten sowie die vielfältigen Bildungs- und Beratungsangebote und die zahlreichen Initiativen in den verschiedenen Aktionsfeldern aufeinander abzustimmen

und zu koordinieren. Durch geeignete Organisationsformen sind die relevanten Prozesse zielgerichtet zu steuern« (► ebd). Offen bleibt jedoch, ob es sich dabei um »Bildungsplanung« handelt, wie weit die Zuständigkeiten von Bildungsmonitoring /-management konkret gehen und wann die jeweiligen Fachämter Prozesse übernehmen sollten.

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement in Jena bewegt sich auf verschiedenen Planungsebenen, auf denen jeweils die Verknüpfung kommunaler Planungen mit Bildungsbezug erfolgt. Zur Charakterisierung dieser Felder kann man unterscheiden werden, von wem die Planungsinitiative ausgeht und zum anderen, ob es sich um kontinuierliche oder zeitlich begrenzte bzw. anlassbezogene Planungen handelt.

Ausgehend von der Initiative des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements:

- Ausgehend von der Bildungsberichterstattung und der Herausgabe von Datenblättern gibt das Projektteam »Bildung integriert« zu einzelnen Bildungsthemen Impulse zur (Weiter-)Entwicklung und Etablierung von kontinuierlichen Planungskreisläufen. Auch eine eigenständige Koordination von Planungsprozessen ist durch das Team möglich. Der Erstellung eines Bildungsberichts im Rahmen des Projektes folgt in der Regel eine gemeinsame Datenanalyse mit den entsprechenden Verantwortlichen in dem jeweiligen Planungsbereich. Dies können einzelne Verwaltungsmitarbeitende oder bestehende Arbeitsgruppen sein. Anschließend können die Ergebnisse an die Verantwortlichen entweder zur weiteren Nutzung nur übergeben oder durch das Projektteam auch eine Begleitung bei der Ableitung von Zielen und Maßnahmen erfolgen. Ein Monitoringprozess kann sich wiederum daran anschließen und die Umsetzung überprüfen.
- Eigeninitiativ können ebenso anlassbezogene oder zeitlich begrenzte Planungen angestoßen und koordiniert werden. Beispielsweise wird derzeit vom datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement eine Bedarfserfassung für einen Eigenbetrieb der Stadt zu dessen Bildungsangeboten erstellt. Die Ergebnisse werden an den Eigenbetrieb

übergeben und die Ableitung von Schlussfolgerungen aus der Bedarfserfassung erfolgt losgelöst vom datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement. Aus diesem zunächst zeitlich begrenzten Projekt kann sich perspektivisch auch ein kontinuierlicher, regelmäßig wiederholbarer Planungsprozess entwickeln.

Ausgehend von anderen Fachplanungen:

- ▶ Ausgehend von der Initiative anderer Organisationseinheiten der Stadt kann das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement an verschiedenen Planungen mitwirken, welche Bildung als ein Querschnittsthema behandeln. Eine Einbeziehung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements kann hier allgemein als Mitarbeitende der integrierten Sozialplanung erfolgen oder konkret als Projektteam »Bildung integriert«. Ein Beispiel für die Beteiligung an kontinuierlicher Planung eines anderen Bereichs ist das Integrationskonzept der Stadt Jena, das regelmäßig fortgeschrieben wird. Hier erfolgte bisher sowohl eine Einbeziehung aus Bildungsmangementperspektive hinsichtlich konzeptioneller Fragen als auch eine Einbeziehung des Bildungsmonitorings zur Erstellung einer Bevölkerungsbefragung von Menschen mit Migrationshintergrund.
- ▶ Ausgehend von anderen Planungsbereichen erfolgen zudem regelmäßig anlassbezogenen Anfragen zu zeitlich befristeten Projekten, wie z. B. das Projekt »Global nachhaltige Kommune Thüringen« oder aus dem Bereich der Jugendhilfeplanung im Zusammenhang mit Bedarfsplanungen an der Schnittstelle von Schule, Jugendhilfe und weiteren außerschulischen Lernorten, wie z. B. zur sozialpädagogischen Medienbildung. Viele anlassbezogene und zunächst zeitlich befristete Planungen enthalten das Potenzial, verstetigt zu werden und in regelmäßigen Planungsprozessen aufzugehen. In diesen Fällen kann das Projektteam »Bildung integriert« auch vor dem Hintergrund der Erfahrungen der integrierten Sozialplanung beraten.

Beispiel: Bildungsberichte

Aktuell arbeitet das Projektteam »Bildung integriert« an der Auswertung des zweiten Bildungs-

berichts der Stadt Jena »Übergänge an den Schnittstellen Schule, Berufsausbildung und Studium«. Dieser Prozess erfolgt auf Initiative des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements und kann die Grundlage für einen kontinuierlichen Planungsprozess legen.

Herausfordernd sind an den Übergängen zwischen Schule, Berufsausbildung und Studium die unterschiedlichen Zuständigkeiten, die nur teilweise bei der Kommune, vielmehr aber bei externen Akteuren liegen. Dies ist gleichzeitig typisch für den Arbeitsauftrag des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements: »Zum einen sind die Kommunen selbst Bildungsanbieter: [...] d. h. die bildungsrelevanten Ziele, Leistungen, Prozesse und Ressourcen der betroffenen Dezernate und Fachbereiche sind untereinander abzustimmen. Da der überwiegende Anteil von Bildungsangeboten von externen Akteuren in eigener Autonomie erstellt wird, müssen die Kommunen zum anderen die öffentlich-rechtlichen sowie die nicht-staatlichen, örtlich relevanten Bildungsanbieter und -akteure der Zivilgesellschaft in die Planungen für ein stimmiges Bildungsangebot vor Ort einbeziehen« (»KGSt 2014, S. 13).

Da bisher nur der Arbeitsauftrag für die Ableitung von Handlungsempfehlungen aus dem Bildungsbericht besteht, geht das Projektteam in drei Schritten vor:

1. Die Daten des Bildungsberichts werden hinsichtlich zentraler Handlungspotenziale und Herausforderungen analysiert. Dies erfolgt im Team ISP und anschließend in einer Experten-AG mit stadtverwaltungsinternen (u. a. Schulverwaltung, Jugendberufshilfe) und externen Akteuren (u. a. Agentur für Arbeit, Hochschulen). Die Arbeitsgruppe entwickelt auch erste Handlungsempfehlungen. Anschließend soll die Analysephase im Rahmen einer Bildungskonferenz mit breit aufgestelltem Teilnehmerkreis fortgesetzt werden.
2. Der Arbeitsauftrag des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements kann als abgeschlossen gelten, wenn der Bildungsbericht gemeinsam mit den aufbereiteten Handlungsempfehlungen an die Kommunalpolitik sowie die kommunalen

und externen Planungsverantwortlichen übergeben wurde (Agentur für Arbeit, Schulverwaltung, Jugendhilfe, Schulaufsicht usw.). Alternativ bestünde die Möglichkeit, dass der Auftrag erteilt würde, ein integriertes Handlungskonzept zum Thema Übergangsmanagement zu entwickeln.

3. Der gesamte strategische Prozess ist auf Wiederholbarkeit angelegt. In einem noch zu definierenden Zeitraum kann sich, ausgehend von einer regelmäßigen Bildungsberichterstattung zum Thema Übergänge an den Schnittstellen Schule, Berufsausbildung und Studium, regelmäßig ein entsprechender Planungskreislauf anschließen.

Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement vom Planungsverständnis und den Methoden der integrierten Sozialplanung, insbesondere der Jugendhilfeplanung, wesentlich lernen kann. Wie Planungen nachhaltig und effektiv verknüpft werden können, wird in der integrierten Sozialplanung schon lange erprobt. Ebenso kann das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement einen eigenen Beitrag zur Verknüpfung kommunaler Planungen mit Bildungsbezug leisten, da es Datengrundlagen liefert, bereichsübergreifende Steuerungsgremien etabliert und methodische Antworten auf die zunehmende Komplexität der kommunalen Bildungspolitik zu geben sucht.

Literatur

- ▶ KGSt (2014): Kommunales Bildungsmanagement. Strategische Steuerung und Organisation. KGSt-Bericht Nr. 4/2014. Köln
- ▶ MAAZ, KAI (2017): Chancengerechtigkeit im deutschen Bildungssystem, hrsg. v. Deutsche UNESCO-Kommission e. V. Bonn
- ▶ OECD (2016): Sozioökonomischer Status, Schülerleistungen und Einstellungen gegenüber Naturwissenschaften. In: PISA 2015 Results (Volume I): Excellence and Equity in Education. Paris, S. 217–261
- ▶ STADT JENA (2019): Armutspräventionsstrategie der Stadt Jena. Handlungsfelder und Maßnahmen. Jena

Sarah Beierle

Zum Stand kommunaler Planungen mit Fokus Bildung

Ergebnisse einer Onlinebefragung

3



Bildung spielt für alle Altersgruppen eine bedeutsame Rolle und es bestehen zahlreiche Bezüge zu verschiedenen Fachplanungen. Daher stellt Bildung in kommunalen Planungsprozessen ein Querschnittsthema dar. Inwieweit eine Zusammenarbeit zwischen Bildungsmonitoring/-management und anderen Planungsbereichen erfolgt, ist bislang in Mitteldeutschland noch nicht systematisch untersucht worden. Erfahrungen aus der Kommunalberatung weisen darauf hin, dass dies von Kommune zu Kommune sehr unterschiedlich ist.

Um zu ermitteln, wie integrierte Sozialplanungsprozesse in mitteldeutschen Kommunen umgesetzt werden und welche Rolle Bildungsthemen dabei spielen, wurde im Juli und August 2019 eine Onlineerhebung zur integrierten Sozialplanung durchgeführt. Für eine Teilnahme an der Umfrage wurden alle Kommunen, die eine Zielvereinbarung mit TransMit geschlossen haben, angefragt. Hierunter fielen 18 Kommunen, die über die Förderrichtlinie »Bildung integriert« (BI) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Fördermittel für die Einstellung von Personal im Bildungsmonitoring und/oder Bildungsmanagement erhalten haben. Zudem wurden sechs Kommunen um eine Teilnahme gebeten, die vom BMBF-finanzierten Bundesprogramm »Lernen vor Ort« (LVO) (2009–2014) gefördert wurden und im Rahmen dieses Programms Strukturen im Bildungsmanagement aufgebaut haben.

Von den insgesamt 24 angeschriebenen Kommunen, haben 14 Kommunen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Beantwortet wurde dieser von Mitarbeiter/innen des Bildungsmonitorings/-managements oder durch Mitarbeiter/innen von Organisationseinheiten der kommunalen Verwaltungen, an die das kommunale Bildungsmanagement angebunden ist.

Die Befragung fokussierte folgende Forschungsfragen:

- ▶ Wie ist der aktuelle Stand in den befragten Kommunen in Hinblick auf integrierte Planungsprozesse?
- ▶ Welche Planungsbereiche werden miteinander verbunden und welche Produkte entstehen hierbei?
- ▶ Welche Herausforderungen und Potenziale sehen die Befragten hinsichtlich des Aufbaus von integrierten Planungsprozessen?

Die Ergebnisse der Befragung ergeben kein repräsentatives Bild zu Planungsprozessen in mitteldeutschen Kommunen. Vielmehr wird diesbezüglich der Ist-Stand von jenen Kommunen dargestellt, die an der Befragung teilgenommen haben.

In der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse wird Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement zusammenfassend auch als Bildungsplanung bezeichnet. Entsprechend werden Bildungsmonitorer/innen und Bildungsmanager/innen auch als Bildungsplanerinnen und Bildungsplaner bezeichnet. Hierbei handelt es sich um keine etablierte Berufsbezeichnung. Die Bezeichnung dient der sprachlichen Vereinfachung und lehnt sich an die Logik anderer Fachplanungen an, in denen Monitoring- und Managementaufgaben in der Regel in einer Personalstelle vereint sind (weitere Ausführungen siehe Zusammenfassung und Ausblick).

Strukturelle Anbindung von Bildungsmonitoring und -management in der Verwaltung

Wo Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement auf kommunaler Verwaltungsebene verortet ist, ist von Kommune zu Kommune unterschiedlich. Nachfolgend wird unterschieden, ob Bildungsmonitorer und Bildungsmanager gemeinsam einer oder die beiden Stellen unterschiedlichen Organisationseinheiten zugeordnet sind. Auch wird anhand der klassischen Verwaltungsstruktur mit den hierarchischen Ebenen Geschäftsbereich OBM bzw. Landrat, Dezernate, Ämter, Abteilungen, Sachgebiete bzw. dem Bildungsdezernat zugeordneten Organisationseinheiten (z. B. Volkshochschule) geschaut, inwieweit diese bereits von der Bezeichnung her einen integrativen Planungsansatz verdeutlichen.

Von den 14 Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben, gaben 11 Kommunen an, dass das Personal für Bildungsmonitoring und -management gemeinsam in einer Organisationseinheit tätig ist.

- ▶ In sechs Kommunen ist das Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement direkt auf der Dezernatsebene, also der strategischen Ebene, tätig. Davon verfügen drei der Kommunen über eine Stabsstellenfunktion mit Aufgaben der integrierten (Sozial-)Planung.

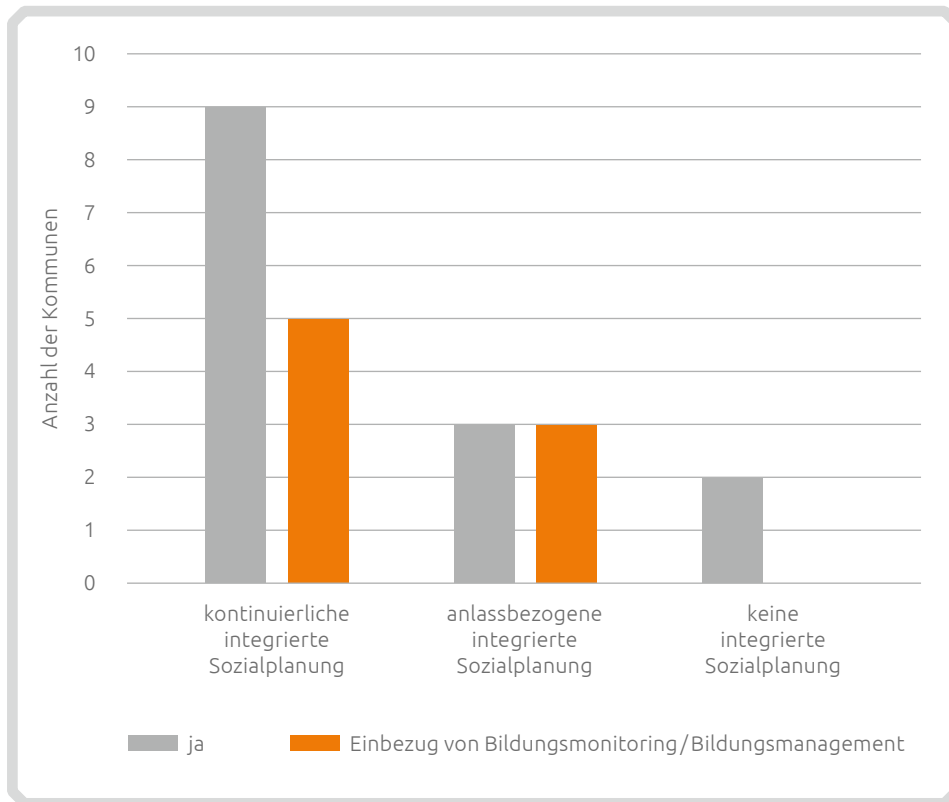


Abbildung 5 ► Einbezug von Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement in die integrierte Sozialplanung (Quelle: Eigene Berechnung)

- In den weiteren fünf Kommunen sind die Stellen an anderen Dezernaten als dem Bildungsdezernat bzw. dem Bildungsdezernat zugeordneten Verwaltungsebenen (Ämterebene, dort z. B. der Jugendhilfeplanung) angesiedelt.

Darüber hinaus gaben drei Kommunen an, dass das Personal für Bildungsmonitoring und -management getrennt in verschiedenen Organisationseinheiten tätig ist – z. B. ist der/die Bildungsmonitorer/in der Jugendhilfe- oder der Kreisentwicklungsplanung zugeordnet, wohingegen der/die Bildungsmanager/in dem Jugendamt oder dem Schulverwaltungsamt zugeordnet ist.

Unter den befragten Kommunen finden sich auch drei, in denen die Aufgaben von Bildungsmonitoring und -management in einer Personalstelle vereinigt werden. Dies ist in jenen Kommunen vorzufinden, die ihr Personal aktuell nicht durch Förderprogramme finanzieren, in denen eine zweite Stelle aus dem Programm »Bildung integriert« bereits bewilligt, aber

noch nicht besetzt ist oder in denen im Vorhinein davon Abstand genommen wurde, die Aufgaben zwei Personalstellen zuzuordnen.

Aus dieser Übersicht der reinen Zuordnung können keine Schlüsse auf die Art und Weise der Zusammenarbeit, die Abläufe bzw. Qualität der Arbeit gezogen werden. Jedoch zeigen die weiteren Ergebnisse, dass insbesondere Stabsstellen, die direkt der Bildungsdezernatsebene zugeordnet sind und Aufgaben der integrierten Sozialplanung realisieren, auch in Bezug auf (Bildungs-)Planungsprozesse am weitesten entwickelt sind.

Integrierte Sozialplanung und Bildungsplanung in den befragten Kommunen

Von den 14 Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben, findet in neun Kommunen kontinuierlich eine integrierte Sozialplanung statt. Während in drei der befragten Kommunen die integrierte Sozialplanung anlassbezogenen stattfindet, ist in zwei

Kommunen keine integrierte Sozialplanung vorhanden. Hier führen die Kommunen also ihre Fachplanungen getrennt voneinander durch, ohne diese systematisch aufeinander zu beziehen.

Unter den neun Kommunen mit kontinuierlicher integrierter Sozialplanung sind vier Kommunen, in denen die Bildungsplanung bislang noch nicht in integrierte Sozialplanungsprozesse einbezogen ist. Bei diesen Kommunen fällt auf, dass dort Bildungsmonitoring und -management oftmals unterschiedlichen Organisationseinheiten zugeordnet sind oder aber im Fall der ehemaligen LvO-Kommunen Bildungsplanung unter anderem Zuschnitt weitergeführt wurde.

Auf die Frage, mit welchen Fachplanungen die Bildungsplaner/innen kooperieren, wurde am häufigsten die Jugendhilfeplanung genannt. Danach werden die Stadt- und Regionalentwicklung, die Alten- und Seniorenhilfe, die Schulnetzplanung und Planungen im Bereich Integration und Teilhabe genannt. Mit Blick auf die Ämter, Dezernate und Fachbereiche bestehen die quantitativ stärksten Kooperationen zum Sozialamt, gefolgt vom Jugendamt und Gesundheitsamt.

Nur in wenigen Kommunen fand eine Kooperation von Bildungsplanung und Finanz- und Haushaltsplanung statt. Da Maßnahmen, die durch die Bildungsplanung entwickelt werden, mit Finanzmitteln unterlegt werden müssen und im Falle von präventiven Maßnahmen durchaus einen positiven Einfluss auf den Haushalt nehmen können, scheint hier eine wichtige Schnittstelle vorzuliegen. Durch die intensivere Zusammenarbeit könnte die Sichtbarkeit von Bildungsplanung in der Kommune gesteigert werden und somit auch der Bedarf von entsprechenden Finanzierungen von Bildungsmaßnahmen artikuliert werden.

Die Kita-Bedarfsplanung wurde ebenfalls selten genannt. Dies erstaunt, ist doch die Zuständigkeit für kommunale Bildungsgestaltung im frühkindlichen Bereich gegeben. Kommunale Planungen könnten hier von der Expertise der Bildungsplaner/innen profitieren und umgekehrt.

Kommunale Planungsprodukte mit Fokus Bildung

In den Kommunen sind einerseits Planungsprodukte der Sozialplanung entstanden, für die mit der Bildungsplanung zusammengearbeitet wurde. Andererseits kooperierte die Bildungsplanung auch mit der Sozialplanung bzw. mit einzelnen Fachplanungen. Hinsichtlich der Zusammenarbeit können unterschiedliche Intensitäten bzw. Modi unterschieden werden:

- ▶ punktuelle Teilnahme an einer Arbeitsgruppe/ Steuerungsgruppe
- ▶ kontinuierliche Teilnahme an einer Arbeitsgruppe/ Steuerungsgruppe
- ▶ Koordination einer Arbeitsgruppe/ Steuerungsgruppe

Darüber hinaus können sich Planungsbereiche mit themenspezifischen Zuarbeiten oder durch die Durchführung von Erhebungen in die Planungsprozesse anderer Organisationseinheiten einbringen. Die Qualität bzw. Zeitintensität dieser Mitarbeit lässt sich nur bedingt ableiten. So kann eine Erhebung, wie sie z. B. zum Thema Übergänge vielerorts durchgeführt wird, je nach Methode sehr arbeits- und zeitintensiv sein aber auch einen hohen Mehrwert für die Planungen darstellen. Auch unterscheiden sich Planungsprozesse in ihrer Länge und Ausgestaltung, was sich wiederum auf die Intensität der Arbeits- bzw. Steuerungsgruppen auswirkt.

Planungsprodukte der integrierten Sozialplanung mit Fokus Bildung

Zunächst soll beleuchtet werden, welche Planungsprodukte der integrierten Sozialplanung durch Mitwirkung von Mitarbeiter/innen der Bildungsplanung in den befragten Kommunen entstanden sind.

Hier zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Einerseits wurden in zahlreichen Kommunen keine Planungsprodukte angegeben, obwohl eine integrierte Sozialplanung vorhanden ist. Andererseits sind in Kommunen, in denen Bildungsmonitoring und -management in einer Stabsstelle für integrierte Sozialplanung angesiedelt sind, auch zahlreiche Produkte mit Bildungsbezug entstanden.

Insgesamt sind kommunenübergreifend insbesondere folgende Produkte entstanden:

- ▶ Bedarfserfassungen in verschiedenen Bereichen: Diese sind insbesondere von solchen Kommunen benannt worden, in denen Bildungsplanung relativ neu etabliert wurde. Bedarfserfassungen stellen eine Grundlage für die Zusammenarbeit dar und können Handlungsbedarfe und Schnittstellen zu anderen Fachplanungen herauskristalisieren. Keine der benannten Bedarfserfassungen erfolgte auf Grundlage eines Beschlusses durch den Kreistag oder Stadtrat.
- ▶ Zudem erfolgte Mitarbeit in Arbeitsgruppen/ Steuerungsgruppen in unterschiedlichem Umfang: Mancherorts wurde diese Zusammenarbeit durch Stadtrat bzw. Kreistag beschlossen. Dies betrifft insbesondere solche Planungsprozesse, bei denen es sich um Kernaufgaben anderer Fachplanungen handelt. Beispiele hierfür sind die Jugendhilfeplanung oder Stadtentwicklungsplanung.
- ▶ Für Sozialplanungsprozesse wurde zudem die Datengrundlage übermittelt und die Fachplanungen inhaltlich beraten bzw. begleitet.
- ▶ Ein weiterer Aspekt der Zusammenarbeit erfolgte im Rahmen von Zuarbeiten, insbesondere für die Sozialberichterstattung.

Hinsichtlich der Kooperationsformen fällt auf, dass sich in einzelnen Kommunen Modi der Zusammenarbeit etabliert zu haben scheinen. So erfolgt die Zusammenarbeit z. B. in manchen Kommunen fast ausschließlich durch Zuarbeiten, wohingegen sie in anderen Kommunen wiederum fast ausschließlich durch die Teilnahme an Arbeitsgruppen erfolgt. Zudem scheint es in einzelnen Kommunen etabliert zu sein, die Organisationsform (z. B. Arbeitsgruppen, Steuerungsgruppen) zur Realisierung von Planungsprozessen und/oder die Planungsprodukte durch einen Beschluss festzuschreiben und abzusichern.

Planungsprodukte der Bildungsplanung mit Bezügen zu anderen Fachplanungen

Kommunale Planer/innen mit dem Querschnittsthema Bildung sind auf die Zusammenarbeit mit anderen Fachplanungen angewiesen. Dies scheint

bei den befragten Kommunalverwaltungen auch so praktiziert zu werden. Von den befragten Kommunen hatte lediglich eine Kommune bei ihren Bildungsplanungsprodukten andere Fachplanungen nicht miteinbezogen. Erstaunlicherweise handelt es sich hierbei um eine Kommune, die über eine integrierte Sozialplanung verfügt. Eine mögliche Begründung liefert die offene Frage zu den Herausforderungen in der Kommune in Hinblick auf integrierte Planungsprozesse, denn hier wird auf die Problematiken der Weitergabe von Daten hingewiesen.

Mit Blick auf die Planungsprodukte, die von Bildungsmonitoring/-management initiiert und umgesetzt werden, wurden insbesondere folgende Produkte genannt:

- ▶ Das zentrale Produkt, welches in fast allen Kommunen entstanden ist und in dessen Erstellung andere Fachplanungen eingebunden wurden, sind Bildungsberichte, die mancherorts auch als Bildungsatlas oder Bildungsreport bezeichnet werden. Als Querschnittsthemen hierbei stellten sich Demografie, Jugendhilfe und Armut heraus.
- ▶ Ein zweiter wichtiger Produktbereich ist die Entwicklung eines Bildungsleitbildes, welches zumeist partizipativ mit anderen Planungsbereichen erarbeitet wurde. Mancherorts wird dieses durch ein Fachkonzept »Kommunale Bildungslandschaft« für die Arbeit des Programmpersonals von »Bildung integriert« spezifiziert.
- ▶ Weitere Produkte sind Zuarbeiten zum Thema Bildung für die Sozialberichterstattung (eigenes Kapitel, Expertise) auf eigene Initiative.
- ▶ Erhebungen, z. B. Bedarfserfassungen, Experteninterviews, quantitative Erhebungen zu verschiedenen Themen (z. B. Bildungsübergänge, kulturelle Bildung)
- ▶ Einbindung von Fachplanungen auf Bildungskonferenzen
- ▶ Präsentationen, Ergebnisdarstellungen von Fachplanungen auf Veranstaltungen

Auffällig ist, dass es nur wenige Kommunen gibt, in denen auch diese Produkte fast immer durch die politische Ebene beschlossen wurden, demgegenüber

sind Kommunen anzutreffen, die zwar viele Planungsprodukte aufzuweisen haben, für die aber keine Beschlüsse vorliegen.

Bei Produkten mit Beschlussfassung handelte es sich zumeist um Produkte, die zwar von Bildungsmonitoring/-management ausgegangen waren, die zugleich aber auch eine hohe Relevanz für die Arbeit der anderen Fachplanungen und Themenfelder hatten (für die Schulsozialarbeit, Kapitel für andere Berichte, Zuarbeiten für die Sozialberichterstattung). Mancherorts ist es darüber hinaus gelungen, Bildungsleitbilder oder auch Fachkonzepte im Bildungsbereich durch den Stadtrat bzw. Kreistag beschließen zu lassen.

Auch zeigt es sich, dass in Kommunen, in denen Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement einer Organisationseinheit für integrierte Sozialplanung zugeordnet sind, mehr Planungsprozesse initiiert haben und Planungsprodukte entstanden sind als in den anderen Kommunen.

Herausforderungen bei der Verknüpfung von Planungsbereichen mit Fokus Bildung

Die Informationen zu den Herausforderungen und Wünschen für die Zusammenarbeit mit anderen Planungsbereichen wurde durch offene Antwortfelder ermittelt.

Von einem Großteil der Befragten wurde der Wunsch geäußert, verbindlich und auf Augenhöhe mit anderen Fachplanungsbereichen zusammenzuarbeiten. Hierbei sei es wichtig, klare Arbeitsbereiche verbindlich abzustecken und gemeinsam in einem Netzwerk übergeordnete Leitziele bzw. Leitbilder zu entwickeln, auf deren Grundlage dann Planungsprozesse durchgeführt werden können. Bildung sei in diesem Falle eine Querschnittsaufgabe, welche durch regelmäßige Planungstreffen gestützt wird und zu einer verbindlichen Zusammenarbeit im Netzwerk führen müsste.

Die Realität, auf die zahlreiche Bildungsplaner/innen treffen, ist, dass sich Fachplanungen vielerorts ver-

schließen bzw. an einem engen Aufgabenverständnis orientieren. Da Bildungsplanung keinen gesetzlichen Auftrag hat, wird diese mancherorts als freiwillige Planung betrachtet. So finden dann nur Informationsrunden statt oder aber es werden Arbeitsaufträge an die Bildungsplanung ohne deren konzeptionelle Einbindung vermittelt. Eine große Herausforderung in Kommunen, in denen Bildungsplanung neu etabliert wird, sei es, anderen Planungen die Angst vor Mehrarbeit zu nehmen und Synergien einer Zusammenarbeit aufzuzeigen.

Was es aus Sicht der Befragten bräuchte, sind nachhaltige Strukturen für die Bildungsplanung. Damit müsste eine personelle Absicherung der über Projekte befristet eingestellten Bildungsplaner/innen einhergehen. Zudem bräuchte es eine stärkere politische Legitimation für die Planungen, z. B. durch Beschlussfassungen der politischen Ebene. Insbesondere die übergeordnete Verwaltungsebene müsste Bildungsplanung deutlicher stärken. Eine durch Beschlussfassung implementierte Bildungsplanung ist unabhängiger von Entscheidungen durch Einzelpersonen und hat auch bei einem Politikwechsel oder geänderten politischen Schwerpunktsetzungen eine professionelle und personelle Planungssicherheit in der Kommune.

Jenny Richter

Zusammenfassung und Ausblick

4



Vom Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement zur Bildungsplanung

Der zusammenfassende Abschnitt soll kompakt den idealtypischen Prozess von Bildungsplanung darstellen und die Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Realisierung aufzeigen.

Die bisherigen Erkenntnisse zum Stand in den mitteldeutschen Kommunen weisen darauf hin, dass Bildungsmonitoring und -management in zahlreichen Kommunen bereits in integrierte Planungsprozesse eingebunden sind und ihre spezifischen Aufgaben in Abstimmung mit einzelnen Fachplanungen zielorientiert umsetzen.

Das führt zu der Frage, ob beide »Professionen« – Monitoring und Management im Bildungsbereich – als Bildungsplanung definiert werden können.³ Dies würde zum einen theoretisch die strukturelle Einordnung in den jeweiligen kommunalen Planungsprozess bereits durch die Bezeichnung verdeutlichen. Zum anderen könnten Verwaltungen im Hinblick auf Stellenbeschreibungen und personalrechtliche Zuordnungen davon profitieren, indem die allgemeinen Aufgaben von und Anforderungen an Bildungsplaner/innen gleich der anderer Sozialplanungsbereiche bzw. Fachplanungen, wie z. B. Jugendhilfeplanung, Altenhilfeplanung, beschrieben werden. Hierbei werden die Professionen »Monitorer/in« bzw. »Manager/in«, die beim Programmpersonal von »Bildung integriert« unterschiedlichen Stellen zugeordnet sind, nicht mehr unterschieden. Ein/e Bildungsplaner/in muss dann analog der Aufgaben eines/einer Sozialplaner/in beide Fähigkeiten mitbringen – er/sie kann monitoren und managen und diese Fähigkeiten je nach Schwerpunktsetzung oder Aufgabenstellung einsetzen. In der Praxis sind natürlich die jeweiligen konkreten Stellenbezeichnungen nach wie vor vorhanden. In der Stadt München (► vgl. Beitrag »Integrierte Sozialplanung und Bezüge zum kommunalen Bildungsmanagement«) werden die Bezeichnungen »Bildungsplanung«, »Bildungsmanagement« und »Bildungsmonitoring« für konkrete Prozesse verwendet.

Sozialplanung wird verstanden als Ensemble aus zielgruppenorientierter Fachplanung, sozialraumorientierter Planung und Sozialberichterstattung. Sozialplanung ist demnach der »Oberbegriff« für verschiedene zielgruppenbezogene Fachplanungen wie Jugendhilfe-, Altenhilfe- oder Wohnungslosenhilfeplanung oder auch unterschiedlicher infrastruktureller Planungen wie der Kindertagesstättenplanung oder der Schulentwicklungsplanung. Die »eine Sozialplanung« gibt es nicht.

Integrierte Sozialplanung bedeutet, dass Fachplanungen einen gemeinsamen zielorientierten Planungsprozess – auf Dauer oder zeitlich begrenzt bzw. anlassbezogen – realisieren und in diesem Prozess Schnittstellen zu weiteren Bereichen wie der Stadtentwicklungsplanung, dem Quartiersmanagement oder der Gesundheitsprävention bilden. Diese Definition ist übertragbar auf die Sozialberichterstattung bzw. das (Sozial-)Monitoring der verschiedenen Fachplanungen als Grundlage für Planungsprozesse. In Bezug auf den Bildungsbereich ist das in diesem Zusammenhang das Bildungsmonitoring.

Welche Definitionen von »Bildungsplanung« mit Bezug zur Sozialplanung sind bekannt?

Alle Definitionen von Bildungsplanung können nicht aufgenommen werden. Um zu illustrieren, dass dieser Begriff nicht neu ist bzw. nicht erneut hergeleitet werden muss, sind ausgewählte Definitionen nachfolgend aufgenommen: In Anknüpfung an die vorherige Ausgabe von TransMit plus mit dem Thema »Kommunales Bildungsmonitoring – Anschlüsse herstellen« (► Brock/Mahl/Nobis 2019), in der unter den Überschriften »Bildung zum Planungsthema machen« und »Das Bildungsmanagement als Wegbegleiter hin zu einer Bildungsplanung?« diese Fragen bereits andiskutiert wurden, wurde folgende Definition aufgenommen: Eine Bildungsplanung hat das Ziel, »ein konsistentes Gesamtsystem für Bildung, Betreuung und Erziehung im kommunalen Raum zu entwickeln« (► BMFSFJ 2005, S. 351).

Dafür müssen Planungsprozesse, die wesentliche Teile dieses Gesamtsystems abdecken, wie beispielsweise Jugendhilfe-, Schulentwicklungs-, Sozial- und Stadt-

entwicklungsplanung, konzeptionell und organisatorisch verbunden werden (► ebd.; Olk 2008; Maykus 2010). Neben der Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen und einer sozialräumlichen Ausrichtung sind die Verknüpfung kommunaler Gremien und die Schaffung übergreifender Steuerungsstrukturen sowie die Anpassung unterschiedlicher Planungsverständnisse wichtige Voraussetzungen für eine ressortübergreifende Bildungsplanung (► Olk 2008, S. 955 ff.).⁴

Im Beitrag »Integrierte Sozialplanung und Bezüge zum kommunalen Bildungsmanagement« verweist Walter Werner auf weitere explizite und nicht explizite Beschreibungen von Bildungsplanung (► vgl. Döbert 2008; Andrzejewska/Döbert 2011; Programmstelle Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement 2017) und illustriert anhand von zwei kommunalen Beispielen – Mannheim und München – den Prozess.

Danach lässt sich auch die idealtypische Struktur eines kommunalen Bildungsberichts bestimmen, die kommunalen Berichten anderer Fachplanungen gleicht:

- Informationen zu unterschiedlichen Bildungsorten und Lebenslagen,
- Informationen zu Wechselwirkungen von Bildungsorten und Biografien,
- Angebotsstrukturen im Bestand und Entwicklungsperspektiven,
- Beteiligung von Akteuren der Bildungsorte,
- Strategieentwicklung für schulische und außerschulische Lernprozesse.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmodernisierung (KGSt) (► 2014) nimmt zwar nicht den Begriff »Bildungsplanung« zur Grundlage, die Beschreibung von zwei Erfolgsfaktoren der Implementierung eines kommunalen Bildungsmanagements lassen sich jedoch ohne Weiteres als Bildungsplanung verstehen:

1. Entwicklung strategischer Handlungskonzepte

»Um die notwendigen Veränderungen nachhaltig und wirksam einzuleiten müssen qualifizierte Planungs- und Umsetzungsprozesse strategisch angelegt und gesteuert werden (Bildungsmanagement als kommunale Querschnitts- und Gesamt-

steuerungsleistung). Dort, wo bereits strategisches Management praktiziert wird, lässt sich bei entsprechender Ausgestaltung und Modifizierung der Planungsprozesse und -instrumente das Bildungsmanagement im Rahmen etablierter Prozesse und mit den weitgehend schon vorhandenen Instrumenten bewältigen.« (► vgl. KGSt 2014, S. 3)

2. Begleitung und Koordinierung eines breiten Akteursfelds

»Den Bürgerinnen und Bürgern steht ein reichhaltiges und ausdifferenziertes Bildungsangebot vor Ort zur Verfügung: Für einen Teil der Angebote ist die Kommune selbst verantwortlich, der überwiegende Anteil von Bildungsangeboten wird jedoch von externen Akteuren in eigener Autonomie erstellt. Diese ‚Gemengelage‘ erfordert geeignete Organisationsformen, die die unterschiedlichen Zuständigkeits- und Handlungsebenen integrieren. Die notwendige Abstimmung und Verzahnung der verschiedenen internen und externen Akteure und deren Leistungen im Bereich Bildung wird durch eine Etablierung und Organisation von Netzwerken erreicht. In Abhängigkeit von der örtlichen Situation kann die Implementierung einer federführenden Organisationseinheit – beispielsweise eines Bildungsbüros – sinnvoll sein. Ein Bildungsbüro fungiert als ‚Scharnier‘ zwischen den Akteuren, begleitet und koordiniert die Aktivitäten im Handlungsfeld Bildung.« (► ebd.)

Theoretische Fundierung der Bildungsplanung

Umfassend theoretisch fundiert wurde die Bildungsplanung bislang u. a. durch Herbert Schubert,

³ Im Beitrag »Zum Stand kommunaler Planungen mit Fokus Bildung« wurde aus Gründen der Lesbarkeit der Begriff »Bildungsplanung« bereits verwendet.

⁴ »Bildungsplanung« wird in diesem Sinne nicht als Planung von Ausbildungsordnungen oder Rahmenlehrplänen bzw. im Rahmen der Ökonomik zum Beispiel als die Berechnung der Kosten von Bildungsabschlüssen verstanden, sondern als analoger Begriff einer Fachplanung für den kommunalen Bildungsbereich.



Abbildung 6 ▶ Ablauf Bildungsplanung (Quelle: Schubert 2011)

Professor an der Fachhochschule Köln, Forschungsschwerpunkt Sozial.Raum.Management.

Ihm zufolge beinhaltet eine »abgestimmte kommunale Bildungsplanung« die Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Konzepts von Bildung, Erziehung und Betreuung. Orts- bzw. kommunalspezifische Lösungen zielen demnach auf die abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Schulträger, Staatlichem Schulamt, Schulen und Jugendhilfeträgern zur Entwicklung erweiterter Lern-, Betreuungs- und Förderangebote. Insbesondere durch teilweise neue qualitative Fragestellungen, z. B. in Bezug auf die Frühförderung, die Lesekompetenz, den Schulerfolg nach Migrationshintergrund und Bildungsstandards, ist eine fachübergreifende Abstimmung evident.

Herbert Schubert sieht Bildungsplanung auf der Grundlage des Sozialplanungsbegriffs des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (▶ vgl. Deutscher Verein 1986) als Planungs- und Handlungsprozesse in vier Bereichen kommunaler Bildung:

- ▶ **Infrastrukturplanung:** Abgestimmte Planung von Gelegenheiten, Diensten und Einrichtungen der informellen, non-formalen und formalen Bildung sowie ihrer Vernetzung und Kooperation

- ▶ **Kommunale Bildungspolitik:** Planung für benachteiligte Bevölkerungsgruppen
- ▶ **Bildungsbezogene Kommunalpolitik:** Vorbeugung nachteiliger Entwicklungen in der Kommune
- ▶ **Aktive Gesellschaftspolitik:** Integration spezieller Politiken um den Aspekt der Bildung herum zur Entwicklung des Lebensraums (z. B. Schulentwicklung, Jugendhilfe, Kultur, Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarkt etc.)

Bildungsplanung als Fundament einer Bildungslandschaft kann exemplarisch dabei auf folgende Planungsaufgaben und Fragestellungen gerichtet sein:

- 1) Zunächst ist festzustellen, dass der Planungsablauf der Sozialplanung, der universal für die verschiedenen Fachplanungen ist, auch in der kommunalen Bildungsplanung Anwendung findet. Herbert Schubert adaptiert den Planungsablauf für die Bildungsplanung wie in der Abbildung 6 dargestellt.
- 2) Es geht um die Abstimmung und Integration der bildungsrelevanten Pflichtplanungen wie Jugendhilfeplanung und Schulentwicklungsplanung als Kernplanungen im Bildungsbereich. Erweitert kommen andere örtliche und überörtliche Planungen hinzu.
- 3) Bildungsplanung beteiligt: Die Beteiligung von Schulen und Stellen der Schulverwaltung, von Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe, von Einrichtungen und Stellen der beruflichen Aus- und

Weiterbildung, der Bundesagentur für Arbeit, von Einrichtungen der Ausbildung für Fachkräfte, der Weiterbildung und der Forschung.

Entsprechend einer sozialraumorientierten Planung wird diese Perspektive in der Bildungsplanung berücksichtigt.

Bildungsplanung ist nach Herbert Schubert (► 2011, S. 11) das Fundament einer Bildungslandschaft:

- Identifikation relevanter Themen der lokalen Entwicklung: Lernsituation von Kindern in Armut; Benachteiligung von Kindern mit Migrationshintergrund; Zugänge zu den verschiedenen Schulformen; Inklusion Benachteiligter (z. B. Umsetzung Art. 24 der UN-Behindertenrechtskonvention »inklusive Bildung« in der Kommune)
- Feststellung des Bestands lokaler Einrichtungen und Dienste: Ermittlung der an den Prozessen der Bildungsbiografien Beteiligten
- Ermittlung des Bildungsbedarfs: Erhebung der Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und ihrer Eltern und Ableitung des Bedarfs für einen mittelfristigen Zeitraum
- Planung der notwendigen Produkte und Strukturen: Kommunikative Entwicklung der zur Befriedigung des Bedarfs erforderlichen [...] Maßnahmen und Kooperationen zwischen den festgestellten Einrichtungen

Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche kommunale Bildungsplanung

Die Übersicht zu Gelingensbedingungen für eine Bildungsplanung resp. integrierte Sozialplanung kann für die eigene Arbeit als Bildungsmonitorer/in, -manager/in oder Bildungsplaner/in als eine Art Checkliste angesehen werden, die zum Abgleich der jeweiligen Bedingungen oder Herausforderungen in der Verwaltung bestehen, denn: Wie die Beispiele in den Beiträgen von Walter Werner, Christiane Maurer und Stefanie Teichmann sowie die Erhebungsergebnisse zeigen, sind diese sehr heterogen und nicht in jeder Kommune im gleichen Maß ausgeprägt (► vgl. auch Euler/Sloane u. a. 2016, S. 30f.; Euler/Sloane u. a. 2018, S. 98f.). Zu berücksichtigen ist an dieser Stelle, dass Landesprogramme, die den Aufbau einer integrierten Sozialplanung befördern sollen (z. B. das Thüringer Landesprogramm zur Armutsprävention), einen positiven Einfluss auf die kommunale Bildungsplanung haben.

Ebenen, Prozesse	Förderliche Bedingungen
Politische Ebene und politische Zugänge	<ul style="list-style-type: none"> ► klarer politischer Wille und einheitliche Verwaltungslinie, z. B. in Bezug auf die Erarbeitung bildungspolitischer Leitlinien bzw. die Entwicklung eines strategischen Handlungskonzepts für den Bereich Bildung ► kontinuierliche Einbeziehung der politischen Ebene in den Planungsprozess (Stadtrat, Kreistag, Landesebene mit Kultusministerien, Schulaufsicht u. a. m.)
Ressourcen in der Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ► gesicherte Ressourcen, besonders für Personal, Finanzen, Zeit; Flexibilität für die Planung
Strukturelle Zuordnung	<ul style="list-style-type: none"> ► Strategische Planungsaufgaben, zu denen Bildungsplanung zählt, sollten unmittelbar der strategischen Leitungsebene zugeordnet werden, z. B. als Stabsstelle oder andere Organisationsform dem Dezernat Bildung bzw. mindestens der Ebene der Ämter, die das Thema Bildung verantworten.

Ebenen, Prozesse	Förderliche Bedingungen
Datenbasierung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisation einer Datenbasis und eines sozialräumlich auf die Bildungsthemen ausgerichteten Indikatorenkatalogs als Planungsgrundlage (Bildungsmonitoring) ▶ Abgleich und Verbindung mit bestehenden Sozialmonitoring- bzw. Sozialberichterstattungssystemen in der Kommune
Prozessqualität im Planungsablauf	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbindliche Regelungen für Planung, Management, Qualifizierung, Partizipation und Transparenz sowie Umsetzungs-/Wirkungskontrolle einschließlich der zugehörigen Finanzplanung für den Planungsprozess selbst und die Umsetzung von Maßnahmen
Beteiligungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sensibilisierung und Qualifizierung zivilgesellschaftlicher Akteure, der Verwaltung und gesellschaftlicher Organisationen für die Themen der Bildungsplanung ▶ Partizipatives Arrangement der Planung und Sozialraumentwicklung sowie Einbezug zivilgesellschaftlicher Akteure von Anfang an
Strategische Vernetzung von Fachplanungen, die Bildungsthemen zum Gegenstand haben	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bildungsplanung als Infrastrukturplanung zur Integration von informellen, non-formalen und formalen Bildungsprozessen ▶ Bearbeitung von Querschnittsthemen insbesondere der Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung
Integrierte Sozialplanung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitwirkung bei integrierten Planungsprozessen, Kooperation mit weiteren Fachplanungen (Altenhilfeplanung, Teilhabepaltung, Stadtentwicklungsplanung ...) und Finden einer »gemeinsamen Sprache« (z. B. zu den Schlüsselbegriffen Integration, Inklusion, Governance, Beteiligung, Koordination, Management...) ▶ Die Organisationseinheiten, die ein kommunales Bildungsmanagement umsetzen, sollten in Bezug auf die gegebenen Strukturen in der jeweiligen Kommune fortlaufend Schnittstellen zu anderen Planungsbereichen herstellen, um gemeinsame Themen übergreifend gut bearbeiten zu können. ▶ In Bezug auf den zu planenden Sozialraum wird die gemeinsame Abstimmung und Festlegung einheitlicher Sozialräume empfohlen.
Sicherung der Steuerungsfähigkeit in Bezug auf Gremien und Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beirat als beratendes Gremium ▶ Steuerungsgruppe als Beschlussgremium ▶ Fachtage u. a. Formate, um ein breites Fachpublikum zu erreichen; zivilgesellschaftliche Beteiligung; Informations- und Öffentlichkeitsarbeit
Einrichtung eines Programmbeirats für die Fördermittelakquise und -abstimmung der Mittelverteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Für die Akquise von Fördermitteln – u. a. für den Bereich Bildung – und die Abstimmung der Verteilung der Fördermittel in der Kommune (auf Bereiche, auf Sozialräume) ist ein Programmbeirat ein effektives Steuerungsgremium (▶ vgl. Beitrag »Integrierte Sozialplanung und Bildung in der Stadt Jena«). Dieser könnte bei der integrierten Sozialplanung angesiedelt sein.

Neben diesen Gelingensbedingungen, die aus den Beiträgen dieses Heftes und verschiedenen Quellen hergeleitet wurden, gibt es Einzelthemen der Bildungsplanung, die künftig vertiefter betrachtet werden können:

1. Bisher standen in der kommunalen Bildungsplanung vorrangig die Zielgruppen der Kinder und Jugendlichen im Zentrum. Diesbezüglich könnte eine vertiefende Beschreibung von Planungsansätzen in Bezug auf »Lebenslanges Lernen« und Inklusion erfolgen, also insbesondere in Bezug auf die Schnittstellen zu den Fachplanungen Altenhilfeplanung und Teilhabe-/Behindertenhilfeplanung. Themen mit Bezug dazu sind z. B. die Erwachsenenbildung, Lernen im Seniorenalter, inklusive Bildung.
2. Bildungsplanung nach dem Gegenstromverfahren: In der aktuellen Veröffentlichung »Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen« (► Nutz/Schubert 2019) werden die Besonderheiten einer Sozialplanung in Kreisen und kreisangehörigen Kommunen beschrieben. Planung erfolge hier nach dem Gegenstromverfahren, d. h. es sind Besonderheiten der Abstimmung zwischen der Kreisebene und den kreisangehörigen Kommunen im Planungsprozess berücksichtigt. Da die Mehrzahl der Transferkommunen in Mitteldeutschland Landkreise sind, würde eine Ausarbeitung des Themas die Arbeit von Bildungsplanung befruchten.

Literatur

- ANDRZEJEWSKA, LILIANA/DÖBERT, HANS U. A. (2011): Wie erstellt man einen kommunalen Bildungsbericht. Handreichung. Projektteam »Kommunales Bildungsmonitoring« des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung. Bonn
- BROCK, MICHAEL/MAHL, FRANCISKA/NOBIS, MARIA (HRSG.) (2019): TransMit Plus – Perspektive Kommunales Bildungsmanagement. Heft 1. Kommunales Bildungsmonitoring – Anschlüsse herstellen. Halle/Leipzig
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (HRSG.) (2005): 12. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin
- DEUTSCHER VEREIN FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE VORSORGE (DV) (HRSG.) (1986): Handbuch der örtlichen Sozialplanung. Frankfurt/Main
- DÖBERT, HANS (2008): Die Bildungsberichterstattung in Deutschland – Oder: Wie können Indikatoren zu Innovationen im Bildungswesen beitragen? In: Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg/Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur/Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (Hrsg.): Bildungsmonitoring, Vergleichsstudien und Innovationen. Von evidenzbasierter Steuerung zur Praxis. OECD/CERI-Regionalseminar für die deutschsprachigen Länder in Potsdam vom 25.–28. September 2007. Berlin, S. 71–91
- EULER, DIETER/SLOANE, PETER F. E. U. A. (2018): Innovationsförderung durch Transferagenturen. Erfahrungen im Aufbau von Transferagenturen zur Förderung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Detmold
- EULER, DIETER/SLOANE, PETER F. E. U. A. (2016): Kommunales Bildungsmanagement. Kernkomponenten und Gelingensbedingungen. Detmold
- KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGS-MODERNISIERUNG (KGSt) (2014): Kommunales Bildungsmanagement – Strategische Steuerung und Organisation. Köln
- MAYKUS, STEPHAN (2010): Bildung als kommunale Gestaltungsaufgabe. Gegenstand und Aufgabe von Jugendhilfeplanung!? In: Maykus, Stephan/Schone, Reinhold (Hrsg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 269–289
- NUTZ, ANNA/SCHUBERT, HERBERT (HRSG.) (2019): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Stuttgart
- OLK, THOMAS (2008): Kommunale Bildungsplanung. In: Coelen, Thomas/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch. Wiesbaden, S. 949–957
- PROGRAMMSTELLE TRANSFERINITIATIVE KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT (HRSG.) (2017): Anwendungsleitfaden für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings. Wiesbaden/Stuttgart/Bonn
- SCHUBERT, HERBERT (2011): Bildungsplanung als Element der Qualitätsentwicklung in Bildungslandschaften. Präsentation zur gleichnamigen Tagung in Dresden am 9.11.2011

Autorenverzeichnis

- ▶ **SARAH BEIERLE** ist wissenschaftliche Referentin am Deutschen Jugendinstitut e. V. in der Außenstelle Halle (Saale). Dort ist sie im Projekt »Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement« (TransMit) für den Bereich Wissenstransfer mitverantwortlich.
- ▶ **CHRISTIANE MAURER** ist Planungs Koordinatorin für Integrierte Sozialplanung im Landkreis Sömmerda, Dezernat für Soziales, Gesundheit und Schule.
- ▶ **JENNY RICHTER** ist wissenschaftliche Referentin am Deutschen Jugendinstitut und Leiterin des Projekts »Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement« (TransMit).
- ▶ **STEFANIE TEICHMANN** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Bildungsmanagement der Stadt Jena, welches im Team Integrierte Sozialplanung am Dezernat für Familie, Bildung und Soziales angesiedelt ist.
- ▶ **WALTER WERNER** ist Sozialplaner und Stadtsoziologe. Mehr als 30 Jahre war er verantwortlich für die Sozialplanung in Mannheim. Er ist Gründungsvorsitzender des Vereins für Sozialplanung e. V., dem bundesdeutschen Netzwerk der Sozialplaner/innen. Zudem ist er langjähriger Dozent für Sozialplanung an verschiedenen Hochschulen.



Impressum

TransMit plus – Perspektive Kommunales Bildungsmanagement
Thema ▶ Kommunale Planungsprozesse unter dem Fokus Bildung
Halle/Leipzig 2020

Copyright © 2020 Deutsches Jugendinstitut e.V.,
Transferagentur Mitteldeutschland
für Kommunales Bildungsmanagement
Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig
Telefon: +49 (0) 341-993923-0

info@transferagentur-mitteldeutschland.de
www.transferagentur-mitteldeutschland.de

Herausgeber: Sarah Beierle/Jenny Richter (TransMit)
Autorinnen und Autoren: Sarah Beierle, Christiane Maurer,
Jenny Richter, Stefanie Teichmann, Walter Werner
Inhaltliche Verantwortung: Jenny Richter (TransMit)
Fotos: Markus Scholz (marsfoto.de, Halle) Grafisches Konzept
und Layout: Kathleen Rothe, Leipzig Gesamtherstellung:
Saxoprint GmbH, Dresden Auflage: 750 Exemplare
Stand: Januar 2020

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





www.transferagentur-mitteldeutschland.de