

TransMit plus Nr.1

# PERSPEKTIVE KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT

Regionalreport  
Bildung

Thema:

Kommunales Bildungsmonitoring –  
Anschlüsse herstellen

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

GEFÖRDERT VOM



# Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

Sie halten die erste Ausgabe von »TransMit plus« in Ihren Händen!

Unser Anliegen in dieser ersten Ausgabe ist es, das Thema Bildungsmonitoring mit den Schnittstellen zum Bildungsmanagement und zu kommunalen Steuerungsprozessen in den Fokus zu rücken. »Anschlüsse herstellen« – so der Untertitel – verweist darauf, dass es um Umsetzungs- sowie Verwertungsprozesse der Ergebnisse des Monitorings in den Kommunen geht. Im Mittelpunkt steht dabei die Sichtweise derjenigen, die als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der kommunalen Verwaltung für das Bildungsmonitoring verantwortlich sind. Ergänzt durch ein Fallbeispiel der Stadt Halle (Saale) sowie die Beschreibung eines Projektes des Deutschen Jugendinstituts zur datenbasierten Angebotsplanung für die Jugendarbeit im Landkreis Saalekreis spannen wir einen Bogen zur kommunalen Praxis.

Was bedeutet das »plus« in »TransMit plus«? Wir veröffentlichen seit 2014 Ergebnisse unserer Arbeit in zahlreichen Printformaten wie Magazinen und Handreichungen, welche sich vorrangig an die im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kommunen, an unsere Netzwerkpartner/innen, wie Stiftungen, Ministerien, Interessenvertretungen der Städte und Landkreise und viele weitere Institutionen richten. Zusätzlich wollen wir nun in »TransMit plus« unsere praktischen Erfahrungen in theoretische Diskurse einordnen, wie z. B. zur (Prozess-)Steuerung und zu Planungsprozessen, zu Netzwerken sowie partizipativen Ansätzen.

Aus unseren Ergebnissen leiten sich weitere Fragen ab, die wir in den folgenden Ausgaben vertiefen möchten. So ist für die zweite Ausgabe »TransMit plus« vorgesehen, das Thema kommunale Bildungsplanung aufzunehmen und der Frage nachzugehen, inwieweit Konzepte der integrierten Sozialplanung für das kommunale Bildungsmanagement fruchtbar gemacht werden können.

Wir bedanken uns insbesondere bei den Interviewpartnerinnen und -partnern und bei allen, die zu dieser Broschüre beigetragen haben. Wir sind gespannt auf die Resonanz und würden uns sehr freuen, wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, uns Ihre Eindrücke und gern auch kritische Hinweise mitteilen.

Ihre  
Jenny Richter  
Projektleitung TransMit

# Inhalt

Einleitung **4**  
Michael Brock/Franciska Mahl

**1** **Anschlüsse im Bildungsmonitoring herstellen** **6**  
Michael Brock/Franciska Mahl

**2** **Den Blick auf die Zielgruppe richten**  
Fallbeispiel für einen Prozessverlauf: Das kommunale  
Bildungsmanagement in der Stadt Halle (Saale) **31**  
Maria Nobis

**3** **Datenbasierte Angebotsplanung**  
Die Kinder- und Jugendstudie im Landkreis Saalekreis **40**  
Frank Tillmann/Karen Hemming

**4** **Zusammenfassung und Ausblick** **46**  
Michael Brock/Franciska Mahl/Maria Nobis

Autorenverzeichnis **49**

Michael Brock / Franciska Mahl

## Einleitung

In den letzten zwei Jahrzehnten lässt sich eine Verschiebung im Verständnis davon ausmachen, wie politische Prozesse und Entscheidungen verantwortungsvoll vorbereitet und umgesetzt werden können. Den Kern der Politikgestaltung bildet in dieser Diskussion nicht mehr eine zentrale Instanz. Vielmehr sollen Steuerungsaufgaben in einem Netzwerk von koordinierten und kooperierenden Institutionen bearbeitet und verantwortet werden. Damit wird gleichzeitig die Bedeutung kommunalpolitischer Strukturen für die Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme gegenüber der nationalen und internationalen Ebene hervorgehoben. In diesem Zuge hat sich für die Bearbeitung kommunalpolitischer Aufgaben im Bildungsbereich die Metapher der Bildungslandschaft etabliert. Sie beschreibt sowohl die Vielfalt lokaler Angebote im Bildungsbereich als auch ihre Gestaltungsmöglichkeiten. Durch die Vernetzung und das Zusammenwirken von Bildungsakteuren auf kommunaler Ebene sollen die individuellen Chancen, vor allem von benachteiligten Kindern und Jugendlichen und deren Familien, im Hinblick auf eine gleichberechtigte Teilhabe am Bildungssystem verbessert werden. Die Pflege ihrer Bildungslandschaft soll sich, so die Voraussetzung, auch für die Kommunen lohnen: Vernetzte Bildung verheißt qualifizierte Fachkräfte und eine wettbewerbsfähige Kommune.

Die Idee der netzwerkbasierter Steuerung von Bildungsangeboten auf kommunaler Ebene findet ihren programmatischen Niederschlag in verschiedenen Förderprogrammen. Auf Bundesebene wird im Rahmen der »Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement« die Einführung und Weiterentwicklung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanage-

ments gefördert. Nach dem Bundesprogramm »Lernen vor Ort« (LVO 2009–2014) werden auch im Folgeprojekt »Bildung integriert« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) u. a. Personalstellen gefördert, die diesen Prozess in den Kommunen unterstützen sollen. Funktional werden die Stellen in das Bildungsmanagement und das Bildungsmonitoring unterschieden. Der Aufgabenbereich der Mitarbeitenden des Bildungsmanagements erstreckt sich vor allem auf die Vernetzung von kommunalen Bildungsakteuren und die Förderung der ressortübergreifenden bildungsbezogenen Zusammenarbeit in der Verwaltung. Ihre Arbeit ist dabei eng verknüpft mit der des Bildungsmonitorings, das durch die systematische Erhebung, Aufbereitung und Auswertung von bildungsbezogenen Daten die Informationsgrundlage für das Bildungsmanagement liefert.

Das Bildungsmonitoring nimmt eine Schlüsselposition im idealtypischen Steuerungskreislauf kommunaler Bildungspolitik ein: Am Beginn dieses Kreislaufs steht die zielgerichtete Analyse des kommunalen Bildungssystems. Hierdurch erzeugt das Bildungsmonitoring steuerungsrelevante Informationen, die den Akteuren in Kommunalverwaltung und -politik zur Verfügung gestellt werden. Die in Gremien vernetzten Akteure interpretieren und diskutieren die gewonnenen Erkenntnisse und identifizieren so Handlungsbedarfe im Bildungsbereich. Die Diskussionen münden schließlich in Empfehlungen für das Kommunalparlament, das mit politischen Beschlüssen den Rahmen für die Planung und Durchführung von operativen Maßnahmen und Aktivitäten setzt. Mit deren Hilfe sollen die Problembereiche bearbeitet und eine Verbesserung der Situation herbeigeführt werden. Ob es tatsächlich zu

einer Verbesserung kommt, soll ferner durch erneute empirische Analysen des kommunalen Bildungssystems beantwortet werden.

Eine wichtige Weiche in diesem Wirkmodell ist der Transfer von empirischen Erkenntnissen aus dem Bildungsmonitoring in die relevanten Kommunikations- und Entscheidungsprozesse in Kommunalpolitik und -verwaltung. Es muss den Mitarbeitenden des kommunalen Bildungsmanagements gelingen, Anschlüsse zur Diskussion und Weiternutzung der Monitoringergebnisse herzustellen. Doch wie kann gewährleistet werden, dass relevante Adressatengruppen die bereitgestellten Produkte des Bildungsmonitorings auch rezipieren und bereit sind, aus den Ergebnissen weitere Schritte abzuleiten? Die dabei verfolgten Handlungsstrategien der Mitarbeitenden des kommunalen Bildungsmonitorings sind Gegenstand des vorliegenden Bandes. Diese werden sowohl aus einer übergreifenden Perspektive als auch anhand praxisnaher Beispiele betrachtet.

Im ersten Beitrag stellen Michael Brock und Franciska Mahl Ergebnisse einer Interviewstudie vor, die die Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement (TransMit) mit Bildungsmonitorer/innen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen durchgeführt hat. Sie arbeiten heraus, mit welchen Strategien die Befragten versuchen, die Anschlussfähigkeit ihrer Produkte herzustellen, damit diese in Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in Verwaltung und Kommunalpolitik einfließen. Es wird näher beleuchtet, wie sich Aushandlungen zwischen Monitoringverantwortlichen und den Nutzenden der Monitoringprodukte im Hinblick auf Formate, Themen und inhaltliche Ausgestaltungen der Dokumente vollziehen und welche Konsequenzen daraus für Weiternutzungsprozesse resultieren.

Einen Einblick in die konkrete Herangehensweise einer Kommune gibt Maria Nobis in ihrem Beitrag zum kommunalen Bildungsmanagement der Stadt Halle (Saale). Mit einer eigenen Befragung verschiedener Adressatengruppen hat sich das Bildungsmanagementteam Rückmeldungen zu den veröffentlichten Bildungsberichten eingeholt und daraus

Schlussfolgerungen für weitere Vorgehensweisen getroffen. Im Praxisbeispiel wird weiterhin thematisiert, wie Anschlüsse zu anderen Planungsbereichen genutzt werden, um alle bildungsrelevanten Planungs- und Entscheidungsprozesse stärker miteinander zu verzahnen.

Der dritte Beitrag des Bandes wendet sich dem Bereich der non-formalen Bildung zu. Frank Tillmann und Karen Hemming vom Deutschen Jugendinstitut beschreiben eine Untersuchung zum Freizeitverhalten von Kindern und Jugendlichen im Landkreis Saalekreis, die als empirische Basis für die Jugendhilfeplanung im Landkreis genutzt wird. Sie präsentieren ausgewählte Ergebnisse, die den Wert solcher Daten für bildungspolitische Entscheidungen und Anschlussmöglichkeiten für ein kommunales Bildungsmanagement zeigen.

Die Beiträge des Bandes betrachten die Frage nach der Herstellung von Anschlüssen durch das kommunale Bildungsmanagement hin zur Rezeption und Nutzung von empirischen Bildungsdaten aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Wir hoffen, dass wir den Lesenden mit den Ergebnissen unserer Untersuchung und den praxisnahen Beispielen Anregungen für ihre Arbeit geben können.

Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen Interviewpartnerinnen/-partnern bedanken, die an unserer qualitativen Befragung teilgenommen haben. Ein besonderer Dank gilt Annett Fritzsche und Michael Gerstner, die uns einen umfassenden Einblick in das kommunale Bildungsmanagement der Stadt Halle (Saale) gegeben haben.

Michael Brock / Franciska Mahl

# Anschlüsse im Bildungsmonitoring herstellen

1



Aufgabe des Bildungsmonitorings ist die empirische Analyse des kommunalen Bildungssystems. Durch die Bereitstellung seiner Erkenntnisse soll es wichtige Impulse für kommunalpolitisches Handeln geben. Vorausgesetzt seine Erkenntnisse, festgehalten in Berichten und Papieren, finden ihren Weg in die Abstimmungs- und Entscheidungsrunden in der Kommune. Im Vergleich zu Planungsverfahren, wie z. B. der Jugendhilfeplanung, bei denen ebenfalls empirische Daten in Strukturen und Prozesse der Kommunalpolitik einfließen, bekleidet das Bildungsmonitoring eine relativ schwache Position. Denn im Gegensatz zum Bildungsmonitoring agiert die Jugendhilfeplanung auf der Basis eines rechtlichen Auftrages (§§ 79 bis 81 SGB VIII). Dieser versieht sie nicht nur mit konkreten Zielen und Aufträgen. Durch die Zweigliedrigkeit der Jugendhilfeplanung in Jugendamt und Jugendhilfeausschuss werden Fachverwaltung und Kommunalpolitik über eine rechtliche Ebene miteinander verknüpft. Hierdurch sind die Voraussetzungen geschaffen, dass steuerungsrelevante Informationen in Form von quantitativen und qualitativen Daten Eingang in kommunalpolitische Diskussionen finden.

Vor diesem Hintergrund kristallisiert sich ein strukturelles Problem des kommunalen Bildungsmanagements heraus: Vom Anspruch soll es bildungspolitische Prozesse auf kommunaler Ebene unterstützen. Aber anders als bei der Jugendhilfeplanung können sich die Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings dabei nicht auf rechtlich verbiefte Strukturen und Kommunikationskanäle stützen. Sie stehen vielmehr vor der Aufgabe, verschiedene Regelungsbereiche aktiv zu erschließen (► Rädler/Niedlich 2016, S. 144f.) und die Ergebnisse ihrer Arbeit (empirische Daten) in Strukturen und Prozesse der Kommunalpolitik und -verwaltung einzuspielen. Oder anders: Im Unterschied zur Jugendhilfeplanung müssen die Voraussetzungen für die Bedeutsamkeit der Arbeitsergebnisse des Monitorings für kommunalpolitisches Handeln zuallererst geschaffen werden.

Im Rahmen des kommunalen Bildungsmanagements bedeutet das, die Ergebnisse des Bildungsmonitorings zu einem Arbeitsinstrument innerhalb der Verwaltung und der bildungspolitischen Gremien zu machen.

Während die Planungspraxen im Bereich der Jugendhilfe eingehend erforscht sind (► vgl. zum Überblick Maykus/Schone 2010), liegen für die Rezeption und Nutzung von Daten des Bildungsmonitorings innerhalb der Kommune vergleichsweise wenige Erkenntnisse vor (► vgl. Michel 2018, S. 17f.).

## Forschungsstand

### Das Bildungsmonitoring in Kommunalverwaltung und -politik

Den vielschichtigen Prozess der Etablierung des Bildungsmanagements in den Kommunalverwaltungen hat die Begleitforschung des Projektes »Lernen vor Ort« (LvO) untersucht (► vgl. Arbeitsgruppe »Lernen vor Ort« 2016). Die Forschenden konnten den Prozess nachzeichnen, in dem das datenbasierte Bildungsmanagement nach und nach seinen Platz und seine Rolle in der Verwaltungsstruktur einnimmt, sich schrittweise Legitimation verschafft und im Idealfall schließlich zu einem prägenden Akteur innerhalb der bildungspolitischen Aktivitäten einer Kommune wird. In den Ergebnissen lassen sich auch Hinweise auf die Rolle und Funktion von Arbeitsprodukten des Bildungsmonitorings in diesem Prozess finden. Im Zentrum der Untersuchungen zu LvO standen fast ausschließlich Produkte in Form von Bildungsberichten.

Bildungsberichte sind Überblicksdarstellungen, die der Idee des lebenslangen Lernens folgend, bildungsbereichsübergreifende Darstellungen verschiedener Indikatoren beinhalten (► DLR 2011, S. 7). Fast alle in den Jahren 2009 bis 2012 im Rahmen von LvO veröffentlichten Berichte (31 von 33) enthalten Darstellungen über die Bereiche der frühkindlichen Bildung, der allgemeinbildenden Schulen und der beruflichen Bildung (► John 2015a, S. 215ff.). Trotz dieser großen thematischen Schnittmenge kann nicht von einer »Monokultur« der Berichte gesprochen werden. Es zeigte sich beispielsweise eine große Vielfalt an ergänzenden Themen und vertiefenden Analysen einzelner Bildungsbereiche (► John 2015a). Es wurden unterschiedliche Indikatoren genutzt und in verschiedener Weise aufeinander bezogen (► Tegge 2015; ► Kann/Tegge 2015). Außerdem

richteten sich viele der Berichte explizit an kommunalspezifischen Zielen im Bildungsbereich aus (► John 2015b).

Mit Blick auf die Etablierung eines kommunalen Bildungsmanagements wird der Veröffentlichung von Bildungsberichten eine herausragende Rolle beigemessen. Sie bewirkt in vielen untersuchten Kommunen einen Entwicklungsschub für das datenbasierte Bildungsmanagement. So werden etwa Änderungen in der Verwaltungsstruktur angeregt, die sich in der Reorganisation von Ämtern und veränderten Zuständigkeiten niederschlagen (► Rädler/Niedlich 2016, S. 159f.). Marie Kristin Opper hält fest, dass mit der Veröffentlichung des Bildungsberichtes das Aufgabenfeld und die Ergebnisse des LvO-Projektes an die Akteure aus Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit kommuniziert werden (► Opper 2016, S. 123f.). Dadurch erhöhe sich die Akzeptanz und Wertschätzung für das datenbasierte Bildungsmanagement. Damit, so Marie Kristin Opper weiter, sei »die Grenze zwischen dem Unsichtbaren und dem Sichtbaren überschritten« (► 2016, S. 132). In der Folge würden die Mitarbeitenden des kommunalen Bildungsmanagements »regelrecht mit Anfragen von Kommunen überhäuft« und als »begehrter Experte« (► ebd.) adressiert (► vgl. Rädler/Niedlich 2016, S. 159).

Neben dem Bildungsbericht werden durch das Bildungsmonitoring weitere Produkte, wie etwa Handreichungen oder Vorlagen für Sitzungen und Ausschüsse, erarbeitet. Auch solche Erzeugnisse vermögen den Nutzen eines datenbasierten Bildungsmanagements zu verdeutlichen, machen die Aktivitäten in diesem Bereich auch kurzfristig sichtbar und erhöhen in der Folge die Unterstützungsbereitschaft (► Lindner u. a. 2016a, S. 107f.). Auch spezielle Datenanalysen des Bildungsmonitorings können die Kooperationsbereitschaft von Akteuren intensivieren. Sie werden zu einem wichtigen Handelsgut und schließen so vor allem datenliefernde Ämter für eine Kooperation auf (► Opper 2016, S. 131; ► Rädler/Niedlich 2016, S. 152).

Wie genau mit den Produkten des Bildungsmonitorings in der Verwaltung und Kommunalpolitik weiter-

gearbeitet wird, lässt sich anhand der Begleitforschung von LvO allerdings nur vage nachzeichnen. So regt beispielsweise der Bildungsbericht mit seinen konkreten Daten zum kommunalen Bildungswesen »auch die Kommunikation und Diskussion in Bezug auf bildungsbezogene Entwicklungen und Zustände in den Kommunen eines Kreises an« (► Opper 2016, S. 124). Ähnlich halten Marion Rädler und Sebastian Niedlich (► 2016, S. 158) fest, dass die gewonnenen Monitoring-ergebnisse von unterschiedlichen Akteuren genutzt werden, »um Entscheidungen einzuleiten und voranzutreiben« (► vgl. Lindner u. a. 2016b, S. 66). Sowohl in der Verwaltung als auch im Kommunalparlament werde regelmäßig über Ergebnisse des Monitorings berichtet und diskutiert (► ebd.). In einer untersuchten Kommune »dienten Daten aus dem Bildungsbericht der zielgerichteten Verteilung von Fördermitteln« (► Rädler/Niedlich 2016, S. 159f.) und an anderer Stelle wurden Indikatoren aus dem Bildungsmonitoring zur Entscheidung über die Verteilung von finanziellen Mitteln an Schulen herangezogen. Thomas Brüsemeister behauptet, die Kommunalpolitik verzichte ganz auf die Diskussion und Entwicklung von eigenen Perspektiven auf Bildungsberichte. Stattdessen »fügt sich die Politik lieber in den unendlichen Datenstrom, den ihr die Verwaltung liefert« (► Brüsemeister 2017, S. 68). Und das aus gutem Grund, denn Berichte seien in der Regel positiv konnotiert und suggerierten, »es sei alles abgesichert und in Ordnung« (► ebd.). Diese frohe Botschaft werde von der Kommunalpolitik nur allzu gerne öffentlich wiederholt. Bildungsberichte dienten so vor allem als Mittel der positiven Außendarstellung und damit zur Steigerung der Legitimation von Politik und Verwaltung, während der Imagegewinn für das Bildungsmonitoring eher gering ausfällt (► Brüsemeister 2017, S. 68f. 72).

Wenn die Steuerung der Bildungslandschaft innerhalb eines multiakteuriellen Netzwerks stattfinden soll, dann müssen die Ergebnisse des Bildungsmonitorings auch für eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Akteursgruppen verständlich sein (► Niedlich/Brüsemeister 2016, S. 92). Potentielle Zielgruppen sind im Rahmen des kommunalen Bildungsmanagements weit gefächert. Sie reichen von Personen in Verwaltung und Politik über Bildungsträger, staat-



liche Akteure (z. B. staatliches Schulamt, Agentur für Arbeit), Kammern, Unternehmen, Fachöffentlichkeit bis hin zu zivilgesellschaftlichen Akteuren. Da ein Monitoringprodukt nicht gleichzeitig an alle Zielgruppen gerichtet sein kann, müssen sich die Mitarbeitenden im Bildungsmonitoring auch für eine (oder mehrere) primäre Zielgruppe(n) entscheiden. Die Produkte der im Rahmen von LvO untersuchten Kommunen scheinen sich in erster Linie an Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Kommunalverwaltung und -politik zu richten. Zumindest werden diese Gruppen vorrangig in die Produkterstellung einbezogen und sind zentrale Akteure in Ergebnisdiskussionen.

Weitere Zielgruppen, wie die (Fach-)Öffentlichkeit, Bürger/innen oder Medien, werden nicht systematisch in die Produkterstellung eingebunden. Um diese Zielgruppen zu erreichen, werden die Ergebnisse auf Bildungskonferenzen präsentiert und diskutiert. Neben dem Bildungsbericht sind Bildungskonferenzen damit eine zweite zentrale Möglichkeit der Ergebnisaufbereitung und -präsentation (► Rädler/Niedlich 2016, S. 158). Auch Bildungskonferenzen erhöhen die Sichtbarkeit und Akzeptanz des Bildungsmanagements in der Kommune. In einigen Fällen wurden dort Handlungsschwerpunkte im Bildungsbereich ermittelt sowie Ziele und Strategien festgelegt.

Die Ergebnisse der LvO-Begleitforschung können zeigen, wo Monitoringergebnisse in der Kommune diskutiert werden und teilweise auch erhellen, was unter der Bezugnahme auf Monitoringdaten bildungspolitisch angeregt wird. Sie identifizieren Bildungsberichte und -konferenzen als die zentralen Formen der Ergebnisaufarbeitung. Es deutet sich an, dass die gezielte Verbreitung der Monitoringprodukte eine wichtige Voraussetzung für ihre weitere Nutzung ist (► Lindner u. a. 2016a, S. 107; ► Rädler/Niedlich 2016, S. 158). Allerdings wird nicht verständlich, wie und warum Monitoringprodukte zu einem Arbeitsinstrument in bildungspolitischen Gremien und Abstimmungsrunden werden. Ergebnisse aus der Forschung zur Rezeption und Nutzung von Produkten der internationalen und kommunalen Bildungsberichterstattung versprechen an dieser Stelle weitere Einblicke.

### **Vom Arbeitsprodukt zum Arbeitsmittel: Adressatengerechtigkeit als wichtige Voraussetzung für die weitere Nutzung von Monitoringprodukten**

Aus den Ergebnissen der Nutzungsforschung nationaler und internationaler Bildungsberichte erkennen Matthias Rürup u. a., dass sich die Rezeption und Auseinandersetzung mit Berichten intensiviert, je stärker sie auf die Bedürfnisse bestimmter Adressatengruppen zugeschnitten sind (► Rürup u. a. 2016, S. 424f.). Daraus leiten sie die Forderung ab, »dass Bildungsberichte einer dezidierten adressatenbezogenen Konzeption bedürfen« (► Rürup u. a. 2016, S. 425). Folgt man der Darstellung der Autoren, sind Berichte dann adressatenbezogen, wenn sich die Auswahl der dargestellten Indikatoren an der Handlungsebene ausrichtet, auf der die primäre Zielgruppe verortet ist. An diese Erkenntnisse knüpfen Sebastian Niedlich und Thomas Brüsemeister an und übertragen sie auf die Bildungsberichterstattung im regionalen Kontext. Um ihre Steuerungsinteressen und -bedürfnisse zu befriedigen, bräuchten Akteure auf der regionalen Ebene vor allem Informationen, die auf Individualdaten basieren, einen differenzierten Einblick in bestehende Strukturen geben (wie beispielsweise sozialräumliche Daten) und einen Abgleich von Bedarfen der Nutzenden mit den vorhandenen Angebotsstrukturen ermöglichen (► Niedlich/Brüsemeister 2016, S. 78–82). Adressatengerechtigkeit scheint also zunächst eine Frage der Auswahl und Qualität der präsentierten Daten zu sein. Allerdings ist es im Rahmen des kommunalen Bildungsmonitorings kaum möglich, die aufgestellten Kriterien für steuerungsrelevante Indikatoren zu erfüllen. Zunächst fehlt eine zuverlässige Datenbasis für alle Bildungsbereiche. Informelle und non-formale Bildung und auch der Bereich der Weiterbildung bleiben dadurch oft unterbelichtet (► Michel 2018, S. 73). Außerdem sind Indikatoren zur Beschreibung von Bildungsprozessen und deren Wirkungen kaum vorhanden und auch die Zusammenhänge zwischen den Indikatoren sind nicht ausreichend erforscht und theoretisch untermauert (► ebd.). Und schließlich können die hohen methodischen und theoretischen Ansprüche an die Entwicklung von Indikatorenmodellen vor Ort nur schwer umgesetzt werden (► ebd.; ► vgl. Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement (TransMit) 2018). Was bedeutet das nun für die Rezeption von kommunalen Bildungsberichten?

In ihrer Untersuchung der Rezeptionsweisen eines Bildungsberichtes im Landkreis Mühldorf am Inn kann Katharina Michel zeigen, dass die für den Bildungsbericht genutzten Indikatoren im Zusammenhang mit den Rezeptionsweisen der Nutzenden stehen. Zwar würde der Bildungsbericht in der von ihr untersuchten Kommune überwiegend positiv beurteilt und ihm ein hoher Nutzen zugeschrieben, allerdings spielt er bei konkreten Planungsentscheidungen keine bedeutende Rolle (► Michel 2018, S. 127–134). Das sei vermutlich darauf zurückzuführen, dass die im Bericht dargestellten Daten nicht für alle Befragten relevant seien (► Michel 2018, S. 131–134). Der den Berichten zugeschriebene Nutzen bilde damit wohl eher ein zugesprochenes Potential und weniger die tatsächliche Bedeutung für aktuelle Planungs- und Entscheidungsprozesse ab (► Michel 2018, S. 147).

Katharina Michels Ergebnisse zeigen aber auch, dass es neben der Datenauswahl und -qualität noch weitere Aspekte sind, die die Nutzung von kommunalen Bildungsberichten erschweren. So sei der Bildungsbericht aus Sicht der Befragten oft zu umfangreich und seine Erarbeitung dauere zu lange. Er müsse durch enger getaktete und auf einen Themenbereich beschränkte Publikationen ersetzt werden. Auch die inhaltliche Struktur und grafische Darstellung müssten eingängiger sein. Außerdem sollten die Berichte verständlicher geschrieben und Zielvorgaben und Handlungsempfehlungen integriert werden (► Michel 2018, S. 156f.).

Produkte, die den Bedürfnissen der Adressaten gerecht werden, sind also eine wichtige Voraussetzung für deren Akzeptanz und ihre weitere Nutzung. Aber wie können die Produzierenden der Bildungsberichte wissen, welche Bedürfnisse die Nutzenden haben? Welche Themen und Formate sind gewünscht? Welche Indikatoren relevant? Und wie sollten die Berichte sprachlich und grafisch gestaltet sein?

### Adressatengerechte Produkte herstellen

In einschlägigen Studien zum Themenbereich wird die Beteiligung der Nutzenden als Königsweg zur Erarbeitung adressatengerechter Monitoringprodukte

dargestellt (► vgl. Lindner u. a. 2016a, S. 107; ► Michel 2018, S. 139; ► Rädler/Niedlich 2016, S. 156). Werden die späteren Nutzenden in den Herstellungsprozess der Produkte einbezogen, so die Botschaft, wird die Adressatengerechtigkeit der Produkte erhöht und gleichzeitig die Aufmerksamkeit für die Produkte des Bildungsmonitorings gefördert. Adressatengerechte Produkte und ihre breite Kenntnis können schließlich dazu beitragen, dass die Produkte des Monitorings für Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in der Kommune relevant werden. Forschungsarbeiten zum kommunalen Bildungsmonitoring zeigen, dass die Vorstellungen und Wünsche der potentiell Nutzenden an verschiedenen Punkten in die Produkterstellung einfließen.

In der konzeptionellen Phase stehen die Mitarbeitenden vor der Aufgabe, dem Monitoring eine thematische Richtung zu geben (► Rädler/Niedlich 2016, S. 146–150). Wichtig sei in dieser Phase ein klarer (politischer) Auftrag, der das Handeln der Mitarbeitenden im Bildungsmonitoring auf die aktuell relevanten Handlungsfelder der Kommune fokussiert. Doch die Erwartungen der Akteure an die Inhalte und die Umsetzung eines Bildungsmonitorings sind oftmals wenig konkret oder werden nicht offen kommuniziert (► Opper 2016, S. 129; ► Gärtner/Wendt 2018, S. 94). Die Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings müssen sich die thematischen Relevanzsetzungen der (politischen) Akteure und ein zu den kommunalen Bedarfen und Zielstellungen passendes Berichtsformat daher oft erst erschließen. Deshalb werden in der konzeptionellen Phase häufig Arbeitsgruppen einberufen, um die Schwerpunkte und das konkrete Vorgehen bei der Berichterstellung zu erörtern und festzulegen (► Rädler/Niedlich 2016, S. 148, 156).

Mitarbeitende des Bildungsmonitorings werden in der Herstellungsphase von Produkten auch immer mit inhaltlichen Ansprüchen konfrontiert. Nicht selten werden sie aufgefordert, Bewertungen der gewonnenen Ergebnisse vorzunehmen und Empfehlungen für Verwaltung und Politik in die Berichte aufzunehmen. Das diese Ansprüche nicht anstandslos von den Monitoringverantwortlichen umgesetzt werden, deuten Marion Rädler und Sebastian Niedlich an:

Mitarbeitende an einigen LvO-Standorten positionieren sich unter Verweis auf ihre neutrale Rolle innerhalb der Kommune gegen diesen Anspruch (► Rädler/Niedlich 2016, S. 156). Andere hingegen beugen sich den Forderungen und integrieren Handlungsempfehlungen in ihre Veröffentlichungen. Marie Kristin Opper verweist in diesem Kontext auf die relativ schwache Verhandlungsposition der Mitarbeitenden im Bildungsmanagement. Ihre subalterne Position ergäbe sich vor allem durch ein Monopol auf Daten der verschiedenen Organisationseinheiten und die zentralisierte Entscheidungsbefugnis von Akteuren (► Opper 2016, S. 117, 129). Unter diesen Umständen sehen sich »die LvO-Mitarbeiter (...) eher in der Rolle eines Dienstleisters statt in der eines Steuerungsakteurs« (► Opper 2016, S. 129). In Aushandlungsprozessen müssen sie sich aufgrund ihrer nachgeordneten Position entweder bereitwillig den Ansprüchen der Akteure beugen, was Marie Kristin Opper als »Unterwürfigkeit« bezeichnet, oder versuchen, Win-Win-Situationen herzustellen, um den eigenen Wert zu verdeutlichen und Akteure zur Kooperation zu bewegen (► Opper 2016, S. 131).

Potentiell Nutzende werden auch in die Auswertung von Ergebnissen einbezogen. Andere Akteure aus der Kommune sind für Mitarbeitende in LvO wichtig, weil sie besonderes Wissen über die untersuchten Felder haben oder die methodischen Grundlagen der Daten kennen (► Rädler/Niedlich 2016, S. 156). An einigen Standorten werden Akteure aus unterschiedlichen Institutionen in Gremien und Arbeitsgruppen in die Deutung des Materials eingebunden. Für die Kommunalpolitik und -verwaltung werden Teile des Bildungsberichtes in Ausschüsse oder Arbeitsgruppen eingebracht. Dies geschieht in einigen LvO-Kommunen noch während der Erstellung des Bildungsberichtes. Auf diese Weise können die Diskussionsergebnisse und Hinweise in den Bericht eingearbeitet werden (► Rädler/Niedlich 2016, S. 155f.). An anderen Standorten ist die kollaborative Diskussion und Interpretation Teil einer an die Berichtsveröffentlichung anschließenden Ergebnispräsentation (► Rädler/Niedlich 2016, S. 157f.). Bei der Präsentation der Monitoringergebnisse wählen die Mitarbeitenden in LvO unterschiedliche auf die jeweilige Adressatengruppe

bezogene Herangehensweisen. Für die fachlich interessierte Öffentlichkeit und Bürger/innen werden die Monitoringergebnisse meist für eine Bildungskonferenz aufbereitet und dort präsentiert und in thematisch fokussierten Diskussionsgruppen verhandelt (► Rädler/Niedlich 2016, S. 158).

In den Forschungsarbeiten zum kommunalen Bildungsmonitoring wird ersichtlich, an welcher Stelle und zu welchen Zwecken Akteure in die Erstellung von Produkten eingebunden werden. Dennoch ist die adressatenbezogene Herstellung von Monitoringprodukten in der Forschung wenig konturiert. Die Forschungsergebnisse kulminieren in dem vereinfachten handlungspraktischen Hinweis, dass potentiell Nutzende in die Erstellung der Produkte einzubinden sind, denn nur so werde garantiert, dass sie ihren Ansprüchen und Bedürfnissen auch gerecht würden. Brüche und konflikthafte Aushandlungen zwischen Adressaten und Produzenten werden nur am Rande thematisiert. Wichtige Beobachtungen, wie die unterschiedlichen Verhandlungspositionen und -ressourcen der Mitarbeitenden aus der Verwaltung und des Bildungsmanagements oder inhaltliche Differenzen in Bezug auf Handlungsempfehlungen, werden in ihrer Bedeutung für den Prozess der Produkterstellung und in Bezug zur weiteren Arbeit mit den Produkten nicht ausbuchstabiert. So entsteht der Eindruck einer harmonischen und problemfreien Transmission der Wünsche der Adressaten auf das entstehende Produkt. Was genau mit welchen Akteuren in Bezug auf die Produkte des Monitorings wie verhandelt wird und vor allem, welche Folgen sich daraus für die Erstellung der Produkte und deren Nutzung ergeben, wurde bisher nicht systematisch herausgearbeitet.

### Fragestellung und Untersuchungsfokus

In unserer Untersuchung widmeten wir uns dem Herstellungsprozess von Produkten des Bildungsmonitorings. Um die skizzierte Forschungslücke zu schließen, richteten wir unseren Blick auf die Frage, wie die Mitarbeitenden des Bildungsmanagements und -monitorings andere Akteure in diesen Herstellungsprozess einbeziehen. Die These aufgreifend, dass sich die Adressatengerechtigkeit verbessert, wenn

die Zielgruppen in die Erstellung der Produkte einbezogen werden und sich damit gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit auf eine nachhaltige Nutzung der Produkte erhöht, untersuchten wir weiterhin, in welcher Beziehung ein adressatenbezogener Herstellungsprozess mit der weiteren Nutzung der Produkte innerhalb kommunaler Abstimmungs- und Kooperationsstrukturen steht.

Wir gehen davon aus, dass die Arbeit der Bildungsmonitorer/innen auf kooperativen Arbeitsbeziehungen aufbaut. Die Erstellung von Monitoringprodukten wird dann als Co-Produktion von Produzierenden und potentiell Nutzenden sichtbar. Der analytische Blick richtet sich damit auf die Aushandlungsprozesse zwischen adressierten Personen und Mitarbeitenden im Monitoring. In unserer Untersuchung betrachteten wir diese Prozesse aus der Perspektive der Produzierenden.

## Methodisches Vorgehen

### Erhebungsinstrument und Sampling

Die aufgeworfenen Fragen untersuchten wir mithilfe einer qualitativen Befragung. Ziel war es, die subjektiven Perspektiven der Befragten auf den Herstellungsprozess von Monitoringprodukten näher zu betrachten. Dazu wurden persönliche, leitfadengestützte Experteninterviews mit Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings in ausgewählten Kommunen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen durchgeführt. An zwei Standorten waren auch die Bildungsmanager/innen in das Gespräch einbezogen. Die Befragung war freiwillig und erfolgte im Zeitraum von Juli bis September 2018. Der Fokus der Befragung lag auf der Erstellung von Bildungsmonitoringprodukten und die Einbindung der Adressaten. Für die weitere Auswertung wurden die Interviews transkribiert.

In der realisierten Stichprobe finden sich sechs Kommunen, die am Bundesprogramm »Bildung integriert« teilnehmen. Weiterhin konnten wir zwei Bildungsmonitorer/innen aus ehemaligen LvO-Standorten befragen. Jeweils vier Befragte arbeiten als Mitarbeitende des Bildungsmonitorings in Landkreisen bzw.

Städten. Aufgrund des unterschiedlichen Startzeitpunktes des kommunalen Bildungsmanagements, weisen die Kommunen unterschiedliche Entwicklungsstände auf. Die Bandbreite umfasst Standorte, an denen das Bildungsmonitoring seit mehreren Jahren arbeitet und bereits einige Produkte erstellt wurden, bis hin zu Kommunen, in denen erste Produkte gerade erarbeitet werden. Unser Sample besteht somit ausschließlich aus Kommunen, in denen die Etablierung eines Bildungsmonitorings projektförmig unterstützt wird oder wurde. Kontrastive Fälle, in denen das Bildungsmonitoring ohne Projektförderung gewissermaßen alleine aus der Kommune herausgewachsen ist, waren an der Untersuchung nicht beteiligt.

### Auswertungsinstrument und Analysefragen

Bei der Auswertung der Daten wählten wir ein inhaltsanalytisches Vorgehen (► Kuckartz 2016). Da wir unseren Forschungsgegenstand erkunden und beschreiben wollten, entwickelten wir unsere Kategorien induktiv aus dem Material heraus. Udo Kuckartz schlägt für diese Form der Kategoriengewinnung ein mehrstufiges Verfahren vor. Ausgangspunkt und Richtschnur bei der Durchsicht des Materials bilden die Forschungsfragen. Sie helfen, das Material zu ordnen und lenken die Aufmerksamkeit der Forschenden beim Codieren (► Kuckartz 2016, S. 83–86). Die Kategorienentwicklung besteht aus zwei miteinander verwobenen Schritten: Zunächst werden die Daten aufgebrochen und Kategorien (oder auch Codes) schrittweise am Material entwickelt. Während die Kategorienbildung voranschreitet, zeichnen sich gleichzeitig immer auch Verknüpfungen zwischen Codes ab. So bildet sich nach und nach ein System heraus, das Kategorien und ihre Zusammenhänge abbildet. Ergänzend nutzten wir die Codiertechnik der Explikation. (► Mayring 2015, S. 90–93). Das Ziel dieses Vorgehens ist es, interessante oder erklärungsbedürftige Textstellen bzw. Kategorien zu schärfen. Dazu wurde systematisch weiteres Material genutzt. Aus dem engeren Kontext haben wir fallinternes Material, d. h. weitere Textstellen und Kategorien mit inhaltlichem Bezug zum interessierenden Phänomen aus demselben Interview, herangezogen. Aus dem weiteren Kontext wurde Material auch fallübergreifend zur Explikation genutzt.



**Abbildung 1** ► Aushandlungsfelder im Rahmen der Erstellung von Monitoringprodukten  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Fokus unserer Analyse standen die Strategien der befragten Monitoringverantwortlichen bei der Herstellung von Produkten und die Bezüge, die sich dabei im Hinblick auf (potentielle) Adressatengruppen ergeben. Aus unserem Material arbeiteten wir vier thematische Felder heraus, in denen sich solche Bezüge bei der Herstellung von Monitoringprodukten ergeben. In den Feldern konnten wir wesentliche Aushandlungsprozesse identifizieren, in denen die eigene Haltung und Perspektive mit denen der Adressatengruppen balanciert werden muss. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die wichtigen Aushandlungsfelder im Prozess der Erstellung eines Monitoringproduktes. Dies sind im Einzelnen Auftrag und Arbeitsweise, Themen und Formate, inhaltliche Aspekte und Einbindung von Adressaten. Unser Ziel war es, die Aushandlungen in den einzelnen Feldern näher in den Blick zu nehmen. Wir arbeiteten die jeweiligen Vorgehensweisen der Monitoringverantwortlichen heraus und untersuchten, ob sie die weitere Arbeit mit dem entstandenen Produkt anregten (Konsequenzen).

## Untersuchungsergebnisse

### Rollenverständnis der Bildungsmonitorer/innen

Bevor wir die Ergebnisse in den genannten Aushandlungsfeldern darstellen, blicken wir zunächst auf das Rollenverständnis der Befragten. Wir gehen davon aus, dass die eigene Rollenzuschreibung den normativen Bezugspunkt darstellt, von dem aus sich die Befragten selbst begreifen und als Bildungsmonitorer/innen verstehen. In unserem Material treten zwei wesentliche Rollenelemente hervor. Das ist einerseits die Selbstverortung als Dienstleistende, die ein bestimmtes Verhältnis zu den relevanten Akteuren in der Kommune in Anspruch nimmt und eine spezifische Arbeitsweise einschließt. Andererseits nehmen die Interviewpersonen ein professionelles Rollenverständnis ein, das sich wesentlich aus subjektiven Überzeugungen zu bedeutsamen Themen, wirksamen Formaten der Bildungsberichterstattung und einem

Neutralitätsgrundsatz als Wissenschaftler/in speist. Dieses Selbstverständnis wird fortwährend konfrontiert mit Fremdzuschreibungen von relevanten Akteuren und die daran geknüpften Erwartungen und Forderungen. Diese unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen Rollenanforderungen müssen die Befragten zueinander in Beziehung setzen. Dabei kommt es zu Unsicherheiten in der Herstellung von Monitoringprodukten und Spannungen in den Aushandlungsprozessen mit den Akteuren.

Nachfolgend wollen wir die von den Monitoringverantwortlichen in Anspruch genommene Dienstleistungsrolle näher charakterisieren und beleuchten, wie auf dieser Grundlage Aufträge und Arbeitsweisen ausgehandelt werden. Anschließend stellen wir dar, wie die Befragten Formate, Themen und inhaltliche Festlegungen in Auseinandersetzung mit den relevanten Akteuren entwickeln. Wir arbeiten heraus, wie sie mit den dabei auftretenden Unsicherheiten und Spannungen umgehen.

### Inanspruchnahme der Dienstleistungsrolle

Wie bereits angesprochen identifizieren sich die Befragten sehr stark mit der Rolle als Dienstleister/in. Diese Perspektive in Bezug auf das eigene Arbeitshandeln korrespondiert mit den Ergebnissen der LvO-Begleitforschung (► Opper 2016). Die Art der Selbstbezeichnung setzt einen Rahmen für die Darstellung des eigenen Auftrages und Handelns als Bildungsmonitorer/in in der jeweiligen Kommune.

Der Begriff des Dienstleisters wird von einigen Befragten explizit zur Beschreibung der eigenen Rolle genutzt. Bei anderen zeigen sich Dienstleistungselemente eingewoben in der Darstellung der eigenen Tätigkeiten, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

Und jede Einheit der Verwaltung bekommt dann von uns natürlich das Angebot, dass wir sagen »Bestimmte Daten können wir für euch auswerten und können sie auch wirklich benutzerfreundlich oder berichtsfriendly euch zur Verfügung stellen.« (Fall 204, Z. 934–938)

Das Selbstverständnis setzt einen Orientierungsrahmen, durch den sich die Befragten den Herausforderungen bei der Produktherstellung nähern und Handlungsstrategien entfalten. Es ist geprägt von einer starken Orientierung an den Auftraggebenden. Sie werden als zentrale Autorität installiert, denen ein konkretes Leistungsangebot unterbreitet wird oder die Aufträge anweisen (sollen). Die Produzierenden treten als Auftragsempfänger in Erscheinung. Produkte sollen hilfreich für die Auftraggebenden sein. Entsprechend werden sie nach ihren Wünschen gestaltet. Dafür müssen die Anforderungen an ein Produkt und der Auftrag klar von ihnen definiert werden, wie sich in der folgenden Aussage zeigt:

Also, wir sind da wirklich rein opportunistisch reingegangen und gesagt »Leute, ihr definiert den Themenkatalog«. Weil, »Wir können natürlich ganz einfach uns hier an diesen Vorgaben abarbeiten, aber es nützt uns ja nichts, wir wollen ja von Anfang an so herangehen, dass es euch was nützt, also wir sind jetzt für euch da«. (Fall 103, Z. 521–525)

Eigene Vorstellungen und Wünsche werden zurückgestellt, als unwichtig markiert oder dethematisiert. Gleichzeitig werden die Auftraggebenden in die Pflicht genommen, die ihnen zugewiesene Rolle auch auszufüllen. Sie müssen sich im Klaren sein, was sie von einem Bildungsmonitoring wollen und sind dazu aufgefordert, ihre Bedürfnisse auch zu artikulieren.

Die in Anspruch genommene Dienstleisterrolle ist aber nicht nur ein Schlüssel zur Wahrnehmung und zum Verständnis der eigenen beruflichen Rolle in der Kommunalverwaltung. Für die Monitoringverantwortlichen ist die (offensive) Selbstdarstellung als Dienstleistende auch ein Instrument für die interne Selbstvermarktung des Bildungsmonitorings. Sie soll vor allem die Akzeptanz für das Bildungsmonitoring erhöhen und den Zugang zu den datenliefernden Stellen sichern (► vgl. Opper 2016, S. 131). Die eigenen Qualitäten als Dienstleistende werden dann vor allem im Rahmen einer Überzeugungsarbeit vorgebracht. Ziel ist es, Dritte von den eigenen Qualitäten zu überzeugen und so für Arbeitsprozesse aufzuschließen. Die

Mitarbeitenden im Bildungsmonitoring sind in der Regel auf diese Dritten angewiesen, um ihre Arbeitsaufgaben wahrnehmen zu können. Argumentationsstrategisch wird den entsprechenden Personen eine Arbeitserleichterung durch die Aktivitäten des Bildungsmonitorings in Aussicht gestellt. Entweder werden die zu erwartenden Resultate überzeugend beschrieben oder die Vorteile an einem konkreten Beispiel dargestellt (im Sinne einer Leistungsschau). Sind die relevanten Personen aufgeschlossen, können die Monitoringverantwortlichen mit ihren Gegenübern ein »Tauschgeschäft« eingehen: Als »Tauschware« bringen sie qualifizierte Datenanalysen oder auch Rohdaten aus eigenen Erhebungen ein. Im Gegenzug erhalten sie Daten aus den entsprechenden Ämtern. Es zeigt sich aber auch, dass die Herstellung von Kooperationsbereitschaft damit nicht abgeschlossen ist, sondern einen steten Austausch voraussetzt. Die Interviewpersonen begeben sich zur Erhaltung einer Arbeitsbeziehung also in fortwährenden Kontakt mit relevanten Akteuren in der Verwaltung.

Dennoch sollte nicht der Eindruck entstehen, dass die Zusammenarbeit in der Verwaltung immer eine konkrete Gegenleistung erfordert. Befragte berichten davon, dass Mitarbeitende in der Verwaltung von vornherein sehr offen und kooperativ mit dem Bildungsmonitoring zusammenarbeiten. Aber dort, wo Überzeugungsarbeit notwendig ist, ist die Selbstdarstellung als Dienstleistende aus Perspektive der Befragten eine erfolgsversprechende Strategie.

Wenn die Befragten sich als Dienstleistende stilisieren, dann ist auch zu fragen, ob sich Vorstellungen über ein erfolgreiches Dienstleistungsprodukt in den Interviews finden lassen. Hier fällt auf, dass die Befragten, auf je spezifische Weise den Anspruch ausdrücken, dass die eigenen Arbeitsergebnisse eine Resonanz in der Kommunalverwaltung und -politik erzeugen: Ein Produkt ist dann erfolgreich, wenn ein bestimmter (mehr oder weniger scharf umgrenzter) Adressatenkreis damit arbeitet. Einige Befragte verknüpfen die Ergebniserwartung mit Elementen der rationalen Steuerung und präzisieren so ihren Anspruch. Die Monitoringprodukte sollen dann vor allem dazu dienen, (bessere) Entscheidungen zu treffen.

Dass (...) eben dieses datenbasierte Arbeiten, dass es nicht nur bei uns liegt, sondern dass es halt auch in der Verwaltung genutzt wird, und darauf dann Entscheidungen gründen. (Fall 204, Z. 1.020–1.023)

Diese Ergebniserwartung findet sich an allen untersuchten Standorten unabhängig von kommunenspezifischen Handlungsvoraussetzungen für ein kommunales Bildungsmonitoring: sowohl in Kommunen mit hoher Akzeptanz und Zuwendung zum Thema Bildungsmanagement als auch in solchen, in denen die Mitarbeitenden nach Anerkennung und Sichtbarkeit streben; sowohl in Kommunen, in denen Arbeitsaufträge relativ konkret vorliegen, als auch in solchen mit großem Freiraum; sowohl in Kommunen mit einer klaren Zielstellung zur Weiterarbeit mit den Monitoringprodukten als auch in denen ohne klare Absichten.

Die Erwartung, dass mit den Produkten gearbeitet wird, besitzt für die Befragten auch eine hohe subjektive Bedeutsamkeit. Das zeigt sich einerseits durch eine starke emotionale Einbettung des Themas, während andere Aspekte der eigenen Arbeit eher distanziert dargestellt werden. Andererseits wechselt der Darstellungsmodus in den entsprechenden Passagen häufig vom generalisierenden »man« hin zum persönlichen »ich« und unterstreicht so nochmals die subjektive Wichtigkeit der Erwartungshaltung.

Die Analyse unserer Interviews zeigt, dass die Nutzbarmachung der Arbeitsergebnisse nicht nur aus programmatischer Perspektive eine zentrale Herausforderung für die Arbeit im Bildungsmonitoring darstellt. Auch die Befragten thematisieren sie als wesentliche Ergebniserwartung an ihr berufliches Handeln. Im Folgenden stellen wir uns der Frage, wie die Mitarbeitenden im Bildungsmonitoring auf dieses Ziel hinarbeiten. Wir nutzen nun die von den Interviewpersonen ins Spiel gebrachte berufliche Selbstbeschreibung als Dienstleistende, um im Weiteren das Verhältnis zwischen Dienstleistenden und Auftraggebenden genauer zu bestimmen und zu eruieren, welche Folgen aus dem etablierten Verhältnis für die Klärung des Auftrages und der Arbeitsweise der Monitoringverantwortlichen erwachsen.

### Aushandlungsfeld: Auftrag und Arbeitsweise des Bildungsmonitorings

Zu Beginn der Produkterstellung besteht die Aufgabe darin, den Auftrag an das Bildungsmonitoring zu konkretisieren und die Arbeitsweise zur Erstellung des gewünschten Produktes festzulegen. Eine wichtige Orientierung bieten hier Projektanträge, in denen die Relevanz und die Umsetzungsschritte eines Bildungsmanagements für die jeweilige Kommune beschrieben sind. Aufträge und Vorhabenbeschreibungen finden sich ebenso in bildungspolitischen Beschlüssen oder Vorlagen. Was der Gegenstand einer Dienstleistung genau ist und wie die Leistung zu erbringen ist, lässt sich im Voraus allerdings nur schwer bestimmen (► Dunkel/Wehrich 2012, S. 40). Und hier bieten auch die vorhandenen Vorhabenbeschreibungen und Projektanträge den Mitarbeitenden im Bildungsmonitoring nur begrenzt Halt. Zwar werden in einzelnen Dokumenten Anforderungen an ein Bildungsmonitoring formuliert, wenn etwa vorgegeben wird, dass ein Produkt Grundlage für ein späteres Bildungskonzept sein soll. Wie genau das Produkt aber aussehen soll, wie es erarbeitet werden kann und wie dann aus dem Produkt ein Bildungskonzept wird, das bleibt unbestimmt. Für alle Monitoringverantwortlichen besteht also die Notwendigkeit zur Präzisierung ihres Auftrages und Vorgehens. Vorgaben und Anforderungen müssen für den konkreten Fall und fortlaufend ausbuchstabiert werden. Worin die Leistung des Bildungsmonitorings besteht, wird so zum »dezentralen Aushandlungsprodukt« (► Birken u. a. 2012, S. 169). Die Bestimmung des Gegenstandes ist also nicht nur Ausgangspunkt des Handelns der Bildungsmonitorer/innen im Allgemeinen und der Erstellung von Monitoringprodukten im Speziellen, sondern grundlegender Bestandteil des Arbeitshandelns selbst (► vgl. für Dienstleistungen allgemein Dunkel/Wehrich 2012, S. 49).

Für die Befragten spannt sich so ein mehr oder weniger großer Freiraum auf, der durch sie gefüllt werden muss (► vgl. auch Opper 2016, S. 223, 229). Da die vorhandenen Dokumente den Befragten nur ungenaue Anhaltspunkte für ihr Handeln liefern, wenden sie sich an relevante Personen (z. B. Vorgesetzte), um in gemeinsamer Aushandlungsarbeit den Gegen-

stand und das Prozedere des Bildungsmonitorings zu bestimmen. Schwierigkeiten in diesem Abstimmungsprozess ergaben sich vor allem dort, wo Akteure große Unsicherheit und noch keine konkreten Vorstellungen bezüglich der Anforderungen und Realisierungsmöglichkeiten eines Bildungsmonitorings haben. Als einen Sonderfall haben wir Konstellationen identifiziert, in denen sich sowohl die Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings als auch die zentralen Bezugspersonen die kommunalspezifischen Anforderungen und Arbeitsaufgaben eines Bildungsmonitorings und dessen Umsetzungsmöglichkeiten vor Ort erst erarbeiten mussten. Die folgende Aussage einer befragten Person bringt die schwierige Ausgangslage auf den Punkt:

Also, Bildung war erklärtermaßen von der Hauspitze ein gewolltes Thema, aber wie dann angehen und so. Das musste quasi auch erarbeitet werden (...) Und es war ja im Grunde ein schöner Ansatz, sozusagen »Wir wollen auch im Bildungsbereich was machen, wir wollen als Landkreisverwaltung an dem Thema arbeiten« und »Gott sei Dank haben wir jetzt das Projekt und können das auch tun«. Aber wie genau, das mussten wir selber erstmal mit dem Projekt (...) erarbeiten. (Fall 103, Z. 28–35)

Dieses Vakuum erschwert das Handeln der Monitoringverantwortlichen, denn einerseits muss eine starke Orientierung auf die Wünsche der Auftraggebenden in diesen Fällen ins Leere laufen, da diese eben (noch) nicht wissen, was sie überhaupt von einem Bildungsmonitoring wollen. Andererseits können die Befragten ihren Auftraggebenden nur schwer Perspektiven eröffnen, da sie selbst noch keinen Einblick in die kommunale Bedarfslage, die Bedürfnisse der Zielgruppen und die Möglichkeiten eines Bildungsmonitorings in der Kommune haben.

Um Abstimmungshandlungen zu initiieren, ist der unmittelbare Kontakt mit den relevanten Akteuren eine unabdingbare Voraussetzung. Allerdings, das zeigen unsere Befunde, sind einige Interviewpersonen zu Beginn ihrer Tätigkeit isoliert in der Verwaltung. Sie haben keinen Zugang zu wichtigen Akteuren und



damit kaum eine Möglichkeit, ihren Auftrag und ihre Arbeitsweise mit anderen abzustimmen. Die Auftragsfindung ist unter diesen Voraussetzungen deutlich erschwert und mündet meist in längeren Phasen des Experimentierens mit Fragestellungen, Formaten und der tentativen Entwicklung von Arbeitsweisen<sup>1</sup>. Erst der Aufbau von Arbeitsgruppen oder Steuerungsgremien, die mit relevanten Akteuren aus der Verwaltung und zu Teilen auch aus der Fachöffentlichkeit (z. B. Träger) besetzt sind oder die Umbettung des Bildungsmonitorings in der Verwaltungsstruktur mit einer direkten Anbindung zur Dezernats- oder Amtsleitung, schufen für die Befragten die Möglichkeit, sich mit relevanten Akteuren fortwährend und in verlässlichen Strukturen über Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen abzustimmen.

Die bisher angesprochenen Abstimmungsprobleme speisen sich vor allem aus unkonkreten (oder impliziten) Vorstellungen über die Ziele und Arbeitsweisen des Bildungsmonitorings oder aus fehlenden Zugängen zu den relevanten Akteuren. Im Material scheinen immer wieder auch Spannungen auf, die sich aus einer Differenz der eingenommenen Dienstleisterrolle, dem professionellen Selbstverständnis der Monitoringverantwortlichen und den Wünschen und Vorstellungen der Auftraggebenden ergeben. Die Befragten entwickeln verschiedene Handlungsstrategien im Umgang mit diesen Spannungen, die wir im Folgendem im Zusammenhang mit der Entwicklung von Themen und Produktformaten, inhaltlichen Aspekten und der Einbindung von Adressaten diskutieren. Abschließend widmen wir uns der Frage, ob und wie kommunale Akteure mit den erstellten Produkten arbeiten.

### **Aushandlungsfeld: Themen und Produktformate**

Da die Frage nach der Generierung von Themen, die das kommunale Bildungsmonitoring bearbeitet, eng mit der Auswahl von Produktformaten verknüpft ist, werden nachfolgend beide Aushandlungsgegenstände gemeinsam betrachtet.

In der vorliegenden Untersuchungsgruppe zeigt sich eine breit gefächerte Palette an Produkten, die im Rahmen des kommunalen Bildungsmonitorings ent-

standen sind. Sie reicht vom umfassenden kommunalen Bildungsbericht, in dem mehrere Bildungsbereiche abgebildet werden, über themenbezogene Analysen bis hin zu Übersichtsprodukten wie Faktenblätter. Vereinzelt zählt auch der Aufbau einer verwaltungsinternen Bildungsdatenbank zu den Leistungen, die das Bildungsmonitoring vor Ort erbringt. In den durchgeführten Interviews wird von den Befragten oftmals ein zentrales Produkt herausgestellt, auf dem der Hauptfokus ihrer Arbeit als Bildungsmonitorer/in liegt. In den meisten Fällen ist das zentrale Produkt ein umfassender Bildungsbericht oder eine Berichterstattung mit thematischem Fokus. Daneben entstehen ergänzend weitere Formen der Darstellung von Monitoringergebnissen wie Kurzberichte, Ad-hoc-Auswertungen oder interne Arbeitspapiere.

Anhand der Interviewaussagen lässt sich nachzeichnen, dass den erarbeiteten Produkten unterschiedliche Entwicklungen und Rahmenbedingungen vorausgingen. So stellt sich die Ausgangssituation für die interviewten Bildungsmonitorer/innen bezüglich der Auftragslage zu Produktformaten unterschiedlich dar: An den meisten Standorten sind Aufträge an das Bildungsmonitoring zur Erarbeitung bestimmter Produkte von der Kommunalpolitik, Verwaltungsspitze oder einem Steuerungskreis bereits ausformuliert, als die Mitarbeitenden ihre Arbeit aufnahmen.<sup>2</sup> Andere Bildungsmonitorer/innen starten ohne starke Festlegungen zu Produktformen, sodass sich für sie größere Freiräume eröffnen. Sie sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, Adressatengruppen zu bestimmen, Aufträge einzuholen und Aushandlungsprozesse zu möglichen Themen und Produktformaten anzustoßen.

---

<sup>1</sup> Eine genauere Darstellung in Bezug auf die Entwicklung von Themen und Produktformaten findet sich im folgenden Abschnitt.

<sup>2</sup> Da die interviewten Monitoringverantwortlichen in diesem Fall bei der Auftragsklärung nicht involviert waren, kann an dieser Stelle auf die dabei stattgefundenen Aushandlungsprozesse zu Produktformaten und Themen nicht weiter eingegangen werden.

Bei ihrer Suche nach zukünftigen Formaten und Themen rücken die betreffenden Monitoringverantwortlichen die potentiellen Produktadressaten ins Zentrum ihrer Überlegungen, die zum zentralen Bezugspunkt ihrer Strategien werden. Für die Interviewten ist in erster Linie wichtig, Produkte zu erarbeiten, die es den Zielgruppen auch ermöglichen, mit den Inhalten weiterzuarbeiten. Hinter diesem Ziel steht die Vorstellung eines idealtypischen Steuerungskreislaufes im kommunalen Bildungsmanagement, der vorsieht, dass aus den Ergebnissen in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess Handlungsempfehlungen und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Als wesentliche Voraussetzung für die Erreichung dieses Ziels wird von den Interviewten die Berücksichtigung der Wünsche und Bedarfe von Adressatengruppen betrachtet. Mit der Ausrichtung der Produkte auf die Nutzerinteressen soll abgesichert werden, dass die Monitoringergebnisse von den Akteuren auch wahrgenommen und genutzt werden.

Die Berücksichtigung der Adressateninteressen gestaltet sich als besonders herausfordernd, wenn die Erwartungen der Akteure und ihre Rezeptionspraktiken (noch) nicht ausreichend bekannt sind. Wie das nachfolgende Zitat verdeutlicht, ist das fehlende Wissen auch darin begründet, dass Nutzende zu Beginn selbst kaum artikulieren können, was sie von Monitoringprodukten konkret erwarten.

Was früher mit dem Auftraggebenden für eine Studie besprochen wurde und er von vornherein klarmachen konnte, was er erwartet und wie das aussehen soll und wie er damit umgehen wird, das wird alles hier im Nachgang verhandelt. Und ich muss mich quasi versuchen hineinzusetzen in denjenigen, den das interessieren könnte, der das aber noch nicht weiß, dass es ihn interessiert und dass er damit quasi auch bessere Entscheidungen treffen kann. (Fall 103, Z. 262–267)

Die Interviewaussagen zeigen weiterhin, dass Produkte in ihrer Konzeption häufig auf eine bestimmte Hauptadressatengruppe ausgerichtet sind, deren Bedarfe bereits bekannt sind und berücksichtigt werden können. Dies betrifft vornehmlich die kom-

munale Verwaltung, in die das Bildungsmonitoring strukturell eingebettet ist und sich dadurch potentielle Zugänge zu relevanten Akteuren und ihren Bedarfen ergeben.

Die Entwicklung der Produkte durchläuft vor allem in den Fällen, in denen adressatenbezogene Erwartungen kaum bekannt sind, zunächst eine Phase, in der nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum vorgegangen wird. So werden Formate entwickelt, die als »Testballons« fungieren. Anhand der Resonanz der Zielgruppen wird geprüft, ob das Produkt angenommen wird. Oftmals bleiben jedoch Reaktionen auf Veröffentlichungen, wie im nachfolgenden Beispiel, aus:

Wir veröffentlichen halt diese Berichte, und es gibt aber einfach kein Feedback so richtig. (Fall 106, Z. 99–100)

Aufgrund der fehlenden Rückmeldungen müssen andere Wege gefunden werden, um Erwartungen und Bedarfe der Zielgruppen besser einschätzen zu können. Monitoringverantwortliche nutzen dazu vor allem Gelegenheiten zur Vorstellung ihrer Arbeit und konfrontieren Akteure direkt mit Monitoringergebnissen bzw. -produkten. Dazu werden die aufbereiteten Erkenntnisse von ihnen adressatenbezogen vorausgewählt, um Diskussionsanlässe zu schaffen und Rückmeldungen zum tatsächlichen Bedarf der Zielgruppe einzuholen. Die Monitorer/innen gehen hier gewissermaßen in Vorleistung, um anhand eines konkreten Gegenstandes Erwartungen einzufangen.

Durch die intensive Auseinandersetzung mit den potentiell Nutzenden in Form von direkten Gesprächen oder Austauschrunden können die betreffenden Monitoringverantwortlichen sich ein genaueres Bild von der Anschlussfähigkeit einzelner Produkte machen. Die Suche nach geeigneten Formaten erscheint hier als sukzessiver Prozess, bei dem nach und nach Bedarfslagen der Zielgruppen erschlossen werden. Schrittweise wird das Produktangebot so konzeptionell angepasst, dass es sich den Erwartungen der Adressatengruppen nähert. Wie der nachfolgende Interviewausschnitt veranschaulicht, verhandeln Monitorer/innen bei der Konzeption von Produkten

implizite Ansprüche ihrer beruflichen Rolle mit ihrer Dienstleisterfunktion, die sich an den adressatenbezogenen Wünschen ausrichtet.

Es darf nicht zu wissenschaftlich sein, es muss praxisnah sein, zielgruppenorientiert und praxisnah. Das ist nicht schlimm, aber das muss man halt auch bei der Produktgestaltung bedenken. (Fall 103, Z. 215–218)

Sind genügend Freiräume bei der Entwicklung von Aufträgen gegeben, werden vor allem schlankere, weniger umfangreiche Produkte, die thematisch eingegrenzt sind und zeitnah zur Verfügung gestellt werden können, von den Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings entwickelt.

Mit der gewählten Strategie der Anpassung an die Bedarfe der Zielgruppen und der Übernahme des Dienstleistungsgedankens sind für die Monitoringverantwortlichen auch Spannungen und innere Konflikte verbunden. So müssen diese in einigen Fällen ihre ursprünglichen Vorstellungen von geeigneten Produktformen zurückstellen. Selten werden diese Pläne gänzlich aufgegeben, sondern im Hintergrund weiterverfolgt und konzeptionell ausgebaut, um Produktideen zu einem späteren Zeitpunkt umzusetzen.

Die Themen- und Formatsuche wird von den Monitoringverantwortlichen – insofern Freiräume vorhanden sind – offen angelegt, sodass Produkte flexibel und situativ an bestehende Bedarfe der Adressatengruppen angepasst werden können. Der Erfolg dieser Strategie deutet sich in einem zunehmenden Interesse des Adressatenkreises an den Produkten und einem insgesamt intensiver werdenden Austausch über die Ergebnisse des Bildungsmonitorings an.

Dem Format des umfassenden Bildungsberichtes wird als zentrales Produkt der Bildungsberichterstattung eine große Bedeutung zugeschrieben (► vgl. Rürup u. a. 2016). Mitunter wird ergänzend darauf hingewiesen, dass z. B. thematische Analysen im Vergleich zu umfangreichen bildungsbereichsübergreifenden Bildungsberichten für viele Kommunen eine effizientere Form der Berichterstattung darstellen

können. Laut Christian Brüggemann und Dana Tegge sind diese gegenüber dem Bildungsbericht möglicherweise mit weniger Aufwand herzustellen, können leichter kommuniziert und schneller strategisch verarbeitet werden (► Brüggemann/Tegge 2018, S. 8). Auch Erfahrungen von Transferagenturen, die bundesweit Kommunen beim Aufbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements beraten, weisen darauf hin, »dass in vielen Kommunen immer öfter Berichte zu spezifischen Themenschwerpunkten erarbeitet wurden.« (► Redemann 2017, S. 10).

Aus unseren Untersuchungsergebnissen geht hervor, dass im Zusammenhang mit einer möglichen Rezeption und Nutzung von Monitoringergebnissen der Bildungsbericht als umfassendes, bildungsbereichsübergreifendes Produkt zum Teil kritisch gesehen wird. Monitoringverantwortliche, die ohne konkrete Produktaufträge starten und diese eigenverantwortlich mitentwickeln können, thematisieren gleichzeitig auch ihre vorausgegangene kritische Auseinandersetzung mit dem Format des Bildungsberichtes. Hierbei kann beobachtet werden, dass Interviewte teilweise in einen Rechtfertigungszwang geraten, wenn sie sich von einem umfassenden Bildungsbericht abwenden.

Es war relativ schnell sicher, dass wir keinen großen Bildungsbericht von über 300 Seiten schreiben werden, wo wir sämtliche Bereiche, die im Anwendungsleitfaden und so, so vorgeschlagen sind, beackern wollen. Weil, wir haben gesagt, »das ist schön und das ist umfangreich, und das landet im Regal«. (Fall 103, Z. 81–85)

Die betreffenden Interviewten kommen zu der Einschätzung, dass ein Bildungsbericht aufgrund seines Umfangs von meist mehreren hundert Seiten eine Rezeption und Weiternutzung durch die Zielgruppen eher erschwert. Gleichzeitig gehen sie davon aus, dass das Format nicht die Detailtiefe erreicht, die für eine Weiterarbeit mit den Ergebnissen notwendig wäre. Weitere Kritikpunkte betreffen die lange Erarbeitungsdauer und die geringere Datenaktualität gegenüber anderen Produkten. Den Gegenhorizont zum umfassenden Bildungsbericht bildet in den Interviewaussagen oftmals die themenbezogene

Berichterstattung. Die Konzentration auf ausgewählte Themen in der Analyse hätte den Vorteil, dass diese differenzierter und vertiefender betrachtet werden können und eine Weiternutzung durch kommunale Akteure dadurch eher gegeben ist.

Interviewte, die bereits einen umfassenden Bildungsbericht erarbeitet hatten, berichten von der hohen Erwartungshaltung an ein solches Produkt. Sie sahen sich mit der Herausforderung konfrontiert, einen möglichst »vollständigen« Bericht zu erarbeiten, der einen Großteil der Bildungsbereiche abdeckt. Bei der Konzeption des Bildungsberichtes orientierten sich die Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings überwiegend am Anwendungsleitfaden zum Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings (► Gawronski u. a. 2017) sowie an Veröffentlichungen von Bildungsberichten anderer Kommunen. In diesem Zusammenhang wird von den betreffenden Interviewten betont, dass sich den hohen Ansprüchen an das Format eines Bildungsberichtes im Ergebnis nur angenähert werden kann.

In den betreffenden Kommunen erhält der Bildungsbericht großes Lob und Anerkennung. Mithilfe des Berichtes gelingt es, erstmalig einen umfassenden Gesamtüberblick über die bestehende Bildungslandschaft zu geben, Bildung im Lebenslauf abzubilden, verschiedene Bildungsbereiche miteinander in Beziehung zu setzen und das Bildungsmonitoring in der Kommune sichtbarer zu machen.

Neben diesen positiv wahrgenommenen Wirkungen eines Bildungsberichtes bringen die Interviewten auch kritische Aspekte zum Produktformat zu Wort. Dem umfassenden Bildungsbericht werde mit seiner Veröffentlichung zwar eine große Außenwirkung zugesprochen, diese konzentriere sich jedoch in erster Linie auf die allgemeine Wahrnehmung des Monitorings in der Kommune.

Also, jetzt mit dem Bericht verstehen die Leute »Was macht beispielsweise das Bildungsmonitoring?«. Also, das ist ein Produkt, das versteht jeder. Und die Leute verstehen auch, was für eine Arbeit darin steckt. Ob sie es nutzen, ist eine

ganz andere Frage. Aber so dieses erste große Produkt macht auf alle Fälle transparent, was jetzt der Bereich Bildungsmonitoring beispielsweise leisten kann. (Fall 201, Z. 561–566)

Mit Blick auf den Herstellungsprozess wird von den betreffenden Interviewten die lange Erarbeitungsdauer und der hohe Arbeitsaufwand thematisiert. Zudem wird angenommen, dass die adressierten Akteure die Fülle an Informationen nur schwer verarbeiten können und sich interessengeleitet nur mit einzelnen Inhalten, die den eigenen beruflichen Kontext betreffen, auseinandersetzen.

Und das war für viele, denke ich, schon, also zu viel im Rahmen des ersten Bildungsberichtes. Also, ich glaube, es gibt wenige, die den vollumfänglich gelesen haben. (Fall 101, Z. 205–207)

Die Befragten verweisen in den Interviewgesprächen oftmals darauf, dass die Veröffentlichung des Bildungsberichtes als Auftakt zu weiteren Anfragen an das Bildungsmonitoring führte. Bestimmte Fragestellungen ließen sich mit dem Bildungsbericht allein nicht beantworten, sodass vertiefende Analysen von den Rezipienten gewünscht waren.

Wie sich in der beschriebenen Auseinandersetzung mit dem Format des umfassenden Bildungsberichtes zeigt, können für Mitarbeitende im Monitoring Spannungen entstehen, die aus ihrer Dienstleistungshaltung auf der einen und den eigenen professionellen Ansprüchen auf der anderen Seite herrühren. Insbesondere wenn Arbeitsaufträge an das Bildungsmonitoring kaum Freiräume zulassen und Kompromisslösungen dadurch versperrt sind, können solche Konflikte nur schwer aufgelöst werden.

Anhand der durchgeführten Interviews lassen sich auch weniger konfliktbehaftete Aushandlungsbereiche identifizieren. Überwiegend konfliktfrei verlaufen spontane Anfragen an das Bildungsmonitoring, z. B. für die Bereitstellung von Daten, kleinere Zuarbeiten oder thematische Präsentationen. Aufgrund der eingenommenen Dienstleisterrolle der Monitoringverantwortlichen und ihrer weitgehenden Offenheit

gegenüber verschiedenen Bildungsthemen, wenden sich Zielgruppen auch eigeninitiativ an die zuständigen Mitarbeitenden. Infolge der zunehmenden Nachfrage fühlen sich die Monitorer/innen in ihrer Dienstleisterrolle bestätigt und verbuchen die Anfragen als überwundene Hürde, die ihnen weitere Zugänge zu wichtigen Akteuren und Einblicke in ihre Bedarfe verschafft.

Mitarbeitende des Bildungsmonitorings wünschen sich für die eigene Arbeitsweise eine Priorisierung von relevanten Themen, um an aktuelle kommunale Bedarfe anknüpfen zu können. Punktuell lässt sich aber auch feststellen, dass Unzufriedenheiten bei den Monitorer/innen entstehen, wenn bestimmte Themen oder Bildungsbereiche im Auftrag (zunächst) ausgeklammert werden. Die betreffenden Interviewten fühlen sich in diesen Fällen aufgrund ihres beruflichen Selbstverständnisses einem breiten Bildungsverständnis und der Adressierung eines größeren Nutzerkreises verpflichtet.

Auch wenn ich persönlich ja immer sage »Man sollte nicht nur auf enges Steuerungswissen gucken, sondern ein Bericht, der stellt die grundlegenden Sachverhalte dar, und Wissen ist eine Ressource«. (Fall 201, Z. 452–455)

Ein wahrgenommenes Dilemma wird auch dann sichtbar, wenn es darum geht, der Vielfalt an Adressatengruppen mit dem Produktangebot gerecht zu werden. Im folgenden Zitat deutet sich an, wie sich die ursprünglich anvisierten Zielgruppen hin zu einer Kernzielgruppe reduzieren.

Für mich war eigentlich immer die gesamte Bevölkerung (...) Adressat. Und realistischere Weise ist das dann am Ende ein Fachpublikum. Und wer damit wirklich arbeiten soll, sind eigentlich die politischen Gremien und die Verwaltung. (Fall 201, Z. 373–375)

Insbesondere die Ansprache von Zielgruppen, die schwer zu erreichen sind, wie die Bürgerschaft, die sich sehr heterogen zusammensetzt, stellt für die Bildungsmonitorer/innen eine wesentliche Herausforderung

dar. Bürger/innen sind zwar in den erarbeiteten Produkten als Zielgruppe stets mitgedacht, es braucht aber entsprechend der Interviewaussagen eigene Formate, um diese gezielt einzubinden und zu erreichen.<sup>3</sup>

In Verbindung mit den bestehenden Produktformaten thematisiert ein Teil der Interviewten einen Weiterentwicklungsbedarf. Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung werden von ihnen bestimmte Produktformate, wie gedruckte Berichte, generell infrage gestellt:

Sind gedruckte Berichte noch das Format, das für die nächsten Jahre vorherrschend sein wird? Ich bezweifle es eher. Ich denke, dass das Bildungsmonitoring sich da digital weiterentwickeln muss in irgendeiner Art und Weise, in irgendeine Richtung. (Fall 313, Z. 821–824)

In den Aussagen der Interviewpartner/innen wird erkennbar, dass sich dieser wahrgenommene Veränderungsbedarf vor allem auf die digitale und interaktive Aufbereitung und Darstellung von Daten bezieht. Inwieweit die Produktadressaten selbst einen solchen Bedarf sehen, bleibt allerdings in den durchgeführten Interviews offen.

### Aushandlungsfeld: inhaltliche Aspekte

Wie schon im Projekt LvO berichten auch die von uns befragten Mitarbeitenden im Bildungsmonitoring von Forderungen der Auftraggebenden, Bewertungen und Handlungsempfehlungen in die Produkte aufzunehmen. Dieser Anspruch, der den Befragten vor allem von den Kernzielgruppen Verwaltung und Politik entgegengetragen wird, scheint an einigen Standorten so bedeutend für die Akzeptanz und Nutzung von Monitoringprodukten zu sein, dass sie sich ohne einen Bezug zu Handlungsempfehlungen nicht denken lassen:

<sup>3</sup> Das kommunale Bildungsmanagement der Stadt Halle (Saale) nutzt verschiedene kommunale Befragungen, um mehr über die Bedarfe und Wünsche der Bürger/innen zu erfahren (vgl. den Beitrag von Maria Nobis in diesem Band).

Also, im Grunde muss man immer über Handlungsempfehlungen nachdenken, und so muss man sich einen Text vorstellen. Also im Endergebnis muss man mit der Frage konfrontiert werden »Was sollen wir da jetzt machen?«, »Was machen wir mit diesen Informationen?«.  
(Fall 103, Z. 238–241)

Dass auf diese Weise normative Fragen in die Arbeitssphäre der Monitoringverantwortlichen rücken, wird von vielen Befragten kritisch betrachtet. Sie markieren diese Forderung als Grenzverletzung, die sie in ihrer Rolle als Wissenschaftler/innen, in der sie Neutralität und Objektivität verpflichtet sind, in Frage stellt:

Also, es ist auf alle Fälle das Ziel, dass Handlungsempfehlungen entstehen. Wir haben uns aber von Anfang an dagegen gesträubt, das als Teil des Berichtes oder in den Bericht zu integrieren, weil der Bericht ist ja eine deskriptive Darstellung, und wir trennen schon Sein und Sollen.  
(Fall 201, Z. 328–331)

Die Ableitung von bildungspolitischen Konsequenzen oder die Formulierung von Handlungsempfehlungen verorten die Befragten stattdessen im Feld der bildungspolitischen Akteure. Da ihnen die Verantwortung für die Formulierung von Empfehlungen von ihren Vorgesetzten in die Hände gelegt wird, können sie sich den Forderungen nicht einfach widersetzen. Außerdem verpflichtet sie ihr Selbstverständnis als Dienstleistende zur Berücksichtigung der Wünsche der Auftraggebenden. Die Befragten müssen den Ruf nach Handlungsempfehlungen also durchaus ernst nehmen und ihn mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis in Beziehung setzen. Wir erkennen in unserem Material drei Herangehensweisen der Befragten, auf diese Herausforderung zu reagieren.

In einer ersten Gruppe finden sich Befragte, die den Wunsch der Akteure nach Handlungsempfehlungen nicht problematisieren. Die Beantwortung normativer Fragen und die Ableitung von konkreten Empfehlungen wird als wichtiges Element des Dienstleistungsproduktes erkannt:

Das ist ja das, wo man sagt, man leitet (...) natürlich auch Handlungsempfehlungen und Maßnahmen ab, die man dann der Kommune empfiehlt (...) und sagt »Das würde den Übergang noch reibungsloser und noch harmonischer machen«, und wir würden das empfehlen. Also, das ist natürlich dann eine Aufgabe, die dann in dem Bildungsbericht dann eine logische Folge (...) nach sich ziehen würde. (Fall 204, Z. 504–511)

Handlungsempfehlungen werden als zwingendes logisches Element des Bildungsmonitorings bzw. -managements angesehen, die für Akteure aus Politik und Praxis wertvoll sind bzw. sein können. Die Perspektive neutraler Wissenschaftler/innen wird nicht gegen dieses Verständnis eines Bildungsmonitorings ins Feld geführt, wodurch die Wünsche der Akteure nicht in Konflikt mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis geraten.

Auch bei einer weiteren Gruppe werden Handlungsempfehlungen zu einem wichtigen Teil der Monitoringprodukte. Allerdings entwickeln die beteiligten Akteure unterschiedliche Meinungen, sodass die Aufnahme von Handlungsempfehlungen zu einem wichtigen Aushandlungsfeld wird. Als Möglichkeit, die unterschiedlichen Meinungen in Einklang zu bringen, nahmen einige Befragte allgemein akzeptierte (und damit unkritische) Forderungen wie »Schulabbrecherquote senken« in die Produkte auf:

(...) ein großer Diskussionspunkt war bei uns auch »Sollen Handlungsempfehlungen im ersten Bildungsbericht gegeben werden?«, wo es auch unterschiedliche Ansichten gab, die sich dann auch mal änderten. Im Endeffekt haben wir uns dafür entschieden, diese nicht explizit schon in den Bericht mit rein zu nehmen. (...) Ich meine, Grundtendenzen sind klar, wenn man hohe Schulabbrecherquoten hat, extrem hohe Vertragslösungsquoten, ist klar, dass man da schon rein formulieren kann, die sollten gesenkt werden.  
(Fall 102, Z. 266–275)

Gleichzeitig bewegen sich die Befragten in diesem Fall mit ihren Empfehlungen oder Positionierungen auf einer

sehr abstrakten Ebene, die zwar schon auf Handlungsbedarfe verweist, aber noch keine konkreten Instrumente zu ihrer Bearbeitung benennt (Handlungsempfehlungen im engeren Sinn). Mit diesem Vorgehen gelingt es den Befragten, dienstleistungsorientiertes Arbeiten mit ihrem Neutralitätsanspruch und damit ihrem professionellen Selbstverständnis, in Einklang zu bringen.

Eine dritte Gruppe von Befragten zieht hingegen eine klare Grenze des Verhandelbaren. Sie berufen sich auf ihre Position als neutrale Institution in der Verwaltung und weisen die Aufnahme von Handlungsempfehlungen in Monitoringprodukte zurück:

Ist nicht meine Aufgabe als Bildungsmonitorer, das zu beantworten, aber so wird da rangegangen. Und ich muss dann immer bremsen. Also, ich habe keine einzige Zahl und ich habe auch keine Handlungsempfehlung. (Fall 103, Z. 241–244)

Die Forderung nach Handlungsempfehlungen werden als unzulässig markiert. Damit stellen sich die Befragten, nicht nur gegenüber den Interviewenden, sondern, wie sich im Fall 103 zumindest andeutet auch im direkten Kontakt mit den Auftraggebenden, gegen deren explizite Wünsche. Dass das Negieren des Credo, der Kunde habe immer recht, auf eine Eskalation oder gar einen Bruch im Verhältnis von Monitoringverantwortlichen und Auftraggebenden hindeutet, würde zu kurz greifen. Sofern mit einer »gewisse(n) ‚professionelle(n)‘ Freundlichkeit« (► Dunkel/Wehrich 2012, S. 47) vorgetragen ist das Behaupten der eigenen Interessen der Dienstleistungsgebenden Teil eines professionellen Dienstleistungshandelns (► ebd.; ► Voswinkel 2004, S. 148). Zwar liefert unser Material keine Hinweise darauf, wie und mit welchen Folgen die Befragten ihre Position in konkreten Aushandlungen mit den Akteuren vertreten. Nichtsdestotrotz verweisen die Ergebnisse aus der Dienstleistungsforschung auf die Möglichkeit, dass die unvereinbaren Interessen zwischen Auftraggebenden und Dienstleistenden auch in Richtung der Dienstleistenden bzw. in einen Kompromiss aufgelöst werden können.

Eine Strategie, die wir im Umgang mit Handlungsempfehlungen erkennen können und die auf einen

Kompromiss ausgelegt ist, ist die Herstellung einer gemeinsamen Verantwortung für ihre Erarbeitung.<sup>4</sup> Dabei machen die Mitarbeitenden im Monitoring einerseits deutlich, dass die Expertise, die eine Ableitung aus empirischen Ergebnissen erfordert, bei Fachkundigen und nicht bei ihnen liegen muss. Andererseits übernehmen sie gemeinsam mit dem Bildungsmanagement Verantwortung für die Organisation und Moderation von Arbeitsgruppen, in denen Daten gemeinsam interpretiert und Empfehlungen abgeleitet werden. Auf diese Weise lösen sich die Monitoringverantwortlichen bzw. das Bildungsmanagement von der inhaltlichen und im Kontext der Formulierung von Empfehlungen auch politischen Verantwortung. Sie verlagern die (politische) Aushandlung der Ergebnisse in die aus ihrer Sicht richtige Zuständigkeit. Gleichzeitig zeigen sie sich als professionelle Dienstleistende, da sie sich gleichsam als wichtige Promotoren in den Prozess der kommunalen Bildungssteuerung einbringen. So gelingt es den Monitoringverantwortlichen, ihre Dienstleistungsrolle in Einklang mit ihrem professionellen Selbstverständnis und den Wünschen der Auftraggebenden zu bringen.

### Aushandlungsfeld: Einbindung von Adressaten

Im Prozess der Erstellung von Produkten greift das Bildungsmonitoring auf eine Vielzahl von Datenquellen zurück. Den Interviewaussagen folgend stimmen sich die Produzierenden dabei nicht nur hinsichtlich der Datenbereitstellung mit anderen Akteuren ab, sondern spiegeln aufbereitete Daten und Textentwürfe vor der Produktveröffentlichung wieder an die betreffenden Personen zurück. Involvierte Akteure erhalten so die Möglichkeit, einzelne Berichtsteile gegenzulesen, Daten und Informationen auf Richtigkeit zu überprüfen und Ergänzungs- und Änderungswünsche einzubringen. Bei den einbezogenen Akteuren handelt es sich neben den Datenlieferanten, vor allem um Fachexperten aus den entsprechenden Arbeitsfeldern sowie Repräsentanten der Auftraggebendenseite. Die Einbeziehung

<sup>4</sup> Das gemeinsame Formulieren von Handlungsempfehlungen wird im Abschnitt »Konsequenzen für Rezeption und Nutzung der Produkte« noch genauer beschrieben.

von Adressatengruppen in die Produktherstellung ist aus Sicht der Interviewten zwar mit einem hohen Abstimmungsaufwand und einer längeren Erarbeitungsdauer verbunden, wird aber als unverzichtbares Instrument angesehen, wenn es um die Akzeptanz des Endproduktes und seine Weiternutzung geht.

Aber es ist natürlich auch immer ein Zeitfaktor, also, so ein breites Verfahren dann anzulegen. Man muss sich auf die Zuarbeiten verlassen, die man bekommt. Aber wünschenswert wäre es sicherlich, das auf mehrere Schultern abzulegen, dann wird es natürlich nochmal besser mitgetragen, denke ich. (Fall 101, Z. 149–152)

Die Strategien bei der Einbeziehung von Akteuren, die wir aus den Interviews herauslesen können, unterscheiden sich nach dem Einbindungszeitpunkt und dem Ausmaß der eingeräumten Mitgestaltungsrechte für Beteiligte. In einigen Fällen werden Partner/innen bereits in der Konzeption einzelner Berichtskapitel eingebunden. Zum Teil übernehmen Akteure für ihren Zuständigkeitsbereich Mitautorenschaften für einzelne Berichtskapitel. Besondere Herausforderungen ergeben sich für Monitoringverantwortliche bei der Einbindung von Akteuren, wenn bestimmte Interessen der Beteiligten nicht im Einklang mit einer neutralen und objektiven Darstellungsweise der Informationen stehen. Dies betrifft z. B. die Darstellung einzelner Bildungseinrichtungen in den Produkten oder die Feststellung von Problematiken, die in einen bestimmten Zuständigkeitsbereich fallen. Der Umgang mit dieser Herausforderung wird von den betreffenden Monitoringverantwortlichen als Balanceakt beschrieben:

Und da muss man dann als Autor oder als Redakteur umgehen, wie man die verschiedenen Interessen dann miteinander abwägt und wie man da dann einen Text draus macht, ohne jemanden zu verprellen und beim nächsten Mal nicht mehr an Bord zu haben. (Fall 313, Z. 159–162)

Aus Sicht der Monitoringverantwortlichen ist in diesen Fällen viel Fingerspitzengefühl gefordert. Außerdem müssen Entscheidungen nachvollziehbar und transparent vermittelt werden. Hilfreich ist in diesem

Zusammenhang, im Vorfeld darauf hinzuweisen, dass die Redaktion beim Bildungsmonitoring liegt. Hier zeichnet sich ab, dass Monitoringbeauftragte viel kommunikative Arbeit einbringen und ein subtiles Erwartungsmanagement betreiben, um Interessen miteinander zu vereinbaren.

Die Einbindung von Partner/innen in die Konzeption und Erstellung der Produkte ist die Regel und erweist sich aus Perspektive der Interviewten als sehr gewinnbringend für alle nachfolgenden Prozesse. Mit den gewählten Handlungsstrategien gelingt es, in einer frühen Phase eine Vertrauensbasis zu den Akteuren aufzubauen, Erwartungen abzugleichen und Skepsis und Unstimmigkeiten frühzeitig entgegenzuwirken.

### **Konsequenzen für Rezeption und Nutzung der Produkte**

Wie die bisherigen Ausführungen bereits deutlich gemacht haben, sind die Rezeption und Nutzung von Monitoringergebnissen durch kommunale Akteure das zentrale Handlungsproblem der Befragten. Diesbezüglich werden von ihnen auch sehr hohe Erwartungen formuliert: Angesprochene Zielgruppen sollen die aufbereiteten Ergebnisse wahrnehmen, das Produkt möglichst in seiner Gesamtheit rezipiert haben, die Informationen als relevant für ihre Arbeit betrachten und bereit sein, daraus Entscheidungen und Handlungen abzuleiten.

Und dann erwarte ich ja schon auch von den Entscheidungsträgern, um fundierte Entscheidungen treffen zu können, und die Informationen bietet der Bericht nach meiner Einschätzung, dass die zumindest thematisch sich mal einlesen und sagen »Hier, es ist so und so« und »Da müssen wir was machen« oder »Da müssen wir nichts machen«. (Fall 222, Z. 417–422)

Wie oben bereits beschrieben ist die Weiternutzung von Erkenntnissen aus dem Bildungsmonitoring durch kommunale Akteure aufgrund des fehlenden gesetzlichen Auftrages nicht gesichert und muss erst vom kommunalen Bildungsmanagement erarbeitet werden. Gemeinsam ist fast allen geschilderten Vorgehens-



weisen, dass die entstandenen Produkte umfangreich den Zielgruppen zugänglich gemacht und vorgestellt werden. So finden Präsentationen zu Ergebnissen u. a. vor Entscheidungsträgern, in politischen Gremien, Ausschüssen, Dienstberatungen, Arbeitsgruppen und gegenüber der Presse statt. In der Phase der Bekanntmachung und Vorstellung der Ergebnisse kann zum Teil an bereits bestehende Routinen und Arbeitsweisen mit Berichten in der Kommune angeknüpft werden. Oftmals werden von den Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings zielgruppenspezifische Präsentationen angeboten, die zugeschnitten auf die jeweilige Adressatengruppe ausgewählte Themenbereiche und dazugehörige Arbeitsergebnisse beinhalten. Die Präsentationen werden vom kommunalen Bildungsmanagement nicht nur als Möglichkeit genutzt, das Produkt vorzustellen, sondern auch, um eine Diskussionsgrundlage zu schaffen und aktiv Feedback zu den Ergebnissen einzuholen. Sofern es zu Bekenntnissen zur Weiterarbeit mit den Ergebnissen sowie ersten Handlungsempfehlungen durch kommunale Akteure kommt, wird diese von den Mitarbeitenden des Bildungsmanagements dokumentiert und markieren den Startpunkt für den sich anschließenden Weiternutzungsprozess.

Die Interviewaussagen deuten darauf hin, dass sich an die Präsentationsphase eine sehr anfällige Phase anschließt, in der es nicht immer gelingt, den Diskurs zu den aufbereiteten Ergebnissen aufrechtzuerhalten. Einige Befragte berichten von Unsicherheiten, wie Prozesse in dieser Phase angemessen fortgeführt werden können und welche Austauschformate sich für die Weiterarbeit mit den Adressatengruppen eignen. Gerade wenn in der Kommune Routinen und Regelstrukturen zum Umgang mit Berichten fehlen, besteht eine wesentliche Herausforderung darin, diese zunächst gemeinsam mit den Adressatengruppen zu erarbeiten und zu etablieren.

Und in die Richtung soll es auch gehen, dass wir eine Regelstruktur schaffen, Bildung als Querschnitt, und dass wir eine Arbeitsstruktur schaffen, wie man generell, das betrifft ja nicht nur den Bildungsbericht, Berichte hier in der Verwaltung auswertet. (Fall 201, Z. 340–343)

Aus Sicht der Interviewten können Kenntnisse im Umgang mit Monitoringprodukten bei den kommunalen Akteuren nicht vorausgesetzt werden, sondern müssen von ihnen erst »erlernt« werden. Ein überwiegender Teil der Interviewten spricht sich deshalb für einen intensiven Begleitprozess aus, bei dem die Adressatengruppen Hilfestellung bei der Interpretation und Nutzung der Ergebnisse durch das kommunale Bildungsmanagement erhalten. Gleichzeitig soll so sichergestellt werden, dass Erkenntnisse aus dem Bildungsmonitoring angemessen interpretiert werden. Wichtig ist den Monitoringverantwortlichen, dass sie bei der Begleitung der Akteure eine moderative Rolle einnehmen und darauf hinwirken, dass kommunale Akteure selbstständig Handlungsempfehlungen ableiten. Eine spezifische Form der Begleitung, die in den Interviews erwähnt wird, ist die Durchführung von Auswertungs- und Interpretationsworkshops. Die Zusammensetzung der Teilnehmer/innen gibt Hinweise darauf, dass zunächst Akteure im unmittelbaren beruflichen Umfeld zusammengeführt werden (u. a. Fachplanungen, Amtsleiter-, Dezernatsebene), der Begleitprozess zunächst verwaltungsintern beginnt und anschließend auf verwaltungsexterne Akteure ausgeweitet wird.

Eine grundsätzliche Frage, mit der sich ein Teil der Interviewten auseinandersetzt, ist die Frage nach der Reichweite dieses Begleitprozesses durch Verantwortliche des kommunalen Bildungsmanagements. Während einige Befragte es als förderlich ansehen bis in die Maßnahmeentwicklung der einzelnen Akteure hinein noch involviert zu sein (► vgl. nachfolgendes Zitat), sehen andere Interviewte die weitere Begleitung eher als Starthilfe für den grundlegenden Umgang mit Monitoringergebnissen.

Ich weiß nicht, ob es originäre Aufgabe des Bildungsmonitorings ist, das ist es eigentlich nicht unbedingt, aber ich denke schon, dass es hilfreich ist, wenn man dann den Prozess weiterhin begleitet, als nur zu zeigen, es geht dorthin oder es geht dorthin. Und dass man dann auch bei der weiteren Maßnahmenplanung, bei der Schwerpunktsetzung dabei ist. (Fall 313, Z. 756–763)

In den Interviews deutet sich ein eher fließender Anschlussprozess zur Weiternutzung an, wenn die Produkte im Vorfeld in enger Abstimmung mit den Adressatengruppen konzipiert wurden. Da die Konzeption des Produktes bereits so angelegt ist, dass die Zielgruppen ein auf ihre Bedürfnisse hin abgestimmtes Arbeitsinstrument erhalten, sind wichtige Voraussetzungen für die Weiternutzung bereits geschaffen.

Trotz der hohen Erwartungshaltung an die Weiterarbeit mit den Monitoringergebnissen wird in den Interviews auch sichtbar, dass kaum Wissen zur tatsächlichen Rezeption und Nutzung vorhanden ist.<sup>5</sup> Diesbezügliche Einschätzungen fallen bei fast allen Befragten sehr vorsichtig aus.

Also, wie die einzelnen Akteure direkt damit [mit dem Bildungsbericht, Anmerkung d. A.] arbeiten in ihrem Alltag, das kann ich leider nicht einschätzen. (Fall 101, Z. 472–473)

Auch angesichts der sehr breiten Zielgruppe, die z. B. mit dem Format eines umfassenden Bildungsberichtes erreicht werden soll (u. a. Bildungsakteure, Kommunalpolitik, Verwaltung, interessierte Bürgerschaft), ist gesichertes Wissen zur Wahrnehmung und zum Umgang mit den Erkenntnissen aus dem Bildungsmonitoring kaum verfügbar. Am ehesten können mögliche Nutzungsweisen und -potentiale aus den vorliegenden Fällen abgeleitet werden, die bereits über einen längeren Zeitraum ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement aufgebaut haben (insbesondere die einbezogenen LvO-Kommunen).

Als Nutzende von Monitoringergebnissen treten hier insbesondere verwaltungsinterne Ämter und Fachbereiche in Erscheinung. Auf Informationen aus dem Bildungsmonitoring wird zurückgegriffen, wenn eine Datenbasierung als Grundlage z. B. bei der Verteilung von Mitteln oder der Fördermittelakquise vonnöten ist. Beispielsweise wird eine Datenbasierung durch das Monitoring herangezogen, wenn eine gezielte Auswahl von Schulen für die Verteilung von Schulsozialarbeit oder finanziellen Mitteln erforderlich ist. Auch

bei der Auswahl von Kitas für bestimmte Projekte oder bei Entscheidungen zu möglichen Schließungen bestimmter Lernorte kann das Bildungsmonitoring eine Hilfestellung geben. Den aufgeführten Nutzungsbeispielen sind häufig vertiefte Analysen mit sozialräumlichen Bezug vorausgegangen, die in enger Abstimmung mit den Nutzenden entwickelt wurden.

Ein weiterer Strang, bei dem das Bildungsmonitoring selbst als Nutzer der Ergebnisse profitiert, ist die konzeptionelle Einbindung der Monitoringverantwortlichen in die Konstruktion von Erhebungsinstrumenten anderer Akteure. Dies betrifft beispielsweise Befragungen, die von den Fachplanungen ausgehen (z. B. Kinder- und Jugendbefragungen) oder die Analyse von Nutzergruppen einzelner Bildungsorte (z. B. Museen), die einen ganz konkreten Anwendungsbezug aufweisen. Mitarbeitende des Bildungsmonitorings bringen hierbei nicht nur ihr spezifisches Know-how bei der Instrumentenentwicklung ein, sondern nutzen ihre Einbindung auch, um eine integrierte Perspektive auf Bildungsprozesse zu fördern und eigene relevante Themenkomplexe in den Befragungen zu platzieren. Im Nachgang können sie auf die sie interessierenden Ergebnisse zurückgreifen und in ein Monitoringprodukt einfließen lassen.<sup>6</sup>

Und einerseits steuern wir aus dem Bildungsmonitoring natürlich Kenntnisse bei, und ziehen dann aber auch aus den Ergebnissen halt auch was für uns. (Fall 222, Z. 67–69)

Anhand dieses Beispiels wird sichtbar, wie Monitoringverantwortliche Bedürfnisse verknüpfen und sowohl dienstleistungsorientiert als auch im Sinne ihres professionellen Selbstverständnisses geeignete Strategien entwickeln.

Während insbesondere die Arbeitsebene in der Verwaltung intensiver auf das Wissen aus dem Bildungsmonitoring zurückgreift, ergibt sich im Hinblick auf die Kommunalpolitik als potentielle Rezipienten- und Nutzergruppe ein diffuses Bild. Die Interviewaussagen geben Hinweise darauf, dass die Nutzung innerhalb dieser Zielgruppe sehr unterschiedlich ausfällt, wie im nachfolgenden Zitat deutlich wird.

Von der Politik ist es so, dass – ja, von manchen Parteien wird es [die Bildungsberichterstattung, Anmerkung d. A.] gerne gesehen und häufig herangezogen. (...) Andere Parteien stehen dem negativer gegenüber und tun das als viel unnützes Papier ab. (Fall 313, Z. 263–265)

Matthias Rürup u. a. weisen mit Bezug auf Erkenntnisse aus der Verwendungsforschung darauf hin, dass von wissenschaftlichen Publikationen wie Bildungsberichten nicht erhofft werden kann, dass diese politische Entscheidungen vorwegnehmen oder direkt orientieren (► Rürup u. a. 2016, S. 432). Ursachen könnten in divergierenden Handlungslogiken und einem latent konflikthaften Verhältnis zwischen Wissenschaft und Politik begründet sein (► Rürup u. a. 2016, S. 430).

Eine von den Interviewpersonen stärker problematisierte Umgangsweise mit Monitoringergebnissen wird häufig im Zusammenhang mit kommunalpolitischen Akteuren angesprochen. Sie betrifft zum einen die Nichtbeachtung von Monitoringkenntnissen, die für die Produzenten einen dringenden Handlungsbedarf darstellen:

Ich habe aber den Eindruck, dass ein weiterer Adressat, also die Politik, das nicht so richtig, oder zu meiner Zufriedenheit aufgegriffen hat. (Fall 222, Z. 408–410)

Zum anderen wird von den Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings mitunter eine selektive Wahrnehmung bzw. Nutzung der Informationen wahrgenommen.

Bei Politik ist es ja so, dass die die Zahlen nehmen, die in ihre politische Agenda passen, und andere Zahlen dann nicht. (Fall 313, Z. 307–308)

Die von uns interviewten Mitarbeitenden des Bildungsmonitorings reagieren auf diese Rezeptionsweisen, indem sie z. B. im Produktformat selbst Anpassungen vornehmen, politische Akteure gezielt versuchen, stärker einzubinden, Präsentationen unterbreiten oder unabhängige Dritte als Sprachrohr in den Prozess integrieren.

In unseren Ergebnissen zeichnet sich ab, dass vorausgegangene politische Beschlüsse zu Vorgehensweisen im kommunalen Bildungsmanagement und bildungsbezogenen Konzepten und Strategien ein wichtiges Fundament für die nachhaltige Nutzung von Monitoringergebnissen bilden. Mitarbeitende des Bildungsmonitorings können sich in ihren Aushandlungsprozessen mit Adressaten in diesen Fällen auf kommunalpolitische Entscheidungen und Absichtserklärungen berufen, wenn es darum geht, Anschlüsse an die Weiternutzung der Monitoringergebnisse herzustellen.

### Zusammenfassung

Unsere empirische Untersuchung beschäftigte sich mit der Frage, wie Ergebnisse des Bildungsmonitorings zu einem Arbeitsinstrument innerhalb der Verwaltung und in bildungspolitischen Gremien werden. Hierfür griffen wir die Annahme auf, dass Monitoringprodukte, die den Bedürfnissen der Adressierten gerecht werden, eine wichtige Voraussetzung für deren Akzeptanz und ihre weitere Nutzung sind.

Wir konnten zeigen, dass die Einbindung von potentiell Nutzenden in die Erstellung von Monitoringprodukten ein komplexer Prozess ist, in dem die Wünsche der Adressaten nicht einfach gesammelt und in ein Produkt überführt werden. Vielmehr werden die Vorstellungen der Akteure vor dem Hintergrund des eigenen professionellen Selbstverständnisses der Monitoringverantwortlichen verhandelt. Mit der Einbindung von Adressaten in die Produktkonzeption, -erstellung und -weiternutzung sind eine Reihe von Aushandlungen verbunden. Diese Prozesse erfordern im hohen Maße kommunikative Arbeit, bei der Wünsche und Bedarfe der verschiedenen Akteure eruiert, integriert und in Einklang gebracht werden müssen.

5 Das kommunale Bildungsmanagement der Stadt Halle (Saale) nahm diese Unwissenheit über die tatsächliche Nutzung von Bildungsberichten zum Anlass, eine Befragung der Adressaten zur Wahrnehmung der Bildungsberichterstattung durchzuführen (vgl. den Beitrag von Maria Nobis in diesem Band).

6 Diese Strategie wird auch vom Bildungsmanagementteam der Stadt Halle (Saale) verfolgt, um Bildung als Querschnittsaufgabe zu stärken (vgl. den Beitrag von Maria Nobis in diesem Band).

Die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Monitoringverantwortlichen erschöpfen sich dabei nicht in der bedingungslosen Unterordnung unter die Ansprüche der Auftraggebenden oder in der Herstellung von Win-Win-Situationen, wie es die Ergebnisse von Marie Kristin Opper (► 2016) nahelegen. Trotz bestehender Abhängigkeiten, Statusunterschieden und Hierarchien eröffnet sich den Mitarbeitenden im Monitoring ein weiter Handlungsspielraum. Wie wir zeigen konnten, finden sie vielfältige Wege, ihre Ideen und Vorstellungen in die Gestaltung des kommunalen Bildungsmanagements einzubringen.

Produkte des Bildungsmonitorings sind divers. Unsere Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass Monitoringmitarbeitende die Vielfalt an Produktformen aktiv nutzen, um den verschiedenen Bedarfen einer nicht homogenen Zielgruppe Rechnung zu tragen. Dies ermöglicht es ihnen, flexibel auf die Wünsche der Auftraggebenden zu reagieren. In den Ergebnissen deutet sich an, dass das klassische Format des umfassenden, bildungsbereichsübergreifenden Bildungsberichtes nicht immer die erste adressatenbezogene Wahl darstellt. Mit dem Bildungsbericht wird eine erschwerte Rezeption und Nutzung der Ergebnisse durch potentielle Adressatinnen und Adressaten in Verbindung gebracht. Hier lässt sich an Katharina Michels Untersuchungsergebnisse (► 2018) anschließen, die eine thematische Beschränkung in Bildungsberichten, eine kürzere Erarbeitungsdauer und bestimmte inhaltliche Ausgestaltungen nahelegen, damit Bildungsberichte eher rezipiert und genutzt werden.

Unsere Ergebnisse verdeutlichen darüber hinaus, dass die weitere Nutzung von Monitoringprodukten nicht nur an die Qualität der erstellten Produkte geknüpft ist, sondern vor allem von der frühzeitigen und dauerhaften Einbindung der Kernzielgruppe begünstigt wird. In der LvO-Begleitforschung wird ebenfalls auf die Wichtigkeit von partizipativen Einbindungs- und Abstimmungsprozessen bei der Erstellung von Bildungsberichten hingewiesen, die es erleichtern, den Bericht als gemeinsames Produkt auszuweisen (► Lindner u. a. 2016a, S. 107). Wie Marina Egger und Dana Tegge (► 2014) feststellen, können die vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten in den einzelnen

Phasen der Bildungsberichterstattung deren Akzeptanz unterstützen. Auch in unseren Ergebnissen wird die förderliche Wirkung von partizipativen Prozessen im Bildungsmonitoring sichtbar: Werden Monitoringprodukte in enger Abstimmung mit den Adressaten konzipiert, erstellt und ausgewertet, kann die Rezeption und Nutzung dieser Produkte sichergestellt werden.

Aus unserer Studie ergeben sich Hinweise darauf, dass Anschlüsse zur Weiternutzung der Ergebnisse besser gelingen, wenn Bildungsmonitorer/innen in den weiteren Prozessen nach der Produktveröffentlichung involviert bleiben und die Rezeption und Weiterarbeit durch die Nutzenden mit begleiten und moderieren. Insofern ist es wichtig, diesen kommunikativen Aufgaben von Monitoringverantwortlichen Raum zu geben und bei der Konzeption und Planung von Anfang an mitzudenken. An diesem Punkt wird auch deutlich, dass die funktionelle Trennung zwischen den Personalstellen Monitoring und Management, wie sie von Programmseite vorgesehen ist, nur eine künstliche ist. In der Praxis verschränken sich ihre Handlungsbereiche so stark, dass sie kaum voneinander zu trennen sind.

Monitorer/innen erstellen nicht ausschließlich Produkte für das kommunale Bildungsmanagement, sondern sind oftmals parallel an der gemeinschaftlichen Erstellung von Berichten und Auswertungen anderer Ämter beteiligt. Dadurch ergeben sich vielfältige Anschlussmöglichkeiten für das kommunale Bildungsmanagement. Auch das Beisteuern des Know-hows bei Erhebungen anderer Stellen können als Ansatzpunkte aufgefasst werden, um an Bedarfe der verschiedenen Akteure anzuknüpfen und ressortübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. In unseren Untersuchungsergebnissen zeigt sich, dass Mitarbeitende des Monitorings häufig bei Befragungen anderer Ämter involviert sind. Sie erhalten damit nicht nur die Gelegenheit, die Perspektiven der Partner/innen auf Bildungsprozesse zu weiten. Sie nutzen diese Befragungen auch, um für das Bildungsmonitoring Daten zu generieren und Datenlücken zu schließen. An dieser Stelle wird sichtbar, wie Monitoringverantwortliche sowohl adressatenorientiert als auch im Sinne ihres professionellen Selbstverständnisses geeignete Strategien entwickeln.

Ein Bedarf an vertiefter Forschung, der in aktuellen Publikationen zum Themenfeld oftmals Erwähnung findet und sich in unserer Untersuchung bestätigt hat, betrifft die Frage nach den konkreten Verarbeitungs- und Nutzungsweisen der Monitoringergebnisse durch die verschiedenen Zielgruppen. Hierbei könnte näher untersucht werden, für welche Zwecke die Produkte von den kommunalen Akteuren herangezogen werden, wie die Ergebnisse in den eigenen Arbeitsbereich transferiert werden und wie sie in bildungspolitische Entscheidungen einfließen.

## Literatur

- ▶ ARBEITSGRUPPE »LERNEN VOR ORT« (HRSG.) (2016): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess: Studien zu »Lernen vor Ort«. Wiesbaden
- ▶ BIRKEN, THOMAS / KRATZER, NICK / MENZ, WOLFGANG (2012): Die Steuerungslücke interaktiver Arbeit. In: Dunkel, Wolfgang / Wehrich, Margit (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden, S. 159–178
- ▶ BRÜGGEMANN, CHRISTIAN / TEGGE, DANA (2018): Working Paper. Strukturen kommunalen Bildungsmanagements in Deutschland. Bonn
- ▶ BRÜSEMEISTER, THOMAS (2017): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Zur Literalität von Kommunen im Programm »Lernen vor Ort«. In: Olk, Thomas / Schmachtel, Stefanie (Hrsg.): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Weinheim/Basel, S. 52–77
- ▶ DEUTSCHES ZENTRUM FÜR LUFT- UND RAUMFAHRT (HRSG.) (2011): Wie erstellt man einen kommunalen Bildungsbericht. Bonn
- ▶ DUNKEL, WOLFGANG / WEHRICH, MARGIT (2012): Interaktive Arbeit - das soziologische Konzept. In: Dunkel, Wolfgang / Wehrich, Margit (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden, S. 29–59
- ▶ EGGER, MARINA / TEGGE, DANA (2014): Kommunale Bildungsberichterstattung – partizipativ, transparent, problemorientiert. Beispiele von Kooperationen im Zuge der Bildungsberichterstattung. überarbeitete Version. In: Schulverwaltung spezial, 16. Jg., H. 1, S. 10–12
- ▶ GÄRTNER, HOLGER / WENDT, WOLFGANG (2018): Von der Produktion regionaler Bildungsberichte und den Erwartungen an Rezeption und Nutzung. In: Bormann, Inka / Hartong, Sigrid / Höhne, Thomas (Hrsg.): Bildung unter Beobachtung. Kritische Perspektiven auf Bildungsberichterstattung. Weinheim, S. 90–102
- ▶ GAWRONSKI, KATHARINA / HETMEIER, HEINZ-WERNER / LEIDEL, MELANIE / SCHMIDT, NORA / SCHNEIDER, CHRISTOPH (2017): Anwendungsleitfaden für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings. Wiesbaden/Stuttgart/Bonn
- ▶ JOHN, MAGNUS (2015a): Aufbau und Struktur der Bildungsberichte. In: Döbert, Hans / Weishaupt, Horst (Hrsg.): Bildungsmonitoring, Bildungsmanagement und Bildungssteuerung in Kommunen. Ein Handbuch. Münster/Westfalen, S. 215–219
- ▶ JOHN, MAGNUS (2015b): Darstellung der konzeptionellen Grundlagen in den Bildungsberichten. In: Döbert, Hans / Weishaupt, Horst (Hrsg.): Bildungsmonitoring, Bildungsmanagement und Bildungssteuerung in Kommunen. Ein Handbuch. Münster/Westfalen, S. 226–231
- ▶ KANN, CAROLINE / TEGGE, DANA (2015): Verständnis und Umgang mit Indikatoren in den Bildungsberichten. In: Döbert, Hans / Weishaupt, Horst (Hrsg.): Bildungsmonitoring, Bildungsmanagement und Bildungssteuerung in Kommunen. Ein Handbuch. Münster/Westfalen, S. 232–236

- ▶ KUCKARTZ, UDO (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim/Basel
- ▶ LINDNER, MARKUS/NIEDLICH, SEBASTIAN/KLAUSING, JULIA/BRÜSEMEISTER, THOMAS (2016a): Regelungsbereiche des kommunalen Bildungsmanagements im Programm »Lernen vor Ort« aus Sicht der Governance-Forschung. In: Arbeitsgruppe »Lernen vor Ort« (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess: Studien zu »Lernen vor Ort«. Wiesbaden, S. 99–110
- ▶ LINDNER, MARKUS/NIEDLICH, SEBASTIAN/KLAUSING, JULIA/LÜTHI, KATHARINA/BRÜSEMEISTER, THOMAS (2016b): Zum Aufbau von Arenen des Bildungsmanagements in Lernen vor Ort. In: Arbeitsgruppe »Lernen vor Ort« (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess: Studien zu »Lernen vor Ort«. Wiesbaden, S. 47–73
- ▶ MAYKUS, STEPHAN/SCHONE, REINHOLD (HRSG.) (2010): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. Wiesbaden
- ▶ MAYRING, PHILIPP (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim
- ▶ MICHEL, KATHARINA (2018): Bildungsberichterstattung als kommunales Steuerungsinstrument? (Münchner Beiträge zur Bildungsforschung, 41), München
- ▶ NIEDLICH, SEBASTIAN/BRÜSEMEISTER, THOMAS (2016): Bildungsmonitoring zwischen Berichterstattung und Steuerungsanspruch. In: Arbeitsgruppe »Lernen vor Ort« (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess: Studien zu »Lernen vor Ort«. Wiesbaden, S. 75–96
- ▶ OPPER, MARIE KRISTIN (2016): Zur Karriere des Bildungsmonitorings in »Lernen vor Ort«. In: Arbeitsgruppe »Lernen vor Ort« (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess: Studien zu »Lernen vor Ort«. Wiesbaden, S. 111–138
- ▶ RÄDLER, MARION/NIEDLICH, SEBASTIAN (2016): Konstitution eines Akteurs - ein Modell der Institutionalisierung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. In: Arbeitsgruppe »Lernen vor Ort« (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess: Studien zu »Lernen vor Ort«. Wiesbaden, S. 139–164
- ▶ REDEMANN, DOMINIK (2017): Bildungsberichterstattung für Landkreise. München
- ▶ RÜRUP, MATTHIAS/FUCHS, HANS-WERNER/WEISHAUPT, HORST (2016): Bildungsberichterstattung – Bildungsmonitoring. In: Altrichter, Herbert/Maag Merki, Katharina (Hrsg.): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden, S. 411–437
- ▶ TEGGE, DANA (2015): Auswahl der Indikatoren in den Bildungsberichten. In: Döbert, Hans/Weishaupt, Horst (Hrsg.): Bildungsmonitoring, Bildungsmanagement und Bildungssteuerung in Kommunen. Ein Handbuch. Münster/Westfalen, S. 237–245
- ▶ TRANSFERAGENTUR MITTELDEUTSCHLAND FÜR KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT (TRANSMIT) (HRSG.) (2018): Handreichung »Bildungspolitische Ziele mit Hilfe von Indikatoren abbilden«. Halle/Leipzig
- ▶ VOSWINKEL, STEPHAN (2004): Kundenorientierung. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hrsg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt am Main, S. 145–151

Maria Nobis

# Den Blick auf die Zielgruppe richten

Fallbeispiel für einen Prozessverlauf:  
Das kommunale Bildungsmanagement  
in der Stadt Halle (Saale)

2



► Annett Fritzsche  
und Michael Gerstner,  
Bildungsmonitorerin  
und Bildungsmanager  
der Stadt Halle (Saale)

Das Team um Bildungsmonitorerin Annett Fritzsche und Bildungsmanager Michael Gerstner hat in der Stadt Halle (Saale) schon viel bewegt. Momentan stecken sie mitten im Prozess zur Erarbeitung des Bildungsleitbildes der Stadt. Außerdem tritt neben die zwei großen, bereichsübergreifenden Bildungsberichte ein Spezialreport zum Thema Migration. Jetzt stehen die beiden vor der Frage, wie die vielen Prozesse miteinander verwoben und fortgeführt werden können. Eines steht aber fest: Ohne Rückmeldungen und Impulse von den verschiedenen Zielgruppen des Bildungsmanagements geht es nicht. Gemeinsam mit Annett Fritzsche und Michael Gerstner blicken wir auf die vergangenen Jahre zurück und sprechen über Zielgruppen, Arbeit mit Bildungsberichten und ihr Selbstverständnis als Mitarbeitende im kommunalen Bildungsmanagement.

### Wegbegleiter kommunales Bildungsmanagement

Halle (Saale) ist gemessen an der Einwohnerzahl die größte Stadt Sachsen-Anhalts. Nachdem die demografische Entwicklung lange Zeit durch Abwanderung geprägt war, wächst die Stadt seit 2010 kontinuierlich. Die veränderte Situation bringt auch für die Bildungslandschaft neue Herausforderungen mit sich. War noch vor wenigen Jahren die Rede vom Rückbau von Kitas und Schulen, wird nun von Sicherung und Ausbau von Gebäuden, Angeboten und Personal gesprochen. Darüber hinaus braucht es durch den Zuzug von Personen mit Migrationshintergrund neue integrative Maßnahmen in allen Lebens- und Bildungsbereichen.

Wie kann der Bildungsstandort Halle (Saale) auf die neuen Anforderungen reagieren und wohin soll sich die Bildungslandschaft künftig entwickeln? Bildung findet in einem Netz aus Schule, Jugend- und Freizeitangeboten, Familie und Stadtumfeld statt. Viele Teile des Bildungsnetzwerkes liegen in der Hand der Kommune. Sie spielt deshalb eine besondere Rolle bei der Vernetzung und Abstimmung der Beteiligten, denn die Gestaltung der Bildungslandschaft gelingt nur im koordinierten Vorgehen aller beteiligten Akteure. Das Team des kommunalen Bildungsmanagements der Stadt Halle (Saale) versteht sich in diesem Sinne als

eine Begleitung auf dem Weg, Herausforderungen im Bildungsbereich gemeinsam mit Politik, Verwaltung, Bildungsakteuren und Bürgerinnen/Bürgern zu diskutieren und zu bearbeiten.

Im September 2015 setzte ein Stadtratsbeschluss den Startschuss für diesen Prozess. Gemeinsam mit Bildungspartnern soll eine einheitliche kommunale Bildungsstrategie entwickelt werden. Die Verantwortung dafür übernimmt die Beigeordnete für Bildung und Soziales, Katharina Brederlow. Zur Seite stehen der Beigeordneten die Mitglieder der neugegründeten Lenkungsgruppe Bildung, welche Verantwortliche aus allen bildungsrelevanten Verwaltungsbereichen versammelt. Im Frühjahr 2016 begannen zwei Personen gefördert durch das Bundesprogramm »Bildung integriert« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit der Arbeit im und am kommunalen Bildungsmanagement. Beide Stellen, die einer Bildungsmonitorerin (Annett Fritzsche) und die eines Bildungsmanagers (Michael Gerstner), sind direkt angebunden an die Geschäftsbereichsleitung Bildung und Soziales. Seither laufen die Fäden bei den beiden zusammen.

Das ausgerufene Ziel des kommunalen Bildungsmanagements in Halle (Saale) »ist die Koordinierung einer systematischen und kontinuierlichen Zusammenarbeit von Stadtverwaltung, Kommunalpolitik, Bildungsträgern und -einrichtungen und vielen weiteren Partnern. Auf diesem Weg sollen für alle Einwohner/innen der Stadt Halle (Saale) innerhalb ihrer lebenslangen Bildungsbiografie die jeweils passenden Bildungsangebote zur Verfügung gestellt sowie ein gleichberechtigter Zugang zu diesen ermöglicht werden.«<sup>7</sup>

Ein wichtiger Pfeiler bei der Zielerreichung ist das Bildungsleitbild (► Stadt Halle (Saale) 2018a), das in einem mehrstufigen Prozess entwickelt wurde. In einer Auftaktveranstaltung wurden zunächst wichtige Bildungsthemen gesammelt und anschließend über ein Jahr verteilt in sechs Workshops mit Vertreter/innen aus unterschiedlichsten Bildungsbereichen – wie Kindertagesbetreuung, Schulen, Berufsbildung, Jugendhilfe, Kultur, Wirtschaft – sowie aus Stadtverwaltung und -politik gemeinsam diskutiert. Das



dabei entstandene Leitbild enthält acht Leitlinien, u. a. zu den Themen Inklusion, Transparenz, Zugänglichkeit und Beteiligung. Im Frühjahr 2019 soll es dann auch politisches Gehör finden und im Stadtrat zur Abstimmung gestellt werden. Damit wird gesichert, dass kommende bildungspolitische Maßnahmen immer wieder mit Blick auf das Leitbild getroffen werden. Das Zusammenspiel von Bildungsleitbild, kommunalpolitischer Ausrichtung und Bildungsmonitoring erklärt Michael Gerstner so:

Das Leitbild entsteht gerade. Wir müssen jetzt schauen, dass das nachher möglichst zusammenpasst und in ein Gesamtkonzept fließt, in dem dann verschiedene Maßnahmen eben im Hinblick auf die Umsetzung des Bildungsleitbildes mit enthalten sind, das regelmäßig evaluiert wird. Darauf soll auch das Monitoring ausgerichtet sein. (Z. 70–77)

### Viele Berichte, ein Ziel

Das Berichtswesen genießt in der Stadt Halle (Saale) schon lange einen hohen Stellenwert. Der Bildungsbericht (erschieden 2009, 2015 und 2018b) ist gemeinsam mit dem Kinderarmutsbericht Teil der Familienberichterstattung, welche auf einen Stadtratsbeschluss aus dem Jahr 2005 zurückgeht. Die Stadt Halle (Saale) greift auf ein dichtes Netz von regelmäßigen und thematisch vielfältigen Veröffentlichungen im Handlungsfeld Bildung zurück. Neben den Bildungsberichten reihen sich weitere Publikationen, wie u. a. ein Bericht des Ressorts Statistik und Wahlen zum Thema Bildung (► Stadt Halle (Saale) 2013) sowie der Bildungsatlas und ein Indikatorenbericht zu Integration und Migration (► Stadt Halle (Saale) 2014). Zudem weisen auch andere Fachplanungen, wie beispielsweise die Jugendhilfeplanung, einen hohen Bezug zum Thema Bildung auf. Der Austausch von Daten zwischen den zuständigen Stellen erfolgt regelmäßig. Es fehlt jedoch ein im gesamten Geschäftsbereich abgestimmtes Berichtswesen und eine Strategie für den Umgang mit den Berichten.

Deutlich wird das am Beispiel des im August 2018 erschienenen Bildungsberichtes. Die Publikation mit

dem Titel »Bericht zur Bildungssituation von Einwohner/innen mit Migrationshintergrund in der Stadt Halle (Saale) 2018« stellt die vor Ort lebende Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den Mittelpunkt (► Stadt Halle (Saale) 2018b). Analog zu den vorangegangenen Publikationen liefert auch der nachfolgende Bericht anhand von Indikatoren einen Überblick über die einzelnen Bildungsbereiche entlang der Bildungsbiografie. Der Bericht bietet umfassende Informationen und benennt Leerstellen. Doch wie wird nun mit den Erkenntnissen weitergearbeitet und wie leiten sich davon Maßnahmen ab?

Wie Monitoringverantwortliche in anderen Kommunen<sup>8</sup> stehen auch Annett Fritzsche und Michael Gerstner vor einem zentralen Problem: Sie bekommen kaum Feedback zu den von ihnen verfassten Berichten. So bleibt im Dunkeln, ob und wie die Dokumente genutzt werden. Der Bildungsbericht richtet sich mit ausgewählten Empfehlungen sogar direkt an die relevanten Zielgruppen in Verwaltung und Politik. Trotzdem bleiben Rückmeldungen aus:

Jetzt schreiben wir in regelmäßigen Abständen umfangreiche Bildungsberichte, da steckt eine Menge Arbeit dahinter, und wir stellen uns die Frage »Was bringt das überhaupt den Menschen, die das Ganze lesen und hat das überhaupt eine Wirkung, was da geschrieben wird? Und wie werden die Berichte verarbeitet und von der Politik in Maßnahmen gegossen?« (Z. 120–124)

Der fehlende Einblick in die Nutzung und die Frage nach den Bedürfnissen der Zielgruppen bringen das Team des Bildungsmanagements dazu, das aktuelle Verfahren des Berichtswesens zu diskutieren und bei den beteiligten Akteuren nachzufragen. Zwei Fragen kristallisieren sich heraus: Wie müssen Daten aufbereitet werden, damit andere Akteure damit

<sup>7</sup> <http://www.bildungsmanagement.halle.de> (Stand 06.11.2018)

<sup>8</sup> vgl. den Beitrag von Michael Brock und Franciska Mahl in diesem Band.

weiterarbeiten können und wie können insbesondere Entscheidungsträger/innen einbezogen werden?

### **Nachgefragt: Was wünschen sich Bildungsakteure?**

Klarheit soll eine Befragung bringen. Mithilfe eines Online-Tools wurden im Jahr 2018 knapp 100 Personen bzw. Institutionen gebeten, ihr Votum abzugeben. Die Teilnehmenden wurden dazu eingeladen, sich zu Wahrnehmung und Nutzung des Bildungsberichtes, seiner Gestaltung und möglichen Themenschwerpunkten zu äußern. Zielgruppe der Befragung waren Akteure aus Kommunalpolitik, Bildungsträger sowie verwaltungsinterne Einheiten, u. a. die Fachplaner/-innen. Mit einem Rücklauf von 50 Prozent war die Befragung ein Erfolg. Die Ergebnisse zeigen: Der Bildungsbericht wird von den Befragten sehr geschätzt. Die Mehrheit der Befragten wünscht sich weiterhin einen ausführlichen Bericht, aber auch andere Formate, wie thematische Analysen und Faktenblätter. Inhaltliche Schwerpunkte sehen sie bei den Themen Kita, Schule sowie den Übergängen zwischen den verschiedenen Bildungsbereichen.

Annett Fritzsche und Michael Gerstner nutzen die Ergebnisse nicht nur, um Impulse für Produkte des Bildungsmonitorings zu erhalten. Gemeinsam mit der Leitung und den anderen Fachplanerinnen/-planern wird entlang der Befragungsergebnisse über ein neues Konzept des Berichtswesens des Geschäftsbereiches diskutiert. Künftig sollen Schnittstellen stärker genutzt und die Dokumente auch nach der Veröffentlichung in Absprache mit den Bildungsakteuren mit Maßnahmevorschlägen untersetzt werden:

Bei dem aktuellen Bildungsbericht ist der Plan, ihn zunächst erstmal in die Breite zu tragen. Wir haben schon eine Veranstaltung mit den Leitungskräften aus der Verwaltung gemacht und haben Zielstellungen für verschiedene Handlungsfelder erarbeitet. Gleichzeitig soll somit das weitere Vorgehen abgesichert werden. So könnte es beispielsweise eine Veranstaltung geben, in

der man die einzelnen Themen nochmal aufruft und gemeinsam mit den entsprechenden Planern und den Bildungsträgern mit Maßnahmen untersetzt. (Z. 832–838)

### **Nachgefragt: Wie denken Bewohner/innen über kommunale Bildungsangebote?**

Neben der Befragung der Entscheidungsebene und der Multiplikatoren im Bildungsbereich, wenden sich Annett Fritzsche und Michael Gerstner auch den Einwohnerinnen/Einwohnern zu. Dem Verständnis folgend, dass die Planung von Angeboten kein Selbstzweck sei, werden eben auch die Adressierten der kommunalen Bildungspolitik nach ihren Wünschen befragt. Der Bildungsmanager und die Monitorerin erhoffen sich aus der Befragung mehr Kenntnisse zu Einstellungen der Bevölkerung zum Thema Bildung und zur Nutzung von Bildungsangeboten:

Bürgerinnen und Bürger sind für das Bildungsmanagement eine sehr wichtige Gruppe. Jedoch werden sie im Moment nicht dauerhaft oder in größerem Maße einbezogen. (Z. 141–144) Durch Dokumente und Politikbeschlüsse wissen wir, was der Kommunalverwaltung wichtig ist bzw. können wir diese Akteure selbst befragen und diskutieren lassen, was ihnen wichtig ist. Von den Einwohnern wissen wir es nicht. (Z. 416–419)

Um diese Lücke zu füllen, greift das Team des Bildungsmanagements auf die Einwohnerbefragung der Stadt Halle (Saale) zurück. Die Befragung wird seit 1993 in regelmäßigen Abständen durchgeführt. 2017 wurde sie mit einem Abschnitt zum Thema Bildung neu aufgelegt. Das Team des kommunalen Bildungsmanagements nutzte die Chance und brachte Fragen zu Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung der Bildungsangebote ein.

Das Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. ist für die Durchführung und Auswertung verantwortlich. Im Herbst 2017 wurden rund 6.000 Einwohner/innen ab 16 Jahren per Zufallsstichprobe angeschrieben. 2.200 Menschen antworteten. Einigkeit herrscht bei den Teilnehmenden darüber, dass Bildung wichtig ist.

Fast alle Befragten sind der Ansicht, dass man ohne Bildung nicht weit im Leben kommt. Außerdem befürworten sie eine individuelle Förderung in allen Lebensphasen. Jedoch sind die Teilnehmenden nur im geringen Maße bereit, für zusätzliche Bildungsangebote zu zahlen. Außerdem geben sie an, dass ihnen der Überblick über vorhandene Bildungsangebote fehle. Nicht mal jede/r Vierte meint, einen guten Überblick über das Angebot in der Stadt zu haben. Gefragt nach fehlenden Bildungsangeboten fällt auf, dass eine Vielzahl der genannten Angebote, wie beispielsweise Sprachkurse, schon zur Verfügung stehen. Als vorrangige Informationsquellen werden Internet und Zeitungen angegeben. Eine wichtige Rolle bei der Nutzung von Bildungsangeboten spielen die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie, aber auch die Kosten (► vgl. Zentrum für Sozialforschung 2018, S. 64ff.).

Die Ergebnisse der Einwohnerbefragung flossen direkt in den Entwicklungsprozess des Bildungsleitbildes ein. Die Antworten der Bürger/innen gaben die Schwerpunkte für die Workshops vor. Zudem wurden die Ergebnisse innerhalb der Workshops vorgestellt und damit den anwesenden Bildungsakteuren gespiegelt. In einer eigens erstellten Publikation wurden später die gewonnenen Daten für die Bildungsakteure aufbereitet. Um Veränderungen abbilden zu können, besteht außerdem der Wunsch, auch in den nächsten Einwohnerbefragungen wieder Fragen zum Feld Bildung unterzubringen.

### **Nachgefragt: Wie bewerten Kinder und Jugendliche Angebote in der Kommune?**

Mit der Einwohnerbefragung werden nur Personen ab 16 Jahren erfasst. Bildungsangebote wenden sich jedoch auch an jüngere Bewohner/innen. Dementsprechend sind auch diese bei der Ausgestaltung einer Bildungslandschaft einzubeziehen. Um deren Bedarfe und Wünsche aufzudecken, nutzte die Stadt Halle (Saale) auch hier eine Befragung. Im Jahr 2014 entstand in Zusammenarbeit mit der Philosophischen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, dem Kinder- und Jugendbeauftragten der Stadt sowie dem Stadtjugendring und der Jugendhilfeplanung eine erste Kinder- und Jugendstudie. Im Mittel-

punkt stand das Freizeitverhalten der Jugendlichen. Mittels eines Fragebogens wurden Schüler/innen der 5. und 9. Klassenstufe an sechs ausgewählten Schulen zu ihrer Freizeitgestaltung befragt.

Bezogen auf die Nutzung der von der Stadt Halle (Saale) angebotenen Freizeitaktivitäten ließ sich erkennen, dass ähnlich wie bei der Einwohnerbefragung den Kindern und Jugendlichen nicht alle Angebote bekannt sind (► vgl. Stadt Halle (Saale)/Martin-Luther-Universität 2014). Außerdem wird deutlich, dass die jungen Bewohner/innen in ihrer Freizeit gerne sportlich aktiv sind und diese besonders häufig mit Freunden und Familie verbringen. Außerdem werden Angebote eben dann genutzt, wenn auch Freunde und Bekannte diese nutzen.

Die Jugendhilfeplanung nahm die Ergebnisse auf und teilte diese auch mit politischen Akteuren, denn die erhobenen Daten liefern wichtige Einblicke in die Lebenswelten der jungen Hallenser/innen. Im Jahr 2018 wurde die Untersuchung in Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut (DJI) neu aufgelegt.<sup>9</sup> Ziel der zweiten Kinder- und Jugendstudie ist es, die empirische Grundlage für die Jugendhilfeplanung auf breitere Füße zu stellen und so eine tragfähige Jugendhilfeplanung für die Jahre 2020 bis 2024 zu gewährleisten.

Dafür wurden diesmal junge Menschen im Alter von 10 bis 20 Jahren sowie Fachkräfte der Jugendhilfe befragt. Zudem erfolgte eine Aufarbeitung der Angebotslandschaft in der Stadt Halle (Saale) von öffentlichen, freien und kommerziellen Trägern. Im Zentrum standen wieder Fragen zur Bekanntheit und Erreichbarkeit von Angeboten sowie Gründe für ihre Nichtnutzung, Partizipationsmöglichkeiten, aber auch Fragen zu persönlichen Herausforderungen und Prioritäten (► vgl. Stadt Halle (Saale) 2018c).

<sup>9</sup> Frank Tillmann und Karen Hemming stellen in ihrem Beitrag in diesem Band eine ähnlich ausgerichtete Studie vor, die sie im Saalekreis durchgeführt haben.

Die Ergebnisse knüpfen an die Erkenntnisse der ersten Erhebung an. Eine große Rolle für die jungen Bewohner/innen spielen weiterhin sportliche Freizeitaktivitäten. Lücken in der Angebotslandschaft zeigen sich im Bereich musisch-kultureller Angebote und kostengünstiger Ferienfreizeiten bzw. internationaler Jugendaustausche. Hohe Nutzungsgebühren, Mobilitätskosten oder eine längerfristige Bindung, wie durch eine Vereinsmitgliedschaft, werden in den Interviews als die zentralen Hürden, insbesondere von Jugendlichen aus nicht-gymnasialen Bildungsgängen, genannt. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Zielgruppe nicht alle zur Verfügung stehenden Angebote kennt. Eine weitere Diskrepanz zeigt sich im Bereich der beruflichen Orientierung. Hier bleiben die bestehenden Beratungsangebote offenbar hinter den Bedarfen der Jugendlichen zurück.

Außerdem deuten die Ergebnisse auf einen hohen Bedarf an frei zugänglichen Treffpunkten, Sportstätten und Räumen für Jugendliche hin. Im Gegensatz zu Kindern finden Jugendliche kaum geeignete Orte im öffentlichen Raum. Die Autorinnen/Autoren der Studie gaben der Stadt schließlich die Empfehlung, sich auf die Partizipation der Jugendlichen und die Schule als ausstrahlenden Bildungsort zu fokussieren (► Stadt Halle (Saale) 2018c, S. 111ff.).

Die Ergebnisse der Studie wurden in einem Validierungsworkshop vorgestellt und mit Schlüsselakteuren der Jugendarbeit, wie u. a. die Netzwerkstelle Schulerfolg sichern, freie Träger, Sozialplanung, Kinder- und Jugendbeauftragte und Vertreter/innen der Jugendhilfe, diskutiert. Am Tisch war auch die Bildungsmonitorerin. Gemeinsam wurden praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Jugendhilfeplanung in der Stadt Halle (Saale) entwickelt, welche anschließend im Jugendhilfeausschuss zur Abstimmung gestellt worden.

Auch für das kommunale Bildungsmanagement sind die Daten aus der Jugendstudie wertvoll. Ähnlich wie bei der Befragung der Einwohner/innen der Stadt wurden die Ergebnisse für Bildungsträger aber auch für andere Verwaltungseinheiten, aufbereitet und weitergereicht. Ein wichtiger Schritt im Aufbau eines

nachhaltigen kommunalen Bildungsmanagements, denn so soll das Bewusstsein für Bildung als einer Querschnittsaufgabe in der Stadtverwaltung gestärkt werden:

Wir als Bildungsmanagement arbeiten daran, dass andere Planungsbereiche Bildung überhaupt als Teil ihres Planungsprozesses sehen und als Teil ihrer Inhalte. Also gerade, wenn da eine Befragung zum Thema Jugendarbeit stattfindet, dann liegt es ja auf der Hand, dass Bildung dort Thema sein muss, weil Jugendarbeit auch einen Bildungsauftrag hat. Also, ich denke, da gibt's schon inhaltlich einfach noch mehr Schnittstellen, die wir in Zukunft noch ein bisschen stärker rausarbeiten müssen. (Z. 764–772)

### Bildung zum Planungsthema machen

Bildung in der Stadt Halle (Saale) zum festen Planungsthema machen, so lässt sich die Idee hinter den unterschiedlichen Befragungen zusammenfassen. Dazu soll zunächst die Verbindlichkeit der Bildungsberichterstattung für bildungspolitische Diskussionen und Fachplanungsprozesse erhöht werden. Das Team des Bildungsmanagements fährt hier eine Doppelstrategie: Einerseits konzentriert man sich auf die Wahrnehmung des Bildungsberichtes als mögliches Arbeitsinstrument. Hierfür werben Annett Fritzsche und Michael Gerstner aktiv für den Bericht und bringen die Dokumente in verschiedene Abstimmungsgremien der Stadt ein. Andererseits versuchen sie, die Qualität der Monitoringprodukte zu verbessern, indem sie die Bedürfnisse der Zielgruppen bei der Ausgestaltung der Produkte stärker berücksichtigten. Dadurch soll die Chance auf eine weitere Nutzung erhöht und so die Anschlussfähigkeit der Produkte verbessert werden.

Das Team des Bildungsmanagements richtet sich hierbei an drei zentrale Zielgruppen: Eine erste Zielgruppe des Bildungsmonitorings bilden die Kommunalpolitiker/innen. Produkte, wie beispielsweise der Bildungsbericht, richten sich direkt an die Stadtpolitik, denn nur in Ausschüssen und dem Stadtrat können operative Maßnahmen verabschiedet und mit Ressourcen unteretzt werden. Dabei geht es nicht nur darum,

die Stadtpolitik regelmäßig über die Aktivitäten des Bildungsmanagements zu unterrichten. Es sollen auch Anregungen für die Bildungsberichterstattung aufgenommen werden. Gemeinsame Diskussionen sollen die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Stadtpolitik beim Bildungsthema stärken:

Der Aufbau des kommunalen Bildungsmanagements oder überhaupt, dass es eine Bildungsberichterstattung gibt, das sind Aufträge der Kommunalpolitik gewesen. Entsprechend wollen wir natürlich auch die Ergebnisse zurückspiegeln und die Kommunalpolitik da auch regelmäßig in den Prozess einbinden, und da nicht so eine gegenseitige »Black Box« draus machen, dass die Verwaltung nicht weiß, was die Politik sich denkt, und andersrum genauso, sondern auch ein bisschen den Gedanken zu befördern, dass man ja vielleicht ein gemeinsames Ziel hat. (Z. 902–909)

Wichtige Vorlagen für bildungspolitische Diskussionen liefern die Fachplanungen. Daten aus dem Bildungsmonitoring können eine wichtige Grundlage für viele Planungsverfahren (z. B. Jugendhilfe-, Sozial-, Schul- und Kita-Fachplanung) darstellen. Fachplaner/innen sind damit eine zweite wichtige Zielgruppe. Das Team des Bildungsmanagements versteht sich hier auch als Akteur, der die unterschiedlichen Planungseinheiten mit wertvollen Daten versorgen kann. Bildung soll so zum Querschnittsthema in den verschiedenen Planungen werden. Dabei bleibt es aber nicht. Vielmehr soll das Bewusstsein für ein gemeinsames Handeln gefördert werden, das sich an den Bedürfnissen der Einwohner/innen der Stadt Halle (Saale) orientiert. In einem anwaltschaftlichen Sinne werden die Bedarfe und Erwartungen der Bürger/innen in Verwaltungshandeln einbezogen, wie dies am Beispiel des Leitbildprozesses deutlich wird, der mit den Ergebnissen der Einwohnerbefragungen unterlegt wurde. Das Ziel, Bildungsangebote für die Menschen vor Ort besser zu gestalten, dient dem Bildungsmanagementteam als Grundlage für das eigene Handeln. Damit rücken die Einwohner/innen neben der Stadtpolitik und den Fachplanungen bzw. der Verwaltung als dritte Zielgruppe in die Aufmerksamkeit des Bildungsmanagements:

Im Klein-Klein der täglichen Arbeit gerät manchmal aus dem Blickfeld, dass man das Ganze ja nicht für sich selber macht, sondern dass die mittelbare Zielgruppe des Ganzen die Einwohner der Stadt Halle (Saale) sind. Und da ist es hilfreich zu erkennen, dass Planung nicht nur stattfindet, weil es im Gesetz steht und weil wir es machen müssen oder weil es in meinem Arbeitsvertrag steht, sondern ein größeres Ziel hat. Und das versuchen wir im Blick zu behalten, denn der Gedanke, der hinter kommunalem Bildungsmanagement steht, ist der, Bildungsangebote für die Einwohner besser zu gestalten. (Z. 955–969)

### **Das Bildungsmanagement als Wegbegleiter hin zu einer Bildungsplanung?**

In den drei unterschiedlichen Befragungen und im Umgang mit den gewonnenen Ergebnissen zeigt sich eine Grundhaltung im Bildungsmanagement der Stadt Halle (Saale), die sich im Kern an einer Art Bildungsplanung orientiert. 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 Stadtentwicklungsplanung, 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. 955ff.).

Der Planungsanspruch des Bildungsmanagementteams der Stadt Halle (Saale) dokumentiert sich zunächst im Hinwirken auf einen verbindlichen Ablauf von Bedarfserhebung und daraus abgeleiteter Maßnahmen, wie er für kommunale Planungsverfahren typisch ist:

Und das Ganze auch in einen stringenten Prozess zu gießen, das heißt, nicht zu sagen »jetzt haben wir einen Maßnahmenplan. klopfen uns auf die Schulter und dann arbeitet niemand damit. Sondern auch zu sagen Planung ist ein Prozess, und zwar ein dauerhafter, und der hört nicht auf, wenn ich einen Maßnahmenplan habe und irgendwann fange ich den wieder neu an, sondern es ist ja ein Kreislauf«. Und den Gedanken noch ein bisschen mehr zu implementieren ist unsere Idee. (Z. 868–876)

Der Bildungsbericht als das zentrale Produkt des Bildungsmonitorings soll die Grundlage für Entscheidungen im Sinne einer (Bildungs-)Planung sein. Mithilfe des Berichtes bringt das Bildungsmanagementteam Bildungsthemen in Verwaltung und Politik ein und sensibilisiert für Herausforderungen. Doch hier enden die Begleitung und der Verantwortungsbereich des Bildungsmanagements. Im Vergleich zu den Fachplanungen, wie beispielsweise der Jugendhilfeplanung, sind Entscheidungsprozesse und die Verwendung der Produkte durch bestimmte Gremien nicht weiter vorgegeben. Es besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse zwar wahrgenommen, jedoch nicht weiterverarbeitet werden. Es ist also nicht verbindlich geregelt, wie aus den Analysen und Datenzusammenstellungen operative Handlungen werden.

Diese Leerstelle versucht das Programmpersonal von »Bildung integriert« zu füllen und Produkte und Verfahren zu finden, die für Planungsprozesse als bedeutsam eingeordnet werden. Der Maßnahmenplan zum aktuellen Bildungsbericht und das geplante Bildungskonzept sind die ersten Impulse, um eine Brücke zwischen den Berichten und dem operativen Geschehen zu schlagen. Damit, so die Hoffnung des Bildungsmanagementteams, werden ihre Arbeitsergebnisse zu einer dauerhaften Diskussionsgrundlage für Planungs- und Entscheidungsprozesse in der Stadt Halle (Saale).<sup>10</sup>

Indem sich das Team des Bildungsmanagements der Stadt Halle (Saale) weiterhin den Einwohnerinnen/ Einwohnern zuwendet, werden deren Bedürfnisse als zentraler Fixpunkt kommunalpolitischen Handelns

im Allgemeinen und Planungshandelns im Speziellen stärker in den Fokus gerückt. Dieses »Einschwören« auf die zentrale Zielgruppe von kommunaler Planung kann als integrierendes Moment verstanden werden, unter dem sich die verschiedenen Planungsverständnisse einander annähern können. Womit, Thomas Olk (► 2008) folgend, eine wesentliche Voraussetzung für eine ressortübergreifende Bildungsplanung geschaffen würde.

Gleichzeitig werden den verschiedenen Fachplanungen adressatengerechte Produkte als Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt. Schon jetzt etablieren sich ressortübergreifende Kooperationen bei Planungsprozessen: Konkrete Handlungsvorschläge für den Bildungsbereich werden gemeinsam mit Planerinnen/ Planern aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und den Bildungsakteuren entwickelt. So werden nach und nach verschiedene Planungseinheiten verzahnt und Bildung als kommunales Querschnittsthema etabliert. Die Verbindungen zwischen den verschiedenen Fachplanungen, der Stadtpolitik, den Bildungsinstitutionen, den Bürgerinnen/Bürgern und dem Bildungsmanagement werden damit immer engmaschiger. Sie sind erste Schritte auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Bildungsplanung.

---

10 Michael Brock und Franciska Mahl (in diesem Band) können in ihrer empirischen Untersuchung zeigen, dass Produkte des Bildungsmonitorings weitere Verwendung finden, wenn ihre Nutzung (z. B. Diskussion, Interpretation der Daten) vom Bildungsmanagementteam aktiv begleitet wird.

## Literatur

- ▶ **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
- ▶ **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
- ▶ **OLK, THOMAS (2008):** Kommunale Bildungsplanung. In: Coelen, Thomas/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch. Wiesbaden, S. 949–957
- ▶ **STADT HALLE (SAALE) / MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT (2014):** Hallesche Kinder- und Jugendstudie. Halle (Saale)
- ▶ **STADT HALLE (SAALE) (HRSG.) (2009):** Bildungsbericht der Stadt Halle (Saale) 2009. Halle (Saale)
- ▶ **STADT HALLE (SAALE) (HRSG.) (2013):** Sonderveröffentlichung. Bildung in der Stadt Halle (Saale) 2013. Halle (Saale)
- ▶ **STADT HALLE (SAALE) (HRSG.) (2014):** Indikatorenbericht für Migration und Integration der Stadt Halle (Saale). Halle (Saale)
- ▶ **STADT HALLE (SAALE) (HRSG.) (2015):** Bildungsbericht der Stadt Halle (Saale) 2015. Halle (Saale)
- ▶ **STADT HALLE (SAALE) (HRSG.) (2018a):** »Bildung gemeinsam gestalten«. Das Bildungsleitbild für die Stadt Halle (Saale). Halle (Saale)
- ▶ **STADT HALLE (SAALE) (HRSG.) (2018b):** Bericht zur Bildungssituation von Einwohner/innen mit Migrationshintergrund in der Stadt Halle (Saale) 2018. Halle (Saale)
- ▶ **STADT HALLE (SAALE) (HRSG.) (2018c):** »Was geht?« Die Hallesche Kinder- und Jugendstudie 2018. Halle (Saale)
- ▶ **ZENTRUM FÜR SOZIALFORSCHUNG HALLE e.V. AN DER MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG (2018):** Einwohnerbefragung Halle (Saale) 2017. Halle (Saale)

Frank Tillmann/Karen Hemming

# Datenbasierte Angebotsplanung

Die Kinder- und Jugendstudie  
im Landkreis Saalekreis

3





Zwischen dem kommunalen Bildungsmonitoring und den bestehenden Planungsbereichen einer Kommunalverwaltung existieren viele Schnittstellen. Demnach werden in die Arbeit des Bildungsmonitorings auch Datenbestände der einzelnen Fachplanungen einbezogen. Gleichzeitig können diese durch Daten aus zusätzlichen Erhebungen bereichert werden. Vielfältige Anknüpfungspunkte ergeben sich hierbei zur Jugendhilfeplanung, die ein bedeutsames Instrument zur Gewährleistung einer qualitativ wie quantitativ bedarfsgerechten Angebotslandschaft in der Kinder- und Jugendhilfe eines Landkreises bzw. einer Stadt ist. Die hierfür zuständigen Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe kooperieren im Zuge dessen eng mit Akteuren der freien Kinder- und Jugendhilfe und ihren Partnern, insbesondere aus dem Gesundheitswesen, dem schulischen Bereich sowie der Arbeitsverwaltung. Sie sichern auf diesem Wege ab, dass die Ausgestaltung von Angeboten bzw. Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe aufrechterhalten bzw. weiterentwickelt wird, um sie auf die Lebenswirklichkeiten und die tatsächlichen Bedarfe junger Menschen sowie deren Familien anzupassen. Im Sinne eines erweiterten Bildungsbegriffs, der neben formeller Bildung auch informelle Lernprozesse in verschiedenen Alltagssettings einschließt (► DÜx/Rauschenbach 2016), handelt es sich bei den Angeboten der Kinder- und Jugendarbeit damit auch um Bildungsangebote. Dabei spielt Alltagsbildung eine maßgebliche Rolle für die Persönlichkeitsentwicklung und die Zukunftschancen der jungen Menschen (► Harring/Burger 2013).

### Jugendhilfeplanung auf empirischer Grundlage

Zur Gewinnung einer empirischen Grundlage wurde das Deutsche Jugendinstitut (DJI) vom Landkreis Saalekreis mit der Durchführung einer Regionalstudie zu Freizeitverhalten, Bedarfen und Problemlagen von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen beauftragt (► Hemming u. a. 2018). Zwischen den kreisangehörigen Gemeinden des Landkreises bestehen dabei deutliche Unterschiede in Bezug auf die Lebensbedingungen der Kinder und Jugendlichen, etwa hinsichtlich vorhandener Armutsrisiken, aber auch mit Blick auf die Urbanität der Siedlungsräume. Während etwa urban verdichtete Mittel- und Grundzentren,

wie Merseburg, Bad Dürrenberg, Leuna und Querfurt, verschiedenste Freizeit- und Unterstützungsangebote bereithalten, bestehen im Unterschied dazu für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene aus den übrigen Gemeinden teils erhebliche Mobilitätsbarrieren. Diese regionalen Disparitäten sind bei einer Jugendhilfeplanung zu berücksichtigen.

Im Rahmen der DJI-Studie »Jugend im Blick – Regionale Bewältigung demografischer Entwicklung« (► Beierle u. a. 2016) wurde in Bezug auf die Freizeitmöglichkeiten für Jugendliche deutlich, dass sich bei einer sinkenden Anzahl von Kindern und Jugendlichen aus ländlichen Räumen, wie im Saalekreis beobachtbar, kommerzielle Anbieter zuerst zurückziehen und den Angeboten öffentlicher Träger sowie denen zivilgesellschaftlicher Akteure daher eine besondere Bedeutung zukommt. Zudem ist – auch durch Befragungen von Fachkräften – sichtbar geworden, dass sich Interessen und Bedarfe bei Jugendlichen, die oft nur ein oder zwei Jahre Altersunterschied aufweisen, erheblich unterscheiden können (► ebd.). Dies verweist auf die Notwendigkeit einer Abbildung der spezifischen Bedarfslagen möglichst aller adressierten Altersjahrgänge.

Um eine bedarfsgerechte Anpassung der Infrastruktur und der damit gewährleisteten Maßnahmen und Angebote vornehmen zu können, sind die Akteure der Kinder- und Jugendhilfe auf kleinräumige Informationen zum Bestand und zu den vorliegenden Bedürfnissen junger Menschen angewiesen. Dabei sieht Absatz 2 im § 80 des KJHG ausdrücklich vor, im Rahmen der Jugendhilfeplanung »den Bedarf unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Personensorgeberechtigten für einen mittelfristigen Zeitraum zu ermitteln« (► Wiesner, SGB VIII, 2006, S. 1.485). Auf dieser Grundlage sind seitens der Kinder- und Jugendhilfe die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sich die Heranwachsenden entfalten und ihre Fähigkeiten entwickeln können.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Ausgangssituation liefert eine repräsentative Primärerhebung u. a. zu Freizeitverhalten und -präferenzen eine

aussagekräftige empirische Grundlage für eine Jugendhilfeplanung, die auf aktuelle Handlungsanforderungen reagiert. So greift eine Reihe von Kommunen und Landkreisen zur Fundierung ihrer Bedarfsermittlung auf Schüler/innen- bzw. Jugendbefragungen zurück (► vgl. Landkreis Vorpommern-Greifswald 2015; ► Landeshauptstadt Düsseldorf 2015). Dabei werden gleichsam verschiedene Bildungsaspekte in den Blick genommen, deren Erfassung einen wichtigen Grundstein für die strategische Ausgestaltung von Bildungsstrukturen und -angeboten auf kommunaler Ebene legen könnten.

### Zugänge der Erfassung informeller Bildungsprozesse in non-formalen Settings

In Anlehnung an den 12. Kinder- und Jugendbericht kann zwischen formalen und non-formalen Settings sowie zwischen formellen und informellen Bildungsprozessen unterschieden werden (► BMFSFJ 2005, S. 97). Non-formale Freizeitsettings lassen sich zudem differenzieren in freie (informelle) und organisierte Aktivitäten, die in institutionellem Rahmen stattfinden, wie z. B. Vereinsaktivitäten oder Ganztagsangebote im Kontext von Schule. Bildungsprozesse in non-formalen Settings vollziehen sich dabei oft thematisch zielgerichtet, jedoch auch freiwillig und zumeist in hohem Maße selbstbestimmt. Hinzu kommt ein großes Maß an un-intendierten, nicht-zielgerichteten Lernprozessen, etwa in Form sozialen Lernens oder auch als Aneignung von Erfahrungen, insbesondere die Aneignung sogenannter *soft skills* (► Hornberger 2014, S. 225f.), die für die Heranwachsenden eine große Bedeutung haben.

Das methodische Vorgehen bei der Kinder- und Jugendstudie im Landkreis Saalekreis fokussierte entsprechend informelle Bildungsprozesse in non-formalen Freizeitsettings und sah einerseits einen umfangreichen qualitativen Erhebungsstrang u. a. mit Interviews von Fachkräften aus den Bereichen Schule, offene Kinder- und Jugendarbeit, Vereinsaktivitäten sowie Verwaltung ebenso vor wie Gruppendiskussionen mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Hierbei wurden nicht nur Fragen zur tatsächlichen Angebotsausgestaltung reflektiert, sondern auch Barrieren

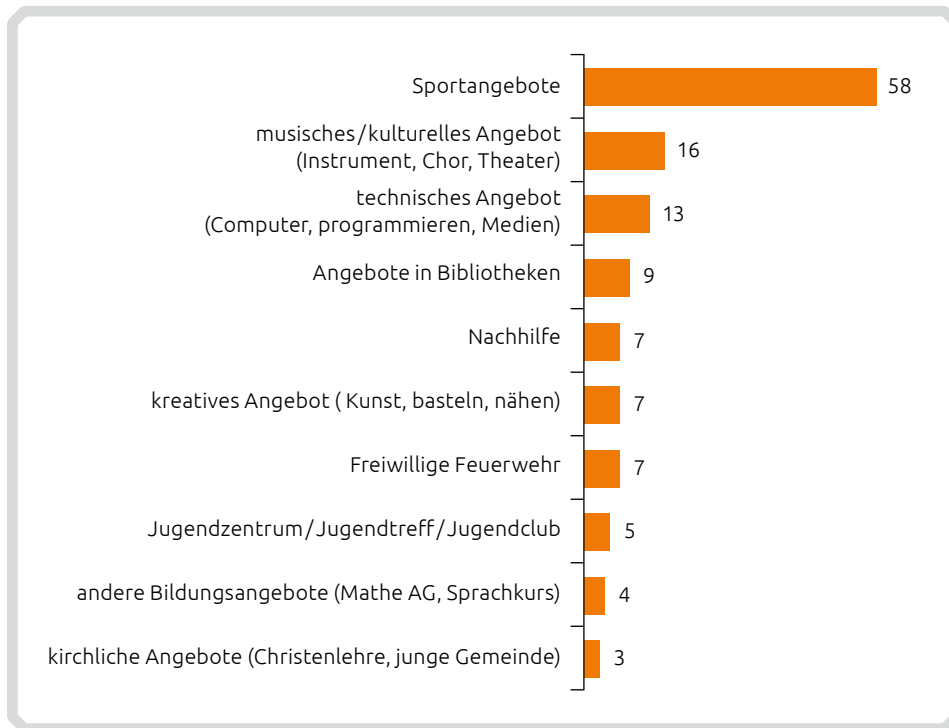
der Inanspruchnahme, wie z. B. eingeschränkte Mobilität oder finanzielle Voraussetzungen, sowie Wünsche und Bedarfe beleuchtet. Andererseits war eine für den Landkreis repräsentative, quantitative (Online-) Befragung<sup>11</sup> von Schülerinnen/Schülern zwischen 9 und 16 Jahren sowie eine, gar auf Gemeindeebene aussagekräftige, außerschulische Online-Erhebung unter zufällig ausgewählten Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 17 und 26 Jahren Bestandteil des Feldzugangs. Somit konnten Bildungsprozesse in non-formalen Settings über das differenziert erfragte Vorliegen einer Angebotsnutzung abgebildet und für bestimmte Gruppen von Nutzerinnen/Nutzern spezifiziert werden.

Im Unterschied zur Mehrzahl der Indikatoren auf Basis prozessproduzierter Daten im Bereich non-formaler Bildung, wie z. B. die Anzahl entliehener Medien aus Bibliotheken oder kommunale Ausgaben im Bildungsbereich, liegen in der Studie somit Befragungsdaten auf Individualebene vor und können unmittelbar hinsichtlich der unternommenen Bildungsaktivitäten interpretiert werden (► vgl. Andrzejewska u. a. 2012, S. 30f.).

### Ausgewählte Ergebnisse der Kinder- und Jugendstudie im Landkreis Saalekreis

Die vorliegende Regionalstudie im Landkreis Saalekreis liefert eine Reihe von Befunden zu Bildungsprozessen junger Menschen in non-formalen Settings sowie zu spezifischen Nutzer/innen-Gruppen. Entlang des oben skizzierten erweiterten Bildungsbegriffs konnte so z. B. das Nutzungsverhalten von Angeboten in non-formalen Settings analysiert werden, in denen vor allem informelle Bildungsprozesse stattfinden (► vgl. Rauschenbach u. a. 2006). Einen ersten Überblick gibt die folgende Abbildung zur Wahrnehmung bildungsbezogener Angebote (► vgl. Hemming u. a. 2018, S. 41ff.).

Das Spektrum der aufgeführten Angebote reicht von Settings, in denen verstärkt informelle Lernprozesse stattfinden (z. B. Jugendclubs) hin zu solchen, in denen fast ausschließlich formal gelernt wird – ähnlich wie in der Schule (z. B. Nachhilfe, Mathe-AG).



**Abbildung 2** ▶ Aktuelle Nutzung von Angeboten in non-formalen Freizeitsettings der 10- bis 26-Jährigen (in Prozent; n = 1.154) (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Großteil der Angebote bietet hingegen Raum für vielfältige Bildungsprozesse aus beiden Bereichen. Dabei wird sichtbar, dass vor allem sportbezogene Angebote einen hohen Stellenwert einnehmen, welche einen Rahmen für sozialen, politischen und kognitiven Kompetenzerwerb bieten können, z. B. im Hinblick auf Teamfähigkeit, Selbstvertrauen, Verantwortungsfähigkeit oder Selbstorganisation (► Neuber 2010, S. 10).

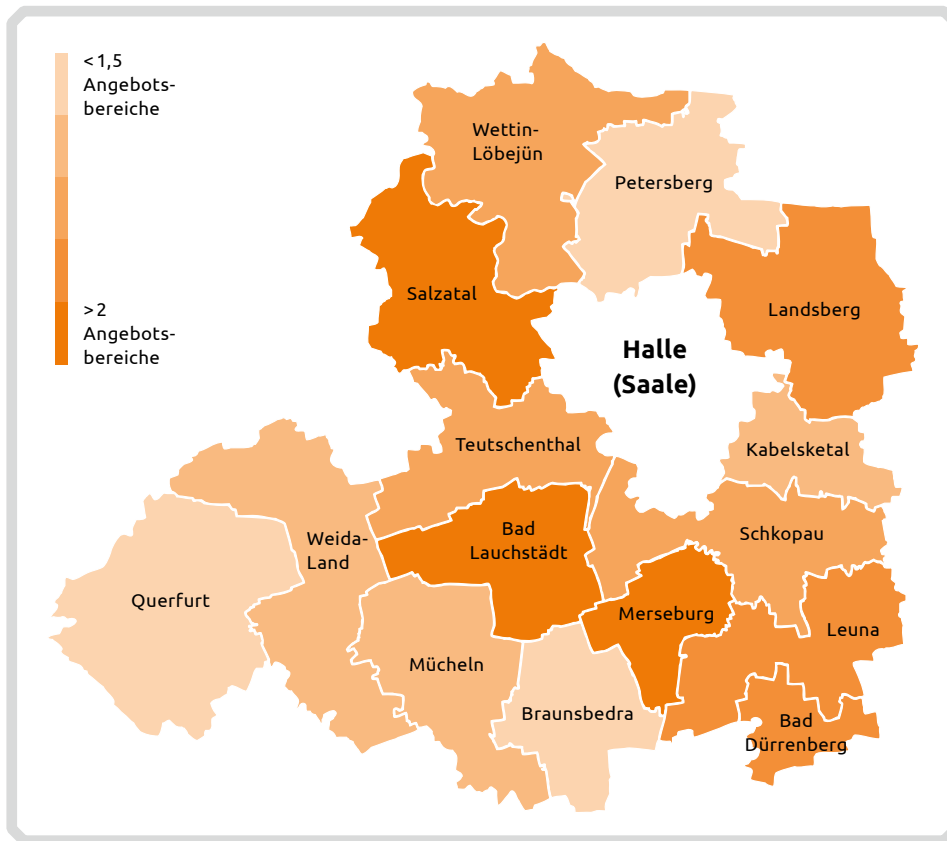
Hierbei wird augenfällig, dass das zu beobachtende Nutzungsverhalten der einzelnen Angebotsbereiche in Abhängigkeit vom Alter variiert. Während Bibliotheksangebote von den Jüngeren noch häufig genutzt werden, spielen sie im Jugend- und jungen Erwachsenenalter, ebenso wie Nachhilfe, kaum mehr eine Rolle. Jugendtreffs werden am häufigsten von den 17- bis 19-Jährigen frequentiert, technische Angebote tendenziell eher von Älteren. Hinsichtlich der Anzahl aktuell wahrgenommener Angebote wird ein altersbezogenes Muster deutlich: Kinder zwischen 10 und 13 Jahren nutzen ein höheres Maß an verschiedenen Bildungsangeboten als Jugendliche zwischen 14 und 16: Die Vielfalt der Aktivitäten steigt bei den Kindern

auf einen Klimax von durchschnittlich zwei Angebotsbereichen an, um dann bis ins junge Erwachsenenalter immer weiter abzufallen.

Auch die finanzielle Lage des elterlichen Haushalts wirkt sich auf die Wahrnehmung von Bildungsangeboten aus, insbesondere bei Jugendlichen: Die durchschnittliche Anzahl der Angebotsnutzer/innen ist bei Jugendlichen aus Familien ohne Geldsorgen doppelt so hoch wie bei denjenigen aus prekären Familienverhältnissen. Dabei können Jugendliche aus weniger privilegierten Familien besonders von der Teilnahme an außerschulischen Bildungsangeboten profitieren (► Arnoldt u. a. 2016).

Ein weiterer Hinderungsaspekt für die Angebotsnutzung ist die eingeschränkte Erreichbarkeit von Bildungsorten in der eher ländlich geprägten Region des Landkreises (► vgl. Hemming u. a. 2018, S. 47ff.). So gibt

11 Die Befragungen im Grundschulalter (3./4. Schulklasse) wurden mit einer kindgerechten Papier-Version des Fragebogens durchgeführt.



**Abbildung 3** ► Durchschnittliche Anzahl genutzter Angebote in den Gemeinden der 17- bis 26-Jährigen (Quelle: Hemming u. a. 2018, S. 24)

mindestens ein Fünftel der befragten jungen Menschen an, Orte wie Jugendfreizeiteinrichtungen, Kreativangebote, Museen und Bibliotheken, gerade aber Theater und Konzertspielstätten wären für sie eher schlecht erreichbar. Ergänzend können repräsentative Aussagen zur Angebotsnutzung auf Gemeindeebene für die Gruppe der älteren Jugendlichen und jungen Erwachsenen getroffen werden.

Die Karte der Gemeinden des Landkreises illustriert, dass die Angebotsnutzung innerhalb der Gemeinden von deren Nähe zu Mittel- und Großstädten abhängen scheint. Periphere Gemeinden, wie z. B. Querfurt oder Braunsbedra, weisen entsprechend nur geringe Durchschnittswerte in den genutzten Angebotsbereichen auf.

Aber auch qualitativ bzw. offen erhobene Informationen liefern wichtige Hinweise zu bestehenden Bedarfen. Aus den offen erfragten Angaben zu Veränderungswünschen der Kinder und Jugendlichen

sowie aus Gruppendiskussionen mit den Zielgruppen ging beispielsweise hervor, dass sich viele der Befragten mehr geschlechterspezifische Angebote sowie selbst zu gestaltende Freiräume wünschen. Zudem ist ihnen wichtig, bei der Angebotsgestaltung, aber auch bei anderen sie betreffenden Angelegenheiten einbezogen zu werden.

### Potenziale für ein kommunales Bildungsmanagement

Die dargestellten Befunde verdeutlichen, welches bildungspolitische Steuerungswissen im Sinne eines kommunalen Bildungsmanagements eine Primärerhebung unter den Nutzerinnen/Nutzern zutage fördert, sogar auf kleinräumiger Ebene – so die Kommune bzw. der Landkreis die Rolle eines bildungspolitischen Akteurs einnimmt. Entsprechend zieht die Befundlage verschiedene Fragen kommunaler Koordinierung nach sich, etwa: Wie können die Angebote der Bibliotheken für Jugendliche attraktiver

gestaltet werden? Besteht durch engere Kooperation von Bildungsanbietern mit Sportvereinen die Möglichkeit, junge Menschen über sportliche Formate bzw. über gemeinsame Projekte besser für Bildungsaktivitäten zu erreichen? Wie können Bildungsangebote für die Zielgruppe der jungen Erwachsenen passgenauer ausgestaltet werden? Und wie können materielle und räumliche Bildungsbarrieren im Landkreis abgebaut werden?

Prinzipiell birgt eine solche Befragung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen das Potenzial, auch für Fragen des Übergangs Schule – Beruf eine belastbare Datengrundlage zu erhalten, indem etwa Informationen bzw. Einstellungen zu durchlaufenen Berufsorientierungsmaßnahmen oder zu Ausbildungs- und Bleibeabsichten von Schulsabsolventinnen/-absolventen erfragt werden. Auch könnten die wünschenswerterweise regelmäßig erhobenen Individualdaten einen wichtigen Beitrag zum Bildungsmonitoring und damit zur Überprüfung des Erfolgs der unternommenen Anstrengungen im Bereich des kommunalen Bildungsmanagements leisten. Insgesamt ist es geboten neben dem kommunalen Bildungsmanagement, möglichst verschiedene Akteure und Ressorts in die Abstimmung einer Kinder- und Jugendbefragung einzubinden, wie z. B. den Bereich Integration, die Schulentwicklungsplanung, die Jugendhilfeplanung, die Sozialplanung, die Nahverkehrsplanung sowie die Bereiche Kultur und Sport, um die Ergebnisse in abgestimmter Weise für die jeweiligen Steuerungsaufgaben nutzbar zu machen.

## Literatur

- ▶ ANDRZEJEWSKA, LILIANA/DÖBERT, HANS/JOHN, MAGNUS/KANN, CAROLINE/POHL, URTE/SEVEKER, MARINA/SIEPKE, TIM/WEISHAUPT, HORST (2012): Handreichung – Die Erfassung des lebenslangen Lernens in einem kommunalen Bildungsmonitoring, Lernen vor Ort. Frankfurt am Main
- ▶ ARNOLDT, BETTINA/FURTHMÜLLER, PETER/STEINER, CHRISTINE (2016): Zur Relevanz von Ganztagesteilnahme bei der Bewältigung kritischer Passagen am Ende der Schullaufbahn. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 62, H.6, S. 812–829
- ▶ BEIERLE, SARAH/TILLMANN, FRANK/REISSIG, BIRGIT (2016): Jugend im Blick – Regionale Bewältigung demografischer Entwicklung. Projektergebnisse und Handlungsempfehlungen. München/Halle (Saale)
- ▶ BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (HRSG.) (2005): 12. Kinder- und Jugendbericht. Berlin
- ▶ DÜX, WIEBKEN/RAUSCHENBACH, THOMAS (2016): Informelles Lernen im Jugendalter. In: Rohs, Matthias (Hrsg.): Handbuch informelles Lernen. Wiesbaden, S. 261–283
- ▶ HARRING, MARIUS/BURGER, TIMO (2013): Zugänge zu informeller Bildung im Kontext jugendlicher Freizeit. In: Diskurs Kindheits- und Jugendforschung, Jg. 8, H.4, S. 437–453
- ▶ HEMMING, KAREN/TILLMANN, FRANK/FEHSE, STEFAN (2018): »What's up?« Die Kinder- und Jugendstudie im Landkreis Saalekreis. Endbericht. München/Halle (Saale)
- ▶ HORNBERGER, BARBARA (2014): Verhandlungen über Nerds und Normalität in The Big Bang Theory. In: Othmer, Julius/Weich, Andreas (Hrsg.): Medien – Bildung – Dispositive. Beiträge zu einer interdisziplinären Medienbildungsforschung. Wiesbaden, S. 221–241
- ▶ LANDESHAUPTSTADT DÜSSELDORF (2015): Jugendhilfeplanung – Kinder- und Jugendförderplan: Planungszeitraum 2015 bis 2020. Düsseldorf
- ▶ LANDKREIS VORPOMMERN-GREIFSWALD (2015): Jugendhilfeplanung - Teilplan „Offene Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Schulsozialarbeit“, Teilbereich Schulsozialarbeit für den Landkreis Vorpommern-Greifswald, Planungszeitraum 2015–2020. Greifswald
- ▶ NEUBER, NILS (2010): Informelles Lernen im Sport – ein vernachlässigtes Feld der Bildungsdebatte. In: Neuber, Nils (Hrsg.): Informelles Lernen im Sport. Beiträge zur allgemeinen Bildungsdebatte. Wiesbaden, S. 9–31
- ▶ RAUSCHENBACH, THOMAS/DÜX, WIEBKEN/SASS, ERICH (HRSG.) (2006): Informelles Lernen im Jugendalter. Eine vernachlässigte Dimension in der Bildungsdebatte. Weinheim
- ▶ WIESNER, REINHARD (2006): SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe, Kommentar. München

Michael Brock/Franciska Mahl/Maria Nobis

# Zusammenfassung und Ausblick

4



Der Transfer von Ergebnissen aus dem Bildungsmonitoring in die Diskussions- und Entscheidungsprozesse einer Kommune ist ein zentrales Element eines programmatischen Steuerungsverständnisses kommunaler Bildungslandschaften. Wie wir mit den Beiträgen dieses Bandes zeigen konnten, stellt er auch auf der arbeitspraktischen Ebene ein entscheidendes Handlungsproblem der Mitarbeitenden im Bildungsmonitoring dar. Gleichzeitig ist dieser Transferprozess äußerst fragil und eine Nutzung von Monitoringprodukten ergibt sich nicht notwendig aus ihrem Vorhandensein. Den Mitarbeitenden des kommunalen Bildungsmanagements fehlt nicht selten das Wissen darüber, was mit Monitoringprodukten nach ihrer Veröffentlichung geschieht, wie und von wem sie rezipiert und in welcher Weise sie genutzt werden. Sie stehen deshalb vor der Herausforderung, Anschlüsse zur Rezeption und Weiternutzung ihrer Arbeitsprodukte herzustellen und zu begleiten, damit diese zu Arbeitsinstrumenten der adressierten Akteure werden.

Anhand der Ergebnisse einer Interviewstudie mit kommunalen Bildungsmonitorer/innen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen wurde gezeigt, wie sich die Mitarbeitenden Wünsche und Bedarfe der potentiell Nutzenden durch ihre Einbindung erschließen und in eigene Strategien einbetten. Vom Einholen des Auftrages und der Entscheidung für ein konkretes Format über die inhaltliche und sprachliche Gestaltung bis zur Art und Weise der Präsentation und Diskussion begünstigt die frühzeitige und dauerhafte Einbindung von Nutzenden die vertiefte Rezeption und weitere Nutzung der Monitoringergebnisse. Gleichzeitig wird deutlich, dass Anschlüsse zur Weiterarbeit mit den Produkten gerade zu Beginn durch Mitarbeitende des Bildungsmanagements und -monitorings initiiert und eng begleitet werden sollten, damit sich eine gemeinsame Arbeitsstruktur im Umgang mit den Monitoringprodukten etablieren kann. Diese intensiven Begleitprozesse, die durch die Mitarbeitenden im Bildungsmanagement und -monitoring maßgeblich getragen werden (können), begünstigen auf der Arbeitsebene vielfältige Verknüpfungen zwischen verschiedenen Zuständigkeitsbereichen in der Verwaltung. Das Bildungsmonitoring tritt so als Motor für Strukturentwicklungen in der Kommune in Erschei-

nung. Ein Veränderungsimpuls, der sich auch schon durch die Implementierung eines datengestützten kommunalen Bildungsmanagements in »Lernen vor Ort« erkennen ließ (► Niedlich u. a. 2016, S. 244–246).

Wie sich derartige Veränderungsprozesse konkret vollziehen und welche Rolle dabei das Bildungsmonitoring spielt, wurde am Fallbeispiel der Stadt Halle (Saale) deutlich: Das Bedürfnis der Monitoringverantwortlichen, etwas über die Auseinandersetzung mit dem Bildungsbericht zu erfahren, ist der Auftakt für eine Befragung der Nutzenden. Mithilfe der Ergebnisse wird die gesamte Berichterstattung im Bildungsbereich der Stadt grundlegend diskutiert. Dadurch werden bildungsrelevante Planungsprozesse miteinander verknüpft. Das Beispiel der Stadt Halle (Saale) zeigt auch, dass planungsrelevante Forschungsergebnisse, wie sie beispielsweise von Frank Tillmann und Karen Hemming vom Deutschen Jugendinstitut für den Saalekreis erhoben wurden, einen Anlass für die ressortübergreifende Zusammenarbeit im Bildungsbereich sein können.

Die Beiträge dieses Bandes verdeutlichen damit ebenso die vielfältigen Prozesse der Kooperation und Öffnung von Zuständigkeitsgrenzen in der Kommunalverwaltung. Diese werden u. a. durch die Bemühungen der Monitoringverantwortlichen, die Anschlussfähigkeit von Produkten herzustellen, angestoßen. Durch diese bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Akteuren wird laut Stefanie Schmachtel und Thomas Olk ein Lernprozess bei den kommunalen Akteuren angeregt (► Schmachtel/Olk 2017, S. 17). Ihr Bildungsverständnis verschiebt sich von einem eng an Institutionen ausgerichteten Verständnis hin zu einem weiten Bildungsbegriff, der sich an Gesichtspunkten des lebenslangen Lernens orientiert.

Dadurch wird eine »bereichsübergreifende Betrachtung der Zusammenhänge und Problemlagen« im Bildungsbereich möglich, wodurch wiederum »Schnittmengen deutlich und Kooperationspotenziale offenbart« (► ebd.) werden. Innerhalb der Verwaltung bieten sich dem Bildungsmonitoring viele fachlich begründete Schnittstellen, etwa zur Kita-Planung, Jugendhilfeplanung, Sozialplanung und Altenhilfe-

planung. Soll Bildung ernsthaft als bereichsübergreifende Aufgabe in der Daseinsvorsorge der Kommune betrachtet werden, müssen diese Schnittstellen zwischen dem Bildungsmonitoring und den Planungseinheiten weiter ausgebaut werden. Dafür braucht es anschlussfähige Konzepte, die die ressortübergreifende Kooperation im Zusammenspiel mit einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement angemessen beschreiben und fachlich rahmen können. Eine Möglichkeit besteht darin, Konzepte der integrierten Sozial- und Bildungsplanung für die Arbeit im kommunalen Bildungsmanagement fruchtbar zu machen. Eine Perspektive auf das kommunale Bildungsmanagement, der wir uns in unserer nächsten Ausgabe von »TransMit plus« widmen.

## Literatur

- ▶ NIEDLICH, SEBASTIAN/KLAUSING, JULIA/RÄDLER, MARION (2016): Was bringt's, was bleibt? In: Arbeitsgruppe »Lernen vor Ort« (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess: Studien zu »Lernen vor Ort«. Wiesbaden, S. 237–262
- ▶ SCHMACHTEL, STEFANIE/OLK, THOMAS (2017): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften: Empirische Befunde und kritische Reflexionen – eine Einführung. In: Olk, Thomas/Schmachtel, Stefanie (Hrsg.): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Weinheim, S. 10–50



# Autorenverzeichnis

- ▶ **MICHAEL BROCK** ist wissenschaftlicher Referent am Deutschen Jugendinstitut e. V. in der Außenstelle Halle (Saale). Dort ist er im Projekt »Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement« (TransMit) für den Bereich Wissensmanagement mitverantwortlich.
- ▶ **DR. KAREN HEMMING** ist wissenschaftliche Referentin im Forschungsschwerpunkt »Übergänge im Jugendalter« des Deutschen Jugendinstituts e. V. Außenstelle Halle (Saale). Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen non-formale Bildungsprozesse, Übergang in Ausbildung und Beruf sowie Jugendmobilität. Sie wirkte an der Erstellung der Kinder- und Jugendstudien im Landkreis Saalekreis und in der Stadt Halle (Saale) mit.
- ▶ **FRANCISKA MAHL** 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 Wissensmanagement mitverantwortlich.
- ▶ **MARIA NOBIS** 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 Wissensmanagement mitverantwortlich.
- ▶ **DR. FRANK TILLMANN** ist wissenschaftlicher Referent im Forschungsschwerpunkt »Übergänge im Jugendalter« des Deutschen Jugendinstituts e. V. Außenstelle Halle (Saale). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Übergangsforschung, Exklusionsprozesse im Jugendalter und Sozialpolitik. Er wirkte an der Erstellung der Kinder- und Jugendstudien im Landkreis Saalekreis und in der Stadt Halle (Saale) mit.





## Impressum

TransMit plus – Perspektive Kommunales Bildungsmanagement  
Thema ▶ Kommunales Bildungsmonitoring – Anschlüsse herstellen  
Halle/Leipzig 2019

Copyright © 2019 Deutsches Jugendinstitut e. V.,  
Transferagentur Mitteldeutschland  
für Kommunales Bildungsmanagement  
Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig  
Telefon: +49 (0) 341-993923-0

[info@transferagentur-mitteldeutschland.de](mailto:info@transferagentur-mitteldeutschland.de)  
[www.transferagentur-mitteldeutschland.de](http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de)

Herausgeber: Michael Brock / Franciska Mahl / Maria Nobis (TransMit)  
Autorinnen und Autoren: Michael Brock, Karen Hemming, Franciska  
Mahl, Maria Nobis, Frank Tillmann Inhaltliche Verantwortung:  
Jenny Richter (TransMit) Fotos: Markus Scholz (marsfoto.de, Halle),  
© Sergey Novikov/Shutterstock.com Grafisches Konzept und Layout:  
Kathleen Rothe, Leipzig Gesamtherstellung: Saxoprint GmbH,  
Dresden Auflage: 750 Exemplare Stand: Juni 2019

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





[www.transferagentur-mitteldeutschland.de](http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de)