



 THEMENDOSSIER

# Integrierte Planung kommunaler Bildungs- landschaften

#datenbasiert #sozialräumlich #partizipativ

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

deutsche kinder-  
und jugendstiftung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Agentur Großstädte

# Impressum

## Herausgeberin

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH  
Tempelhofer Ufer 11  
10963 Berlin

## Redaktion

Franziska Bornefeld  
Sarah Kabel

## Gestaltung

Studio GOOD, Berlin

## Druck

FLYERALARM GmbH

## Bildnachweis

Beck, Hanni (S. 15, S. 17)  
DKJS (S. 2 (Porträt Lohkamp), S. 12,  
S. 21 (Porträt Hoffsommer))  
Marincovic, Mia (S. 21 (Porträt Nast))  
Scheffka, Frank (Titelbild, S. 2 (Porträt März),  
S. 4, S. 8, S. 16)  
Plössel, Ruth/Stadt Augsburg (S. 18)  
Stadt Kaiserslautern (S. 14)  
Stadtmarketing Mannheim GmbH (S. 10)  
Wagner, Marcus (S. 2 (Porträt Wagner))  
Wilken, Jann (S. 7, S. 22)

Die Transferagentur für Großstädte der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Städte beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie wird als Vorhaben der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

Partner sind die Alfred Toepfer Stiftung F. V. S., die Bürgerstiftung Bremen, die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, die Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg und die Bremer Senatorin für Kinder und Bildung.

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

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) setzt sich für Bildungserfolg und gesellschaftliche Teilhabe junger Menschen ein. Für dieses Ziel bringt die DKJS Akteure aus Staat, Wirtschaft, Praxis und Zivilgesellschaft zusammen und entwickelt mit ihnen praktische Antworten auf aktuelle Herausforderungen im Bildungssystem.

[www.dkjs.de](http://www.dkjs.de)

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

GEFÖRDERT VOM



## Themendossier



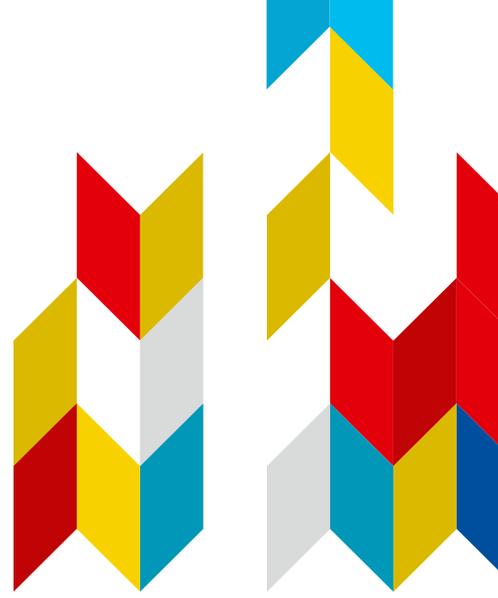
**Claudia Lohkamp, Dr. Daniel März und Sarah Wagner,**  
Transferagentur für Großstädte

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

Stand: Oktober 2020

Alle Themendossiers der Transferagentur für Großstädte finden Sie unter [www.transferagentur-grossstaedte.de/publikationen](http://www.transferagentur-grossstaedte.de/publikationen)

# Inhalt



- 04**      **Einleitung: Kommunale Bildungsplanung als integrierte Fachplanung**
  
- 06**      **Pädagogische Kommunalentwicklung: Integrierte Bildungsplanung  
als Teil eines konsequenten Strukturaufbaus partizipatorischer Bildung  
in Stadtteilen, Beitrag von Prof. Dr. Stefan Maykus, Hochschule Osnabrück**
  
- 10**      **Blick in die Praxis**
- 10      Mannheim: Integriertes Sozialmanagement als Daueraufgabe
- 12      „Der präventive Ansatz des Verwaltungshandelns soll stärker  
in den Fokus rücken“, Interview mit Heike Fleischmann, Stadt Mannheim
- 14      Kaiserslautern: „Wir schaffen die Basis für eine niedrigschwellige Daten-  
beschaffung und Datenanalyse“, Interview mit Dirk Andres und Katharina Disch,  
Stadt Kaiserslautern
- 18      Augsburg: Bildungsmonitoring muss nicht kompliziert sein
  
- 20**      **Die Initiative Kommune 360° begleitet Kommunen im Wandel**
  
- 22**      **Fazit: Integrierte Bildungsplanung als kommunikativer Prozess**

# Einleitung: Kommunale Bildungsplanung als integrierte Fachplanung



Die Forderung nach einer kommunalen Bildungsplanung im Sinne einer integrierten Fachplanung ist spätestens seit der Veröffentlichung des zwölften Kinder- und Jugendberichts im Jahr 2005 fester Bestandteil der Debatte um die Entwicklung lokaler Bildungslandschaften. Denn klar ist, ein lebensphasen- und institutionenübergreifendes Verständnis von Bildung erfordert eine ganzheitliche Planungsperspektive. Doch welche Fachplanungen gilt es, im Sinne einer umfassenden Bildungsplanung zu integrieren? Was bedeutet die Zusammenführung unterschiedlicher Ansätze für die kommunale Praxis der Planung und Steuerung? Und welche Rolle kann ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement dabei einnehmen?

Ein Blick in die Kommunen zeigt, dass allen voran die Fachbereiche Schule und Jugend grundlegende Ansatzpunkte und Instrumente für eine kommunale Bildungsplanung bieten. So lassen sich vielerorts bereits (erste) Ansätze einer integrierten Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung identifizieren. Darüber hinaus erfolgt die Einbindung weiterer Fachplanungen, wie zum Beispiel die Gesundheits- oder Stadtplanung, häufig eher punktuell und ergänzend. Dabei geht die Idee einer integrierten Planung darüber hinaus, einzelne Fachplanungen nebeneinanderzulegen. Ziel ist es, verschiedene Planungsansätze so zusammenzuführen, dass Schnittstellenthemen sichtbar, mögliche Planungslücken identifiziert und vorhandene Kompetenzen gebündelt werden,

um langfristig die kommunalen Handlungsmöglichkeiten im Bildungsbereich zu erhöhen.

Dass dies kein einfaches Unterfangen darstellt und mit einer Reihe an organisatorischen, methodischen, aber auch kulturellen Veränderungen der kommunalen Planungspraxis einhergeht, zeigt die anhaltende Debatte um die Möglichkeiten und Grenzen integrierter Planungsansätze. Dabei beobachten wir als Transferagentur für Großstädte drei zentrale Ansatzpunkte bzw. Entwicklungsfelder, die auf unterschiedlichen Ebenen einen Perspektivwechsel erfordern: die Etablierung einer fachbereichsübergreifenden Datenbasis als Planungsgrundlage, die Fokussierung auf einen sozialräumlichen

Ansatz sowie die konsequente Einbindung relevanter Akteurinnen und Akteure vor Ort.

#### **Datenbasierung: Gemeinsame Planungsgrundlagen schaffen**

Eine informierte Fachplanung bezieht sich auf spezifische Daten, um aktuelle Entwicklungen abzubilden, Bedarfe zu bestimmen sowie mögliche Handlungsoptionen zu identifizieren. Die Frage, welche Informationen im Sinne einer ganzheitlichen Bildungsplanung notwendig und aussagekräftig sind, erfordert, die unterschiedlichen Anforderungen und Perspektiven relevanter Fachbereiche und Akteure vor Ort auszutarieren. So kann die Zusammenführung verschiedener Daten und Instrumente dazu führen, sowohl die Quantität als auch die Qualität der Informationsbasis zu erhöhen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass bereichs- und institutionenübergreifende Arbeitsweisen zur Auswahl, Organisation und zum Schutz entsprechender Daten ausgehandelt werden – sowohl auf technischer als auch fachlicher Ebene.

#### **Sozialraumorientierung: Lebens- und Bildungsräume in den Blick nehmen**

Eine sozialräumlich orientierte Bildungsplanung geht über die Betrachtung einzelner Institutionen und Angebote hinaus und fokussiert sich auch auf die Lebens- und Bildungsräume. Diese Perspektive kann dazu beitragen, Handlungszusammenhänge stärker in den Blick zu nehmen und professionsübergreifende Aufgaben zu identifizieren. Zudem ermöglicht ein sozialraumorientierter Ansatz, kleinräumige Analysen zu nutzen, die Aufschluss über die städtische Verteilung von Bedarfslagen, aber auch Ressourcen geben können. Wie ein Sozialraum definiert und die Gesamtstadt räumlich untergliedert werden kann, ist dabei eine zentrale Frage, die im Zuge der Etablierung eines integrierten Ansatzes und unter Berücksichtigung vorhandener Planungsgrundlagen und -verfahren beantwortet werden muss.

#### **Partizipation: Wirksame Beteiligungsstrukturen etablieren**

Schließlich rücken mit dem Ansatz der integrierten Bildungsplanung auch Fragen der Beteiligung in den Vordergrund. Welche Akteurinnen und Akteure sollten wie und an welcher Stelle in einem Planungsprozess informiert, angehört oder aktiv einbezogen werden? Welche Formen der Mitbestimmung eignen sich, um sowohl die Perspektive verschiedener Fach- und Planungsbereiche innerhalb der Verwaltung als auch die der Institutionen, Zielgruppen sowie Nutzerinnen und Nutzer von Bildungsangeboten im Sozialraum zu vereinen? Dies erfordert einerseits eine kritische Auseinandersetzung mit bestehenden Top-down- und Bottom-up-Ansätzen sowie die Entwicklung neuer Formate einer partizipativ ausgerichteten Bildungsplanung.

#### **Anknüpfungspunkte für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement**

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) bietet einen konzeptionellen Rahmen für eine integrierte Fachplanung. So zielt es darauf ab, Bildung als ein strategisches Querschnittsthema in der Kommune zu verankern, bereichs- und institutionsübergreifende Daten in einem Bildungsmonitoring zusammenzuführen sowie relevante Bildungsakteure innerhalb als auch außerhalb der Kommunalverwaltung an einen Tisch zu bringen. Das DKBM kann damit als Scharnier fungieren: an der Schnittstelle einzelner Datenbestände, zwischen dem Sozialraum und der gesamtstädtischen Ebene sowie im Geflecht individueller Interessen und fachlicher Bezugspunkte.

#### **Inhalte des Themendossiers**

Wie ein solches Verständnis der kommunalen Bildungsplanung als integrierte Fachplanung in der Praxis mit Leben gefüllt werden kann und welche Chancen, aber auch Herausforderungen integrierte Planungsansätze mit sich bringen, ist Inhalt des vorliegenden Themendossiers.

Im ersten Beitrag plädiert **Stephan Maykus, Professor für Soziale Arbeit an der Hochschule Osnabrück**, für die Wiederentdeckung des Pädagogischen in der integrierten Bildungsplanung und die strukturelle Verankerung partizipatorischer Bildung in Stadtteilen. Im Praxisteil berichten Verantwortliche der Städte Mannheim, Kaiserslautern und Augsburg von ihren Ansätzen und Strategien auf dem Weg zu einer integrierten Planung. Als Teil einer umfangreichen Verwaltungsmodernisierung hat **Mannheim** damit begonnen, ein fachbereichs- und dezernatsübergreifendes Sozialmanagement umzusetzen. Mit der Steuerungssoftware KLAR hat **Kaiserslautern** eine Datenbank geschaffen, die perspektivisch allen Fachbereichen eine abgestimmte und konsistente Datenbasis bieten soll. Schließlich beschreibt **Augsburg**, wie eine konkrete Fragestellung den Startschuss für die Entwicklung eines fachbereichsübergreifenden Beobachtungs- und Planungsinstruments gab. Bevor das Dossier mit einem Fazit schließt, schauen wir in einem Seitenblick auf die Initiative **Kommune 360°**. Diese hat es sich zur Aufgabe gemacht, systemspezifische Barrieren integrierter Planungsansätze zu identifizieren und Kommunen dabei zu unterstützen, diese zu überwinden.

# Pädagogische Kommunalentwicklung: Integrierte Bildungsplanung als Teil eines konsequenten Strukturaufbaus partizipatorischer Bildung in Stadtteilen

Von Prof. Dr. Stephan Maykus, Hochschule Osnabrück

Stephan Maykus zeigt in seinem Artikel auf, was Integrierte Planung alles beinhalten kann, wenn sie in der Kommune konsequent umgesetzt wird. So könnte eine kommunale Struktur entstehen, die es ermöglicht, dass Bildung vor Ort geklärt ist, institutionelle Konzept- und Organisationsentwicklung mit Vernetzung verbindet und die dem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement ein Ziel gibt: eine pädagogische Entwicklung der Kommune, um Jugend zu ermöglichen.

„Bürgermeister\*innen, Gemeinde- und Ortsvorsteher\*innen müssen mit jungen Menschen im Gespräch bleiben. Der Blick von jungen Menschen ist zunächst vor allem auf ihren Nahraum gerichtet. Und ja, Jugendliche wollen gestalten. Aber sie wollen selbst entscheiden, welchem Thema sie sich widmen.“ Diese Position eines Jugendlichen wurde in Interviews gewonnen, die die Kommission zur Erstellung des 15. Kinder- und Jugendberichts der Bundesregierung als ausdrückliche Perspektive junger Menschen abbilden wollte.<sup>1</sup> Die Äußerung zeigt einen Gestaltungswunsch, der im unmittelbaren Kontrast zur Einschätzung eines Mitarbeiters der Verwaltung zu integrierten Planungsprozessen steht und im Bildungsbericht Ganztagschule NRW dokumentiert ist: „Also Kooperation ist eine Sache und die ist auch in Ordnung (...), das sollte auch sein und das ist auch machbar. Aber diese jetzt schon langjährige Forderung nach der gemeinsamen Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung, die halte ich für überhaupt nicht machbar.“<sup>2</sup> Der Titel dieses Beitrags symbolisiert mögliche Berührungspunkte von Gestaltungs- und Teilhabewünschen mit praktikablen Fachplanungen als Unterstützung dessen, die jedoch verloren gegangen scheinen. Die Verwaltungssicht zeigt, dass integrierte Planung nicht einfach verordnet werden kann und dann funktioniert. Und Aktivitäten von unten (bottom-up) werden zwar gern gesehen, ohne aber notwendige Rahmungen zu verändern, wie z. B. Gesetze, Verwaltungsvorschriften, Personalressourcen und Organisationsstrukturen. Dadurch stoßen sie regelmäßig an strukturelle Grenzen. Kein Wunder also, dass das Zutrauen in komplexere Planungsaufgaben gering ausfallen kann.

## Schleusen der Vermittlung von jugendlichen Lebenswelten und Fachplanungen schaffen

Kommt man aus diesem Zwiespalt raus? Ja, so meine leitende These: Ein Schleusenmodell, eine Verbindung beider Strategien – partizipatorische Prozesse als Si-

cherung der Stimme junger Menschen und eine Einbindung von Bildungsplanung in förderliche kommunale Gesamtstrukturen – wäre wichtig. Sie sollte abgesichert, eben von allen Verantwortlichen aus pädagogischer und zivilgesellschaftlicher Praxis, Verwaltung und Politik gewollt, gelebt und gefördert sein. Planungsverantwortliche haben die Aufgabe, hierfür Ressourcen zu steuern, Entscheidungen zu unterstützen, Maßstäbe zu formulieren und selbst anzulegen, denn sie ist das Mittel zur Organisation der Bildungsinfrastruktur vor Ort. Trotzdem wäre das immer noch eine isolierte Planung mit abstraktem Bezug zum kommunalen Raum, der ihr Gegenstand ist und ihr eher gegenübersteht, anstatt ihn aufzunehmen. Damit allein wäre noch nichts gewonnen, denn die Planung würde dann (trotz aller Prozessorientierung) reagieren und wäre recht formal betrachtet. So vermische ich denn Orte der Debatte über Bildungsziele, über Fragen zu den Lebensräumen der jungen Menschen als Bildungs- und Beteiligungsräume, um einen positiven, sinnerfüllenden und konstruktiven Rahmen für Fachplanungen zu schaffen.

## Von den Anfängen lernen und das gemeinsame Dritte der Planung nachhaltig bestimmen

Daher plädiere ich dafür, Mittel und Zweck zusammenzuführen und einen Rahmen zu entwerfen, der kleinräumig, eben kommunal für eine Planungskultur steht, die den Lebensweltthemen der jungen Menschen Zugang verschafft in Entscheidungsprozesse der Fachkräfte und umgekehrt die Formalplanung entlastet von dem Ansinnen der Gestaltung kommunaler Bildungsnetzwerke. Denn das basiert stets auf mehreren Schultern. Eine integrierte Bildungsplanung als Teil eines konsequenten Strukturaufbaus partizipatorischer Bildung in Stadtteilen ist die Zielvorstellung, um auf diesem Wege eine pädagogische Kommunalentwicklung zu initiieren. Denn Bildungslandschaften sind zwar momentan „der“ Hoffnungsträger für die Neugestaltung der Förderung junger



*Prof. Dr. Stephan Maykus  
bei der Jahrestagung der  
Transferagentur für Großstädte 2017*

Menschen in den Stadtteilen, lassen jedoch oft pädagogische Perspektiven vermissen, scheinen sie sogar in die sogenannte Basis der Jugendpädagogik in Institutionen delegieren zu wollen. Eine integrierte Bildungsplanung kann jedoch Leitplanken für Empirie, Reflexion und Kommunikation dieser Sachlage bieten und unverändert ein Schlüsselinstrument sein, um zu einer ausgewogeneren Gestaltung von Bildungslandschaften zu gelangen.<sup>3</sup> Ein Blick zurück zu den Anfängen des Ausbaus von Ganztagschulen seit dem Jahr 2003 zeigt die Notwendigkeit dieser veränderten Einordnung von Bildungsplanung auf: Die Einführung der Ganztagschulen war in den Bundesländern per Erlass vor allem ein formaler Impuls für die Annäherung zweier Planungsbereiche von Schulverwaltung und Jugendhilfe, die wenig Gemeinsamkeiten haben. Ganz unterschiedliche Vorgehensweisen in den Kommunen haben das ausgedrückt: Es gab Arbeitsgemeinschaften, Bildungsberichte, Stabstellen, neu zugeschnittene Dezernate in den Verwaltungen. Alle sollten gleichermaßen auf diesen Impuls antworten, was allein schon verdeutlicht, dass die fachlichen Ziele oft nachrangig waren gegenüber formalen Vorgaben – und natürlich waren sie auch zu unklar, zu mehrdeutig, zu komplex gefasst. Und so hielt das Nebeneinander der Planungen an, Integriertheit und Abstimmung war (ist wohl bis heute) die Ausnahme: Nach dem Abarbeiten der Richtlinie zur Einführung der Ganztagschulen fehlte es an Gründen für kooperative Planungen. Die Anlässe änderten sich im Laufe der Jahre bis heute, Gründe wurden schlechterdings zum Programm: Von der engen Bedarfsplanung der Ganztagschulstandorte ging es über zu einer deutlich erweiterten Perspektive und bezog auch Familienzentren, frühe Hilfen für Familien und Kinder-

schutz, dann kommunale Bildungslandschaften, später Inklusion, den Umgang mit Migration junger Menschen ein. Das Bild war und ist dabei immer gleich: Netzwerke gelten als Antwort und Lösung, sie sollen überbrücken, was strukturell bis heute ohne Reform blieb: Gesetze, Steuerungs- und Finanzierungsmodelle, mithin die angemessenere Verteilung von Kompetenzen zwischen Bund, Land und Kommune. All das hat in den vergangenen 15 Jahren keinen ähnlichen Anschlag erfahren und sich als überaus beharrlich gezeigt.

#### **Die Wiederentdeckung des Pädagogischen betonen und Jugend in der Stadt ermöglichen**

Fangen wir also in der Kommune an, wo nicht nur schulbezogene, sondern auch lebensweltlich relevante Interessen in die Schulgestaltung Eingang finden sollten; und auch wieder rückwirkend in den Stadtteil, in die Orte der Jugendlichen oder Institutionen gelangen. Das steht für eine lebendige, dynamische, stadtgesellschaftliche, also kommunale Aktivierung des Jugendlebens. Und daran hat die Verwaltung mit dem kommunalen Bildungsmanagement einen bedeutenden Anteil. Bildung und Jugend in der Stadt ist demnach nicht einfach ein Anwendungsbeispiel oder -feld für kommunales Bildungsmanagement, sondern konfrontiert es mit seinen Bezügen zum kommunalen Bildungsgeschehen selbst. Das Potenzial des kommunalen Bildungsmanagements bezieht sich daher einerseits zwar auf Daten, Vernetzung, Koordinierung, Ziel- und Ressourcenorientierung, andererseits aber auch auf die Initiierung von kommunalen Bildungsgelegenheiten als Basis von gesellschaftlicher Entwicklung in den Stadtteilen. Die Verständigung über



Vorstellungen guten Zusammenlebens, von gelingender Integration, vom Jugendlichsein und hierfür relevanter Bildung kann nicht einfach Betrachtungsobjekt sein (das lässt sich kaum durch Daten darstellen), sondern ist Ergebnis einer Auseinandersetzung in den Stadtteilen. Kommunales Bildungsmanagement kann das initiieren, zur Formulierung und Verfolgung starker, wirkungsvoller Ziele beitragen, kann die kommunale Praxis orientieren und ausrichten helfen. Die Verantwortlichen können dabei in der Stadt eine schlüssige, gemeinsam vereinbarte Strategie für das schaffen, was kommunal beeinflusst werden kann: jugendorientierte Konzepte in der Schul- und Sozialpädagogik, der Einsatz für das städtische Jugendleben, die Abstimmung der Akteurinnen und Akteure vor Ort und konsequente Partizipation, also Jugend in der Stadt ermöglichen.

### **Den Raum der Stadt in das Zentrum rücken und als Verbindungspunkt profilieren**

Wenn dieser Ansporn als klares Ziel leitet, können wir aus bisherigen Erfahrungen der integrierten Planung zwischen Schule und Jugendhilfe lernen. Bildungsplanung ist dann als ein Prozess zu verstehen, der Verwaltung und Planung dauerhaft sensibilisiert für Bildungsthemen junger Menschen und Praxisbedingungen der Fachkräfte. Dafür ist ein anderes Gesamtbild vor Ort notwendig, ein Zusammenspiel mehrerer Gestaltungsebenen, die den konsequenten Strukturaufbau partizipatorischer Bildung in Stadtteilen ausmachen. Dabei überlagern sich natürlich bisherige Erfahrungen und neue Anlässe für Bildungsplanung in der Kommune, so dass eine Bestandsaufnahme vor Ort wichtig ist in Bezug auf die Frage: Was bedeutet für uns Bildungsplanung? Datenmanagement etwa ist dann Teil eines übergreifenden Modells der Gestaltung kommunaler Bildung und ihrer Planung. Und wenn in einer Stadt die Basis des Datenmanagements und der Formalplanung noch nicht gänzlich etabliert ist, sollten trotzdem die anderen Elemente des Gesamtmodells initiiert werden. Denn so rückt der Raum ins

Zentrum und entfaltet eine neue Qualität pädagogischer Kommunalentwicklung in der Stadt. Die eingangs erwähnten und bis dato nicht behobenen Struktur-mängel (fehlende Reform von Gesetzen, Zuständigkeiten, Finanzierung) können zwar auch zukünftig nicht von kommunaler Planung behoben werden. Hier sollte aber einer Gefahr der Problemverschiebung entgegengewirkt werden: Ungelöste Struktur-mängel fördern bereits deutlich sichtbar die latente Abwertung des kleinen Raums. Die Kommune sollte jedoch umso mehr aufgewertet werden als ein Bildungs- und Erfahrungsraum junger Menschen (und seiner Praxis). Daher mein Plädoyer: Den Raum (unsere Stadt und unseren Stadtteil) als Verbindungspunkt zu nehmen und die Elemente eines kommunalen Gesamtmodells als Feld in Bewegung bringen. Was meint das Gesamtmodell genau?

### **Das Forum junges Stadtteileben als konsequenter Strukturaufbau partizipatorischer Bildung**

Gelungene Beteiligung ist die Erfahrung in einer ohnehin erlebten Kultur der Teilnahme. Beteiligungsphasen, z. B. bei Planungsanliegen öffentlicher Räume und deren Gestaltung für Jugendliche, sind wichtig, ersetzen aber nicht die konsequente und verbreitete, demokratisch strukturierte Partizipation. Dann laufen einmalige Beteiligungsaktionen auch nicht leer, sondern können nachwirken in anderen Zusammenhängen, für die sich Jugendliche engagieren. Ein „Forum junges Stadtteileben“ kann die (durchaus gemischten) Erfahrungen kommunaler Jugendbeteiligung mit ihren selektiven Effekten und vielleicht fremd wirkenden Organisationsformen aufgreifen und eine umfangreichere, alle Stadtteilakteure einbeziehende Dauerstruktur der Stadtteiljugendbeteiligung und -politik schaffen. Das ist ein langfristiges Vorhaben, aber den Grundsätzen einer konsequenten Jugendorientierung im kleinräumigen Sinne verpflichtet: Alle beteiligten Einrichtungen und ein durch sie gegründetes Netzwerk im Stadtteil sollen nach einer Pädagogik der Partizipation und demokratischen Engagementförderung arbeiten, wie sie Benedikt Sturzenhecker für die Jugendarbeit und Bildungsnetzwerke entwickelt hat.<sup>4</sup> Sie haben damit eine verbindende Grundlage und ein gemeinsames Verständnis von Jugendpädagogik, das allein wäre schon ein Gewinn. Zusätzlich ist an die Gründung eines Stadtteiljugendparlaments oder Jugendbürgerforums im Stadtteil gedacht, in das alle Institutionen gewählte jugendliche Mitglieder entsenden – sie machen das damit zu einem Teil ihres Alltags in der Schule, im Verein oder im Jugendhaus. So entsteht eine permanente Orientierung an Partizipation und gleichzeitig eine verbindliche Struktur von Stadtteilöffentlichkeit sowie idealerweise die benannte lebendige kommunale Aktivierung des Jugendlebens. Das bietet auch Impulse für entsprechende Konzepte und Organisationsgestaltung, also Anlass für eine weitere pädagogische Professionalisierung der Akteure vor Ort. Beides, das Netzwerk der Fachkräfte und das Jugendstadtteilparlament, führen mehrmals im Jahr

gemeinsame Sitzungen durch, bringen also ihre Themen in Berührung und zur Verhandlung. Genau das ist im Zusammenspiel das „Forum junges Stadtteileben“. Wenn sich dann Verwaltung und Politik mit den Ergebnissen des Forums beschäftigen und in ihre Entscheidungen einbeziehen, hätten das kommunale Bildungsmanagement mit einer integrierten Planung sowie die Bildungs- und Jugendpolitik vor Ort ein Fundament, das das Plädoyer des 15. Kinder- und Jugendberichts für eine neue jugendorientierte Politik mit (Stadt-)Leben füllt.

### **Ansatzpunkte, Voraussetzungen und Denkanstöße – was gilt es zukünftig zu beachten?**

Bildungsplanung wird nach diesem Verständnis gelöst von rein methodischen Fragen (z.B. von Datenberichten), stattdessen erhält sie eine erweiterte und qualitative Bedeutung: Sie steht für gezielte, abgestimmte, auf Informationen und Erfahrungen basierende Gestaltung von Bildungsangeboten im Stadtteil wie auch als administrative Fachplanung für einen Teil der kommunalen Struktur partizipatorischer Bildung selbst. Bildungsplanung wird damit erweitert gedacht, aber trotzdem konkreter umgesetzt und mit pädagogischem Sinn erfüllt. Das Eigenleben von Bildungsberichten ohne Resonanz im pädagogischen Feld sollte damit der Vergangenheit angehören.

Bildungsplanung fördert in diesem Sinne ein breites Bildungsverständnis als Gradmesser für kommunale Strukturen und die Arbeit der pädagogischen Institutionen. In den vergangenen Jahren hat sich hingegen eine Netzwerkorientierung ohne Rücksicht auf pädagogische Organisationsgestaltung durchgesetzt. Organisationen pädagogisch zu gestalten und (weiter-)zuentwickeln, wäre dann Maßstab der Bemühung um eine Praxis, die erweiterte Aspekte von Bildung berücksichtigt. Bildungspraxis ist vor allem institutionell getragen, etwa in den Feldern der Kinder- und Jugendarbeit, Jugendvereinen und Verbänden oder der Ganztagschule. Vernetzung kann ihr eine kommunale Beziehungsstruktur vielfältiger Gelegenheiten, Institutionen, eben Orte einer Pädagogik des Sozialen in der Kommune zwar erschließen helfen. Institutionen können die konzeptionellen Dimensionen, fachlichen Zielvorstellungen und methodischen Arrangements einer erweiterten Bildung jedoch nur dann angemessen fördern, wenn sie in Form einer pädagogischen Organisationsgestaltung Entwicklungsprozesse vollziehen. Deshalb gehören im Forummodell auch die institutionelle und netzwerkbezogene Perspektive zusammen.

Bildungsplanung kann und darf Kommunen vor diesem Hintergrund nicht mehr nur als Verwaltungseinheiten sehen, sondern genauso und vor allem als pädagogische Orte: Der Grundgedanke der Kommunalpädagogik nach Helmut Richter<sup>5</sup> besteht nicht nur aus der Hervorhebung einer kommunalen Öffentlichkeit als Gegengewicht

zu systemischen Einflüssen, vor allem gefördert durch demokratische Prinzipien im Vereinswesen. Vielmehr wird pädagogisches Handeln in Beziehung zu einer räumlich entstehenden und verankerten Identität gesetzt, die als fortwährender Entwicklungsprozess im Zusammenspiel kultureller und sozialer Rollen angesehen wird. Pädagogik geht demnach von alltäglichen und lebensweltlichen Erfahrungen in Sozialräumen, den Quartieren, Stadtteilen und Gemeinden, die soziale Nahräume und Netzwerke darstellen, aus.<sup>6</sup>

Eine jugendorientierte Demokratiebildung wird als Ziel der kommunalen Bildungsarbeit deutlich aufgewertet und gibt den Aktivitäten eine konzeptionelle Richtung: Es betont die Rückgewinnung des Pädagogischen in kommunalen Bildungsnetzwerken und eine öffentliche Auseinandersetzung über die Pädagogik des Sozialen in Stadtteilen. Und es steht für einen sehr konkreten, fachlich fundiert begründeten Vorschlag eines Bauplans, dem auch ein Handlungsplan folgt. Die lebensweltorientierte Pädagogik der Partizipation und Demokratiebildung bietet einen Kern des Vorgehens, eine Zielmarke für die Vernetzung und vor allem ist sie Basis eines (sozial-) pädagogischen Sinnhorizonts der Bemühungen in den Großstädten mit ihren Stadtteilen, die damit weniger Gefahr laufen, den Regeln eines technokratisch geratenen Projektmanagements zu unterliegen.<sup>7</sup>

### **Quintessenz**

Integrierte Bildungsplanung ist mehr als die Abstimmung von Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung – und daher ist kommunale Bildung auch mehr als die Vernetzung ihrer Akteure. Sie ist darüber hinaus Inbegriff einer Pädagogik der kommunalen Teilhabe und Partizipationserfahrung in Jugendinstitutionen, mithin Impuls für die Initiierung von Gesellschaftlichkeit im Gemeinwesen junger Menschen. Es entstünde eine kommunale Struktur, die Klärungen über Bildung vor Ort ermöglicht, die die institutionelle Konzept- und Organisationsentwicklung mit Vernetzung verbindet und die dem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement ein Ziel gibt, das uns selbstverständlich sein sollte: die pädagogische Entwicklung der Kommune, um Jugend zu ermöglichen.

---

**Stephan Maykus, Dr. phil. habil.,** Professor für Soziale Arbeit an der Hochschule Osnabrück und Privatdozent für Erziehungswissenschaft an der Universität Hamburg; Arbeitsschwerpunkte: Grundlegung einer kommunalen Sozialpädagogik, schul- und bildungsbezogene Kinder- und Jugendhilfe, lebensweltorientierte Pädagogik demokratisch strukturierter Partizipation

# Blick in die Praxis



## Mannheim: Integriertes Sozialmanagement als Daueraufgabe



Die Stadt Mannheim verfolgt ein ehrgeiziges Ziel: eine umfassende Modernisierung der Verwaltung soll den (finanziellen) Handlungsspielraum schaffen, um die Zukunft als attraktive mittelgroße deutsche Großstadt zu sichern. Dafür hat sich die Stadt ein Programm zur strategischen Haushaltskonsolidierung (SHM<sup>2</sup>) auferlegt.<sup>8</sup> Dies beinhaltet auch die Aufgabe, ein integriertes Sozialmanagement (ISM) durchzuführen, das als wichtiges und ambitioniertes Schlüsselprojekt dieses Modernisierungsprozesses gilt und „seit mindestens vierzig Jahren Thema und Forderung bei den zuständigen Fachleuten“<sup>9</sup> ist. Ziel ist ein modernes, fachbereichs- und dezernatsübergreifendes Sozialmanagement. An dem Projekt beteiligen sich vier Fachbereiche: Bildung (40), Arbeit und Soziales (50), Tageseinrichtungen für Kinder (56) sowie Jugendamt und Gesundheitsamt (58). In einem Zeitraum von zwei Jahren hat die Projektgruppe sechs Steuerungsinstrumente zur integrierten Planung entwickelt. Diese spiegeln die Grundlage und das gemeinsame Verständnis der integrierten Planung wider.



*Projektabschlussbericht: Stadt Mannheim (Hrsg.) (2019), Integriertes Sozialmanagement Mannheim<sup>2</sup>, Mannheim ([www.mannheim.de/sozialberichte](http://www.mannheim.de/sozialberichte))*

# Sechs Steuerungsinstrumente für das integrierte Sozialmanagement in Mannheim<sup>10</sup>

1.

## Integrierte Sozialberichterstattung

In Mannheim entstehen regelmäßig viele Fachberichte (Sozialatlas, Bildungsberichte, Siedlungsmonitoring, Entwicklungsplan Bildung und Integration, Bericht zur gesundheitlichen Lage von Kindern und Jugendlichen). Bisweilen fällt es nicht leicht, die in den verschiedenen Berichten enthaltenen Informationen zu integrierten sozialräumlichen Analysen zusammenzuführen. Gemeinsame Strategien und Entscheidungen sind aus dem Bericht nur schwer abzuleiten. Die Projektgruppe empfahl daher, die einzelnen Fachberichte als Bausteine eines Gesamtkonzepts zu verstehen und sich auf einheitliche Standards für die Erstellung der Berichte zu verständigen.

2.

## Integrierte sozialräumliche Stadtgliederung

Indem eine integrierte sozialräumliche Stadtgliederung erarbeitet und festgelegt wurde, soll die künftige Sozialplanung deutlich erleichtert werden. Die Projektgruppe hat gemeinsam mit der Kommunalen Statistikstelle eine sozialräumliche Gliederungsstruktur entwickelt, die besser als bisher lebensweltlich zusammenhängende Teilgebiete (Sozialräume) in der Gesamtstadt abbildet. Bisher arbeiteten die verschiedenen Fachbereiche mit individuellen Planungsgebieten, die sich teilweise voneinander unterschieden. Dies erschwerte eine Zusammenarbeit und eine ganzheitliche Analyse von bestimmten Teilräumen. Zukünftig wird unterhalb der 17 Stadtbezirke eine einheitliche, tiefergehende Stadtteilgliederung verwendet, deren Anzahl von 24 auf 38 Stadtteile erhöht wurde.

4.

## Integrierte Sozialraumtypologie

In Mannheim gibt es bisher zwei parallele Typologien: zum einen eine Sozialraumtypologie, mit der sich sozialstrukturelle Rahmenbedingungen auf kleinräumiger Ebene (Stadtteile, statistische Bezirke) darstellen lassen. Zum anderen eine Typisierung der Planungsräume. In der Praxis führten beide Typologien teilweise zu Verwechslungen und stifteten Verwirrung. Da die Projektgruppe feststellte, dass sich beide Typologien bei der Beschreibung der Teilräume nur geringfügig unterscheiden, wurden sie zu einer gemeinsamen vereint.

3.

## Integrierte Statistikdatenbank

Es wurde ein umsetzungsreifes Konzept für eine gemeinsam genutzte Datenbank mit relevanten Strukturdaten der Sozialräume entwickelt. Bisher gibt es aufgrund technischer und datenschutzrechtlicher Restriktionen keine gemeinsam genutzte Datenbank. Das soll sich mit dem Auf- und Ausbau einer „zentralen Kommunalstatistik-Datenbank als sozialplanerisches Data-Warehouse“ ändern.

5.

## Integriertes sozialräumliches Monitoring

Die Analyse der sozialräumlichen Entwicklung war nur eingeschränkt möglich. Bisher mussten mehrere Berichte für die Analyse nebeneinandergelegt werden. Das war schwierig, da die Berichte teilweise unterschiedliche räumliche Gliederungsebenen verwendeten und die Daten nicht zwingend demselben Stichtag folgten. Um eine bessere Darstellung planungs- und steuerungsrelevanter Daten im Zeitverlauf zu gewährleisten, wurde von der Projektgruppe ein dynamisches Monitoringberichtssystem (Sozialmonitor Mannheim<sup>2</sup>) entwickelt. Erstmals besteht damit die Möglichkeit, Kennzahlen auf einer gemeinsamen Gliederungsebene in der Gesamtschau zu visualisieren und für die beteiligten Fachbereiche interaktiv nutzbar zu machen.

6.

## Integrierte quartiersbezogene Sozialraumanalyse

Die Projektgruppe hat eine Vielzahl von quartiersbezogenen Konzepten, Maßnahmen und Projekten ermittelt. Allerdings fehlen verbindliche Standards bei der Entwicklung der Projekte und auch eine räumliche Gesamtstrategie ist noch zu wenig erkennbar, da Projekte insbesondere in sogenannten Interventions-schwerpunktgebieten in unterschiedlichen Steuerungsverantwortungen nebeneinander existieren. Um dem entgegenzuwirken, plädiert die Projektgruppe dafür, quartiersbezogene Projekte stärker in eine Gesamtstrategie einzubetten. Hier soll die eigene Expertise genutzt werden, um „die fachliche Vorbereitung für neue integrierte Quartiersprojekte zu übernehmen“.

# „Der präventive Ansatz des Verwaltungshandelns soll stärker in den Fokus rücken“

Interview mit Heike Fleischmann, Stadt Mannheim

Heike Fleischmann ist Leiterin der Abteilung Bildungsplanung/Schulentwicklung im Fachbereich Bildung der Stadt Mannheim. Im Interview berichtet sie, wie sich unter anderem die Zusammenarbeit der beteiligten Fachbereiche verändert hat und welche Erwartungen ihr Fachbereich an das Integrierte Sozialmanagement in den nächsten Jahren hat.



*Heike Fleischmann  
beim Großstadtnetzwerk  
„Bildung vor Ort wirksam  
gestalten“ 2019*

## **Was waren die Hintergründe, das integrierte Sozialmanagement in Mannheim einzuführen?**

Das Sozialmanagement in Mannheim unterliegt vielfältigen Anforderungen, die sich aus gesellschaftlichen Trends, fachlichen und organisatorischen Vorgaben und Standards ergeben, aber auch aus breitgefächerten Erwartungen der sozialpolitischen Akteure. Der bisher durch die Stadt Mannheim verfolgte präventive Ansatz des Verwaltungshandelns soll stärker in den Fokus rücken und gleichzeitig soll eine Möglichkeit für eine gemeinsame Datenbasis geschaffen werden. Das Integrierte Sozialmanagement war eines von zwölf Schlüsselprojekten der „Strategischen Haushaltskonsolidierung in Mannheim (SHM<sup>2</sup>)“, die seit 2017 bearbeitet werden. Ziel ist es, dass sich die Stadtverwaltung durch ein modernes Sozialmanagement zu zielgerichtetem, systematischem und sozialraumorientiertem Handeln befähigt.

## **Wie hat sich die Zusammenarbeit der beteiligten Fachbereiche seitdem verändert?**

Alle zwei Monate finden Verstetigungssitzungen statt, in denen wir uns in einem kleineren Rahmen u. a. über die neue Sozialraumtypologie austauschen. Aus der Zusammenarbeit mit Akteuren außerhalb der Kernprojektgruppe sind neue Kontakte und Kooperationen entstanden und intensiviert worden.

Auch die gemeinsame Arbeit der involvierten Fachbereiche hat sich mittlerweile intensiviert. Fragen aus früheren Arbeitsgruppen können offener und direkter angesprochen und diskutiert werden. Wir haben nun ein besseres Verständnis für die gemeinsame sozialräumliche Betrachtung der Stadtgebiete. Durch die neue Gliederung der Stadtteile konnten wir eine Grundlage für einen einheitlichen Indikatorensatz erreichen. Das ist ein Meilenstein in diesem Projekt.

## Welche Rolle spielte der Fachbereich Bildung in diesem Prozess und welche Perspektive hat er eingebracht?

Die sozialräumliche Gliederungsstruktur kommt im Fachbereich Bildung bereits seit der ersten Bildungsberichterstattung 2009/2010 zum Einsatz. Sie hat sich politisch bewährt und die Steuerung von Bildungsinvestitionen maßgeblich dort geprägt, wo es galt, die Bildungs- und Teilhabechancen von Kindern, Jugendlichen und Familien zu optimieren. Die sozialräumliche Orientierung erlaubt uns eine gezielte Zuordnung der vorhandenen Mittel und Ressourcen zu den einzelnen Quartieren.

Beispielsweise bestehen in Mannheim sogenannte Grundschulbezirke, durch die jede Wohnadresse einer bestimmten Grundschule zugeordnet ist. Da es uns einerseits wichtig war, auf eine gemeinsame Sozialraumtypologie aller im Bildungs- und Sozialraum tätigen Fachbereiche hinzuwirken, galt es andererseits, auf die Besonderheiten der Grundschulbezirke aufmerksam zu machen. Diese können aus vielerlei Gründen nicht einfach verändert oder an eine neue Stadtteilgrenze angepasst werden. Es muss jedoch die Möglichkeit geben, einen Grundschulbezirk, z. B. bei sich verändernden Schülerzahlen des Einzugsgebiets, neu festzulegen. Auch neu entstehende Grundschulen durch Neubaugebiete und damit stark wachsende Einwohnendenzahlen erfordern unter Umständen Anpassungen von Grundschulbezirken.

Als Fachbereich Bildung ist es unsere Aufgabe, auf besondere Situationen und Herausforderungen einzelner Grundschulen aufmerksam zu machen und eine differenzierte Betrachtung auf Quartiersebene einzubringen.

## Wie werden die integrierte Datenbeschaffung und die Analyse in Mannheim gelebt?

Gesamtstädtisch existiert eine kaum überschaubare Fülle an Daten und Quellen aus unterschiedlichen Verwaltungsregistern, eigenen statistischen Auswertungen, aber auch zugekauften Daten, die wir vom statistischen Landesamt erhalten. Die meisten Daten rufen wir bei der Kommunalen Statistikstelle und beim Statistischen Landesamt ab. Eine Vielzahl der Datenquellen wird als Planungsgrundlage für das Sozialmanagement genutzt. Die Fachplanungen greifen auf jeweilige Grunddaten zurück und sind für die Auswertung und Interpretation dieser Planungsanliegen verantwortlich.

Bisher gab es für die Anliegen keine gemeinsam genutzte Datenbank und der Datentransfer ist anlassbezogen. Deshalb war es Auftrag und Ergebnis dieses Projekts, eine Grundlage für einen konsequenten Auf- und Ausbau einer kommunalstatistischen Datenbank zu schaffen. Es ist die Aufgabe der nächsten Monate, diese Pilotdatenbank weiter zu füllen und zu entwickeln. Außerdem

müssen die Nutzungsrechte und -zugänge organisiert werden, um allen projektbeteiligten Fachbereichen die Gelegenheit zu geben, diese Statistikdaten nutzen zu können.

## Gibt es in dem Prozess einen besonderen Schlüsselmoment, an den Sie sich erinnern?

Ein wichtiger Meilenstein war die Erkenntnis, dass die von der Projektgruppe vorgestellte neue Stadtteilgliederung nahezu identisch war mit den Kommunalwahlbezirken. Das war bisher niemandem aufgefallen und macht deutlich, wie wichtig fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit für fachlichen Austausch und Weiterentwicklung ist.

Außerdem fand ich es spannend, dass die Unterschiede bei den Sozialräumen gar nicht so groß waren: So hat zwar der Bereich „Arbeit und Soziales“ im Vergleich zu den Sozialräumen „Bildung, Jugend und Gesundheit“ unterschiedliche Indikatoren und Einordnungen verwendet. Am Ende unterschieden sich die Bewertungen und Ergebnisse jedoch nur geringfügig voneinander.

## Was erwarten Sie und der Fachbereich Bildung in den nächsten fünf Jahren vom integrierten Sozialmanagement?

Wir müssen uns immer wieder auf gesellschaftspolitische und sozialstrukturelle Veränderungen einstellen. Wie im Kurzbericht zum Projekt beschrieben, ist das integrierte Sozialmanagement eine Daueraufgabe. Auch wenn die beteiligten Fachbereiche greifbare und praktikable Ergebnisse vorweisen konnten, werden sie in Zukunft eng mit der Kommunalen Statistikstelle zusammenarbeiten. Dort sind die wesentlichen Daten vorhanden und die entwickelten Steuerungsinstrumente können gepflegt und stadtweit zum Einsatz kommen.

Nachdem die neue Stadtteilgliederung offiziell eingeführt wurde, ist die Anpassung an die sozialräumliche Gliederung der nächste Schritt. Grundlage dafür sind die neu vereinbarten gemeinsamen Indikatoren.

Der Sozialmonitor ist im Aufbau und wird die fachbereichsübergreifende Arbeit und den Zugriff auf die Sozialdaten wesentlich erleichtern. Die Gliederung der künftigen Berichte und Statistiken wird ein einheitliches Erscheinungsbild erhalten. Und auch der Prototyp des sozialräumlichen Monitorings wird sich weiterentwickeln.

# Kaiserslautern: „Wir schaffen die Basis für eine niedrigschwellige Datenbeschaffung und Datenanalyse“

Interview mit Dirk Andres und Katharina Disch, Stadt Kaiserslautern



Dirk Andres ist Leiter der Stabsstelle Zentralcontrolling in Kaiserslautern. Im Interview schildert er, wie die Stadt mit dem integrierten Informationssystem KLAR (KaiserLautern – Analyse – Recherche) gestartet ist, welche Herausforderung es gab und worin er den Mehrwert des Tools sieht. Seine Kollegin Katharina Disch vom Bildungs- und Integrationsmonitoring bringt ihre Perspektive als Nutzerin von KLAR ein.

## Warum wurde KLAR auf den Weg gebracht?

**Dirk Andres:** 2014 hat der Bürgermeister die Stabsstelle Zentralcontrolling ins Leben gerufen mit dem Ziel, die elementaren Handlungsfelder einer Kommunalverwaltung, wie beispielsweise Einwohnerinnen und Einwohner, Finanzen und Bildung, zentral zu bearbeiten und zu steuern.

Wie jede Kommune, müssen auch wir zum Beispiel die Haushaltsplanung regelmäßig neu aufstellen, berechnen und den politischen Gremien präsentieren. Das haben wir immer in Form einer PDF-Datei dargestellt, die sehr umfangreich und schwer lesbar war. Deswegen wollten wir zukünftig die Informationen kurz und ver-

ständig halten und in den Gesamtkontext einbinden. Die Entscheidungsebene sollte auf eine komprimierte und nachvollziehbare Art und Weise über die Haushaltsplanung informiert werden. Damit war das erste Modul unter dem Namen FAZIT (Finanzen, Analyse, Zusammenfassung, Information und Transparenz) geboren.

2015 übernahm ich zusätzlich die stellvertretende Leitung der Stabsstelle Asyl. Zu der Zeit kamen sehr viele Menschen mit Fluchterfahrungen nach Kaiserslautern, wodurch wir vor ganz neue Herausforderungen gestellt wurden. Wir haben uns gefragt: Wie kann man dem stetig ansteigenden Zustrom an Menschen hinsichtlich Versorgung und Unterbringung gerecht werden und dies gleichzeitig analytisch und fachtechnisch betrachten



**Ich denke für die Zukunft an cloudbasierte Lösungen [...] Vielleicht auch die Abkehr davon, dass jeder seine eigene Softwarelösung hat.**

**Dirk Andres**  
Leiter der Stabsstelle Zentralcontrolling



## KaisersLautern - Analyse - Recherche: KLAR

**KLAR ist ein integriertes Informationssystem. Die Stadt Kaiserslautern hat es entwickelt, um steuerungsrelevante Daten niedrigschwellig aufzubereiten und auszuwerten und Informationen kompakt zu bündeln. KLAR basiert auf dem IT-Instrumentarium des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, das eigens für das Monitoring im Bildungsbereich entwickelt wurde.**

Mit KLAR:

- > können Entscheidungen innerhalb der Verwaltung auf Basis einer gesicherten Datengrundlage getroffen werden.
- > können Problemlagen und deren Größenordnung leichter erkannt werden.
- > können Daten, wie beispielsweise aus den Bereichen Bevölkerung, Bildung, Gesundheit und Soziales, systematisch zusammengeführt und ämterübergreifend zur Verfügung gestellt werden.
- > ist ein einfaches Bedienungskonzept und eine benutzerorientierte Zugriffsstruktur gegeben. Die Bedienung ist über einen Browser, der mobile Einsatz per Smartphone oder Tablet möglich. So können Informationen bedarfsgerecht und ortsunabhängig abgerufen werden.

Mehr zum IT-Instrumentarium des BMBF:  
[www.transferinitiative.de/it-instrumentarium.php](http://www.transferinitiative.de/it-instrumentarium.php)

bzw. in Zahlenform abbilden? Wir haben den ASYLCUBE entwickelt, der ganz simpel u. a. folgende Fragestellungen beantworten konnte: Wie viele Leute kommen wann nach Kaiserslautern? Wie ist die Unterkunftssituation? Reichen die Plätze?

Somit hatten wir einen zweiten Informationsbereich. Weitere kamen hinzu und wir standen nach und nach vor dem Problem, dass unsere Informationen an unterschiedlichen Orten und in verschiedenen Formaten vorlagen. Also haben wir nach einer Software gesucht, in die wir alle Daten einspeisen und mit wenigen Klicks von einem Ort Informationen über Finanzen, Asyl, Einwohner abrufen können. In dieser Zeit sind wir auf eine Software aufmerksam geworden, mit der die Kolleginnen und Kollegen in Trier im Bildungsbereich arbeiten. Das Tool<sup>11</sup> und die Systemvoraussetzungen passten für uns und wir haben erkannt: So wie man die Bildungsdaten darstellen kann, kann man auch weitere Informationen darstellen, etwa aus dem Finanz- oder Asylbereich. Damit war klar, dass wir über dieses Tool sämtliche Informationen bündeln können, und eine Basis für eine niedrigschwellige Datenbeschaffung und -analyse errichten. So entstand KLAR.

### **Auf welche Herausforderungen wollte Kaiserslautern mit KLAR reagieren?**

**Dirk Andres:** Wir benötigen aktuelle Daten, um auf aktuelle Herausforderungen reagieren zu können. Wir müssen schließlich Auskunft darüber geben können, wie die Bildungslandschaft gegenwärtig aufgestellt ist und mit welchen Entwicklungen zu rechnen ist. Und natürlich brauchen wir auch Daten aus den vergangenen Jahren, besonders für die Darstellung von Entwicklungen im Zeitverlauf. Mit KLAR haben wir ein integriertes Informations- und Steuerungssystem geschaffen, das für alle Führungskräfte zur Verfügung steht und ihnen genau die Daten, Zusammenhänge und Entwicklungen anzeigt, die sie zur Entscheidung benötigen.



#### Wer hat Zugang zu KLAR und wie werden die Daten zu steuerungsrelevantem Wissen?

**Dirk Andres:** Grundsätzlich alle, aber vorwiegend Führungskräfte und die politische Ebene. Es gab einen großen Hype, als wir mit KLAR beim E-Government-Wettbewerb 2018 in der Kategorie „Bestes Modernisierungsprojekt“ in der öffentlichen Verwaltung den ersten Platz belegten. Aber leider werden die digitalen Möglichkeiten innerhalb der Verwaltung nicht ausgeschöpft. Entschieden wird immer noch nach Bauchgefühl anstatt nach Datenbefunden. Es bedarf noch viel Überzeugungskraft, damit sich KLAR als Informations- und Steuerungssystem innerhalb der Verwaltung etabliert.

#### Welchen Mehrwert, aber auch welche Herausforderungen beinhaltet ein ganzheitliches Informations- und Steuerungsinstrument?

**Dirk Andres:** Ein enormer Mehrwert ist, dass die Daten aus KLAR über alle mobilen Endgeräte immer und überall abrufbar sind, ob zuhause, bei einer Sitzung, im Zug und im Büro. So müssen die Führungskräfte die Informationen nicht mehr stapelweise mitschleppen und können auf die aktualisierten Daten zugreifen, ob zu Eingliederungshilfe, der Straßenbeleuchtung, zum Asylbereich oder zu den finanziellen Investitionen. Dadurch ergibt sich eine enorme – auch inhaltliche – Flexibilität. Das verkürzt auch schon mal die ein oder andere Ausschusssitzung. Zudem können wir auf die aktuelle



**Ich sehe KLAR als ein gutes Werkzeug, um Daten zu sammeln, auszuwerten, darzustellen und diese entsprechend in Verbindung zu setzen.**

**Katharina Disch**  
Integrations- und Bildungsmonitoring



Krise reagieren. Zum Beispiel haben wir in KLAR einen Corona-Warner in Form eines Drehzahlmessers installiert. Da sind tagesaktuelle Daten enthalten und wir können die Situation einschätzen. Die stetige Herausforderung ist, Qualität und Aktualität zu gewährleisten. Wir möchten wissen, wie unsere Stadt tickt.

#### **Welche Koordinierungs- und Abstimmungsaufgaben sind damit verbunden?**

**Dirk Andres:** Wir hatten von der Verwaltungsspitze ein klares Go für KLAR. Jetzt gehen wir auf die Mitarbeitenden zu, führen Gespräche mit ihnen, von der Referatsebene bis hin zur Sachbearbeiterebene. Bisher haben wir in jedem Bereich festgestellt, dass wir durch technisches Know-how die Arbeit erleichtern können. Wir versuchen in dem Ablauf und der Organisation des Einzelnen Wege zu finden, wie Daten leichter eingepflegt werden können, um beispielsweise die manuelle Erfassung zu reduzieren. Das ist zeitintensiv, aber qualitativ sehr hochwertig. Während also der Auftrag für KLAR durch Top-down erfolgte, bauen wir die Inhalte über Bottom-up auf. Wir fragen also die unterste Ebene, was die darüberstehende Führungskraft für Informationen benötigt, um sich über diesen Bereich ein Bild machen zu können. So werden die zu sammelnden Daten nicht vordergründig die Daten des Zentralcontrollings sein, sondern immer als die „eigenen“ Daten angesehen. Die Angst vor Zahlen und Daten wird so gemindert.

#### **Frau Disch, wie nutzen die Verantwortlichen des Bildungsmanagements KLAR für ihre Aufgaben, um integriert zu planen? Können Sie das anhand eines Beispiels verdeutlichen?**

**Katharina Disch:** Aktuell bin ich eher Nutzerin. Ich bin für das Integrations- und das Bildungsmonitoring zuständig und für beide Bereiche ist das Werkzeug KLAR immanent wichtig. So habe ich einen Integrationsbericht geschrieben, der mit den Bevölkerungsdaten erstellt wurde. Da konnte ich die dort hinterlegten aktuellen Da-

ten und Zahlen nutzen, was für den Bericht sehr wertvoll war. Viele Kolleginnen und Kollegen und ich nutzen das Werkzeug KLAR für unsere Planung, aber diese Vision, die man vielleicht dahinter haben sollte, auch mit dem Verständnis der kommunalen Aufgabe im Bereich Bildung, die ist noch nicht so ganz geboren. Ich sehe KLAR als ein gutes Werkzeug, um Daten zu sammeln, auszuwerten, darzustellen und diese entsprechend in Verbindung zu setzen.

#### **Wo wollen Sie in fünf Jahren mit KLAR stehen?**

**Katharina Disch:** Alle Bildungsdaten aus dem formellen und informellen Bereich werden von allen Akteurinnen und Akteuren aus dem Bildungssektor in KLAR eingepflegt und auch abgerufen. Die Zuständigkeiten, wer dafür verantwortlich ist, wer koordiniert, wer speist ein, sind verbindlich abgestimmt. Und zwar nicht nur für den kleinen Baustein, für den man selbst zuständig ist, sondern dass man das Große und Ganze sieht, was ein DKBM, aber auch eine integrierte Planung ausmacht.

**Dirk Andres:** Ich glaube, dass es KLAR in fünf Jahren in dieser Form nicht mehr geben wird – das wächst. Open-Data und Urban Data Management werden dadurch angeschoben. Bis dahin muss eine andere Plattform gefunden werden. Ich denke für die Zukunft an cloudbasierte Lösungen, an Vernetzung innerhalb der Verwaltung und mit anderen Verwaltungen. Vielleicht auch die Abkehr davon, dass jeder seine eigene Softwarelösung hat. Es wäre schön, wenn es zum Beispiel ein Finanzverfahren gäbe mit einer Finanzsoftware. Dann kann man auch besser vergleichen, aber bis jetzt macht jeder seins. Dinge, die bundes- oder landesweit gleich sind, sollten auch gleich gehandhabt werden. Da hilft uns auch eine Schnittstellentechnik nur bedingt, da sie nur einen Teil abbildet. Einheitliche Tools, schnelle und sichere Informationen, Transparenz und Bürgerbeteiligung sowie der Dialog mit der Zivilgesellschaft, das sollten unsere Blickrichtungen sein.

## Augsburg: Bildungsmonitoring muss nicht kompliziert sein



In Augsburg arbeiten Jugendamt, das Amt für Statistik und Stadtforschung sowie Bildungsmonitoring zusammen, um Bildungsteilnahme ganzheitlich darzustellen. Angefangen hat alles damit, dass das städtische Kinderferienprogramm verbessert werden sollte. Vorhandene Daten werden klug kombiniert, um am Ende vor allem diejenigen mit dem Angebot zu erreichen, die davon profitieren sollen: Kinder aus sozial benachteiligten Familien. Bildungsmonitorer und -planer Klaus Maciol gibt einen Einblick, wie das konkret funktioniert.

Es braucht Zeit, um ein Bildungsmonitoring in der Kommune zu etablieren. Dabei ist es sinnvoll, sich an klar umrissenen Projekten auszuprobieren, um dann größer zu denken. Wichtig sind, eine konkrete Fragestellung und ein smartes Ziel – wie in Augsburg. Ein zentraler Aspekt des kommunalen Bildungsmanagements ist dort, Bildungsangebote bedarfsgerecht zu gestalten. Dabei spielen neben der formalen Bildung auch non-formale Bildungsbereiche eine zentrale Rolle. „Wir gehen davon aus, dass non-formale Bildung zum Bildungsgeschehen sehr viel beiträgt und Menschen noch einmal anders kompetent macht: für ein freudiges, sinnhaftes, kompetentes, erfülltes Leben“, so Klaus Maciol, Bildungsmonitorer und -planer der Stadt Augsburg. Um diese Potenziale zu nutzen und insbesondere die Bildungsteilnahme

benachteiligter Kinder zu erhöhen, bietet das Jugendamt der Stadt Augsburg unter anderem ein umfangreiches Ferienprogramm an. Doch wie wird das Angebot von den Teilnehmenden angenommen? Erreicht es die Zielgruppe, vor allem Kinder aus sozial benachteiligten Familien? Die Antworten können für die Jugendhilfe- und Bildungsplanung sowie die Steuerung der Angebote wichtige Hinweise geben. Die Frage, aus welchen Stadtteilen die Kinder stammen, die das Ferienprogramm nutzen, war jedoch schwer zu beantworten. Denn bei der Anmeldung geben die Eltern in der Regel eine Adresse an. Diese Daten darf das Jugendamt für Planungszwecke sogar verwenden. Das Jugendhilfegesetz sieht jedoch vor, dass die Daten umgehend anonymisiert werden, eine kleinräumige Zuordnung ist mit dem Erfassungsprogramm

des Jugendamtes vor der Anonymisierung nicht möglich. Diese kleinräumige Zuordnung ist aber notwendig, um die regionale Herkunft der jungen Menschen darstellen zu können. Hier kommt das Amt für Statistik und Stadtforschung, das eine abgeschottete Statistikstelle ist und nach dem Bundesdatenschutzgesetz Einzeldaten verarbeiten darf, hinzu. Die Daten werden entsprechend ausgewertet, das heißt: sortiert nach Stadtteilen und Schulsprengeln.

### **Bildungsteilhabeindex wird entwickelt**

Für eine sozioökonomische Bewertung bringt Klaus Maciol weitere Kennzahlen ins Spiel. Im Kern steht die Frage: Wie kann das Bildungsmonitoring auf einfache Weise mehrschichtige Zusammenhänge darstellen? Daraus ist die Idee entstanden, einen Bildungsteilhabeindex für junge Menschen zu entwickeln, der es möglich macht, die verschiedenen Stadtteile Augsburgs untereinander zu vergleichen. Begonnen wurde mit einem Index für Kinder im Grundschulalter und für die Grundschulsprengel. Dieser kann dabei helfen, die Übergänge auf weiterführende Schulen in den Blick zu nehmen. Wie aus verschiedenen Studien bekannt, spielen die Aspekte Armutsrisiko, familiäre Krisen, Länge des Kindergartenbesuchs eine wesentliche Rolle und hinsichtlich der Sprachbildung auch der Aspekt Migration. All diese Daten, die an verschiedenen Orten erhoben werden, bildeten die Grundlage des Bildungsteilhabeindex, der sozialwissenschaftlichen Kriterien unterliegt. Vom Amt für Statistik und Stadtforschung kann der Bildungsteilhabeindex entsprechend berechnet und abgesichert werden. Für die Entwicklung des Index war das Zusammenspiel von Fachleuten aus dem Bildungsreferat, des Jugendamts sowie des Amts für Statistik und Stadtforschung erforderlich.

### **Auswertung: Ausbau der offenen Angebote**

Der Bildungsteilhabeindex liefert die Fakten, die die Ausgangsvermutung bestätigen: Dort, wo die Chancen auf Bildungsteilhabe schlechter waren, gab es deutlich weniger Kinder, die das Ferienprogramm nutzten. Die Auswertung erlaubte es den Verantwortlichen, entsprechend umzusteuern. Die Stadt bietet ihre Ferienaktivitäten seitdem im Quartier an – offen für jedes Kind. Das heißt: Gespielt, gebastelt und Sport gemacht wird fortan direkt auf dem Schulhof oder an Orten, die ähnlich gut zugänglich sind für die Kinder.

Durch Corona befindet sich auch das Kinderferienprogramm in einer Ausnahmesituation. Momentan Daten zu erheben, würde zu großen Verzerrungen führen. Aber auch ohne die Pandemie werden die Daten zum Kinderferienprogramm nicht mehr ausgewertet. „Wir haben keine verlässlichen Aussagen mehr, weil es jetzt viel mehr offene Programme sind. Jedoch haben wir den Eindruck, dass das System funktioniert.“

**Ich merke, dass da etwas beginnt: Das dezernatsübergreifende Denken wächst an. Da hilft es, wenn wir in unserem Bildungsbericht auch Blicke über Bereichsgrenzen hinweg werfen.**

**Klaus Maciol**  
Bildungsmonitorer und -planer



Letztes Jahr haben wir in allen Grundschulsprengeln in Augsburg Konferenzen durchgeführt. Primär wurde über die Ganztagsbetreuung, auch in den Ferien, gesprochen. Da war immer ein Ansprechpartner vom Ferienprogramm dabei. Der Bedarf konnte konkretisiert, aber auch Netzwerke geknüpft werden, wie man vor Ort ein offenes Angebot machen kann“, so Klaus Maciol.

Dass die Zusammenarbeit so gut funktionierte, war nicht nur ein „mathematisches Ergebnis“, fährt Maciol fort, „sondern auch eine Frage der Haltung“. In vielen Gesprächen wurde zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren ausgelotet, was das jeweilige Erkenntnisinteresse ist. „Wir haben sehr zuverlässige Daten bekommen. Das lag auch daran, dass die Kolleginnen und Kollegen aus der kommunalen Jugendarbeit selbst ein hohes Interesse daran hatten, die Informationen zu bekommen. Es gab keine Scheu, dass da etwas herauskommen könnte, was ihnen nicht passt.“ Maciol spricht davon, eine Win-Win-Situation entstehen zu lassen. Das kostete am Anfang viel Zeit und Mühe, zahlte sich am Ende jedoch doppelt aus. Das Fazit des Bildungsplaners: „Das ist für mich die Chance, die in der Berichterstattung liegt: Querverbindungen zu nutzen. Ich merke, dass da etwas beginnt. Das dezernatsübergreifende Denken wächst an. Da hilft es, wenn wir in unserem Bildungsbericht auch Blicke über Bereichsgrenzen hinweg werfen.“

### **Weitere Daten zur Bildungsteilhabe**

Auch andere Daten zur Bildungsteilhabe werden erhoben. So gibt es ein weiteres Projekt, das in Zusammenarbeit mit den Augsburger Berufsschulen und den Kammern durchgeführt wird. „Wir betrachten den Übergang Schule-Beruf. Dabei ist es uns gelungen, die Daten der Kammern zu bekommen, kleinräumig, so dass wir sie unseren städtischen Bezirken zuordnen können. Wir kennen die Ausbildungsverträge, den Ausbildungsberuf, Alter, Geschlecht und Stadtteil. Diese Daten werden wir gerade aus, da wir ein Monitoring aufbauen wollen. Dadurch können wir unter anderem sehen, inwieweit junge Menschen in Ausbildung kommen.“ Auch liegen sämtliche Daten zu den Berufsschülerinnen und Berufsschülern vor.

# Seitenblick: Die Initiative Kommune 360° begleitet Kommunen im Wandel

Von Dr. Julia Nast, gemeinnützige PHINEO AG, und Jens Hoffsommer, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Die Initiative Kommune 360° unterstützt Kommunen dabei, systemspezifische Barrieren zu überwinden, um integrierte Planungsansätze umzusetzen. Dr. Julia Nast und Jens Hoffsommer nennen die Knackpunkte und erklären den Ansatz der Initiative.

## **Integrierte Planung – so akzeptiert, wie schwer umsetzbar**

Die Idee, dass integrierte Planung ein wichtiger Hebel sein kann, um gute Antworten auf komplexe Herausforderungen vor Ort zu erarbeiten, ist unbestritten. In der Regel herrscht unter Fachkräften Einigkeit, dass ein integriertes und beteiligungsorientiertes Vorgehen wünschenswert ist, einen qualitativen Mehrwert bietet und zu besseren Ergebnissen beiträgt. Doch vor Ort erleben wir oft eine „kommunale Schizophrenie“, wie es eine Planungsfachkraft beschreibt: Trotz des Konsenses stoßen die Beteiligten in der Praxis immer wieder an Grenzen. Diese Grenzen – so argumentieren wir in diesem Beitrag – sind systemisch. Um die Potenziale integrierter Planung zu heben, muss mit strukturellen Barrieren in den Handlungslogiken innerhalb von Verwaltung, zwischen Verwaltung und Politik, sowie zu Trägern und Zivilgesellschaft umgegangen und neue Antworten gefunden werden. Dies setzt wiederum, so die Kernthese der Initiative Kommune 360°, umfassende Veränderungsprozesse in Kommunen voraus. Denn auch wenn sich die Diskussion um integrierte Planung häufig auf die Einführung guter Modelle oder neuer Instrumente konzentriert, setzt eine wirkungsvolle integrierte Planung ebenso Änderungen auf Struktur- und Prozessebene sowie in der Kultur der Zusammenarbeit voraus. Die zentrale Herausforderung ist dann weniger die Identifizierung guter Modelle als die Gestaltung dieser häufig kleinschrittigen Veränderungsprozesse.

## **Die Herausforderung: Barrieren im System überwinden**

Integrierte Planung findet immer im Spannungsfeld verschiedener Akteure, Traditionen, Systemlogiken und Interessenlagen statt. Barrieren sind bereits im System angelegt – und führen zur bereits oben erwähnten „kommunalen Schizophrenie“, der Kluft zwischen Anspruch und Umsetzung.

## **Barrieren innerhalb der Verwaltung**

Verwaltung ist nach innen durch eine Vielzahl von Funk-

tions- und Hierarchiebarrieren geprägt. Unterschiedliche fachliche Traditionen und Sprachen, aber auch Zuständigkeiten und Konkurrenz um Ressourcen prallen aufeinander. Viele Akteure sind es nicht gewohnt, ihre Anliegen transparent zu diskutieren. Das kann dann dazu führen, dass zwar ressortübergreifende Gremien geschaffen, in der Praxis aber eher auf Abgrenzung gesetzt wird. Auch innerhalb der Fachbereiche können Hierarchien ein integriertes Vorgehen blockieren. Wir beobachten, dass gerade die Spitze der Verwaltung häufig fürchtet, in integrierten Planungsprozessen an Macht und Einfluss zu verlieren, weil sie mehr Aushandlung und weniger Top-down erfordern. Hier braucht es viel Fingerspitzengefühl, um Spielräume für übergreifende Planung zu schaffen. Die mittlere Leitungsebene steht dann im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen integrierter Planung und der Erwartung, Hierarchien einzuhalten.

## **Barrieren zur Politik**

Integrierte Planungsprozesse funktionieren nicht ohne die Politik. Denn langfristige Strategien, ressortübergreifende Ziele oder auch der Wunsch nach mehr Beteiligung, müssen von der Politik angenommen und getragen werden. Allerdings passen die Logiken des politischen Systems oft nicht zu den Anforderungen von integrierter Planung. Politikerinnen und Politiker denken vielmehr in Wahlperioden, sie suchen im Zweifel schnell sichtbare Erfolge. Ein Thema wie Kinder- und Bildungsarmut ist in dieser Hinsicht oft wenig attraktiv. Verwaltungsfachkräfte, die Planung und Steuerung in ihrer Kommune neu denken wollen, brauchen hier eine Menge Überzeugungskraft.

## **Barrieren zu Trägern und Zivilgesellschaft**

Nicht zuletzt findet integrierte Planung immer auch im Austausch mit freien Trägern, der Zivilgesellschaft sowie weiteren Akteurinnen und Akteuren aus der Praxis statt. Auch hier herrscht meist Einigkeit, dass gemeinsame Ziele und ein abgestimmtes Vorgehen den Zielgruppen

nutzen. In der Praxis kommt es jedoch zu Konflikten. Nicht selten treibt zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure die Sorge um, dass etablierte Angebote bei einer neuen Planung nicht weitergeführt werden und sie Aufträge verlieren. Dies gilt besonders, wenn in Kommunen das Vertrauensverhältnis zwischen Trägern, Zivilgesellschaft und Politik, beispielsweise durch jahrelange Sparmaßnahmen, bereits beeinträchtigt ist.

### Es geht nicht ohne Veränderungsprozesse in der Kommune

Die beschriebenen Konflikte machen deutlich: Für eine erfolgreiche integrierte Planung braucht es Ansätze, die an den Barrieren ansetzen und dazu beitragen, sie zu überbrücken. Dabei sollten nicht nur neue Modelle entwickelt oder Wissenslücken geschlossen werden. Vieles ist bereits in Programmen erprobt und in der Literatur aufbereitet worden. Die zentrale Herausforderung ist es, Veränderungsprozesse in Kommunen zu gestalten. Es geht um mehr als die Einführung neuer Instrumente wie Ziel- oder Monitoringsysteme, auch wenn sich die Debatte häufig darauf fokussiert. Viele Planerinnen und Planer kennen das Phänomen, dass mühsam erarbeitete Bildungsberichte von der Politik oder Verwaltungsspitze kaum zur Kenntnis genommen werden oder zumindest nicht zu einer Anpassung von Ressourcen und Handlungspraxen führen. Um Planung und Steuerung dauerhaft integriert zu denken, muss Wandel auf mehreren Ebenen passieren. Neben der Einführung neuer Instrumente bezieht sich dies auf die Governance-Ebene: Hier muss eine Struktur- und Prozessentwicklung konsequent vorangetrieben sowie Koordinationsressourcen und Handlungsspielräume ermöglicht werden. Um Barrieren im System zu überbrücken und neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren, braucht es darüber hinaus einen Wandel auf kultureller Ebene. Das umfasst eine Entwicklung hin zu einem Mehr an Strategieorientierung, einer stärkeren Fehlerkultur und die gemeinsame Ausrichtung auf Beteiligung und Transparenz.

### Unser Ansatz: Kommunen im Wandel begleiten

Die Initiative Kommune 360° möchte Kommunen bei diesen Veränderungsprozessen auf Instrumenten-, Governance- und kultureller Ebene unterstützen. Ausgangspunkt sind die beschriebenen Barrieren zwischen und innerhalb von Verwaltung, zwischen Verwaltung und Trägern sowie Zivilgesellschaft und zur Politik. Nur wenn wir an den Systemlogiken und -hindernissen ansetzen, können wir gemeinsam Wege finden, diese zu überwinden. Dabei zielen wir nicht auf ein finales Modell integrierter Planung ab, sondern wollen bedarfsorientierte und flexible Unterstützungs- und Interventionsangebote erarbeiten. Denn Veränderungsprozesse setzen oft eher kleinschrittige und stufenweise Entwicklungsprozesse voraus als eine schlagartige Umstellung des Systems. Wir wollen Unterstützungsangebote entwickeln, die

genau dabei helfen, in unterschiedlichen Ausgangslagen den nächsten Schritt zu gehen. Diese Angebote sollen perspektivisch Kommunen bundesweit zur Verfügung gestellt werden.

Dazu begleitet das Team der Initiative zwölf Partnerkommunen, um in der Praxis besser zu verstehen, an welchen Stellen im Planungsprozess Akteure – oft trotz gutem Willen aller Beteiligten – an Grenzen stoßen. Zudem vernetzen wir unsere Partnerkommunen mit anderen Kommunen in Formaten wie Barcamps und Foren, um über die Ausgangsbedingungen ihrer Arbeit zu beraten. Wir nehmen Land und Bund in den Blick, da auch hier zentrale Rahmenbedingungen für eine integrierte Planung gestaltet werden.

In der Entwicklung unserer Angebote gehen wir selbst integriert vor und verbinden unterschiedliche Perspektiven. Dabei verknüpfen wir Ansätze der Wirkungsorientierung, der Agilität sowie aus dialogorientierten Beteiligungsverfahren, um eine systemische Organisationsentwicklung voranzutreiben. Außerdem nutzen wir Erkenntnisse aus verschiedenen Fachdisziplinen und ihren Netzwerken, etwa dem Public Management, dem Bildungsmanagement, der Kinder- und Jugendhilfe, der Gesundheitsforschung und der Stadtentwicklung. Unsere Ansätze beraten wir mit einem starken Netzwerk von Partnerinnen und Partnern aus der Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Wir machen uns in der Öffentlichkeit stark für integrierte Planung, weil wir überzeugt sind, dass sich damit die Chancen für Kinder und ihre Familien verbessern.



### Für weitere Informationen schreiben Sie uns.



**Dr. Julia Nast** arbeitet als Senior Beraterin bei der gemeinnützigen PHINEO AG. In der Initiative Kommune 360° verantwortet sie die fachliche Ausrichtung und konzeptionelle Entwicklung von Unterstützungsmaßnahmen für Kommunen bundesweit.  
[julia.nast@phineo.org](mailto:julia.nast@phineo.org)



**Jens Hoffsommer** leitet die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung Sachsen und Bayern. In Kommune 360° bringt er seine kommunalpolitische Perspektive ein und berät zu Strategie und Netzwerk.  
[jens.hoffsommer@dkjs.de](mailto:jens.hoffsommer@dkjs.de)



## Fazit: Integrierte Bildungsplanung als kommunikativer Prozess

Die unterschiedlichen Beiträge in diesem Dossier haben gezeigt: Eine kommunale Bildungsplanung im Sinne einer integrierten Fachplanung ist keine Methode oder ein isoliertes Steuerungsinstrument, das – einmal eingeführt – automatisiert umgesetzt werden kann. Integrierte Planung erfordert vielmehr einen kommunikativen Prozess, der initiiert, koordiniert und fortlaufend an aktuelle Entwicklungen angepasst werden muss. Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement bietet Kommunikationsanlässe und den Rahmen für konkrete Projekte, in denen neue Formen der Zusammenarbeit schrittweise entwickelt und umgesetzt werden können. Diesem Verständnis folgend geht eine kommunale Bildungsplanung über die technokratische Verwaltung von Bildungsangeboten hinaus. Integrierte Planung ist demnach ein stetiger Dialog darüber, was gute Bildung ausmacht, welche drängenden Handlungsbedarfe bestehen und wie lokale Bildungsräume aktiv gestaltet werden können.

## Literaturverweise

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH (DKJS) (Hrsg.) (2020): Tanorama, Das Magazin der Transferagentur Nord-Ost 1 | 2020, Ein Bild in vielen Farben: Integrierte Sozialplanung und kommunales Bildungsmanagement.

Integrierte Planung – Motor für Bildungsthemen, in: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH (DKJS), bewegt, Magazin für kommunale Bildungslandschaften, 1/2017, Von Amtswegen, Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in der Kommune.

Bieneck, M./Holmgaard, M. (2016): Bildungsmonitoring und kommunales Datenmanagement: Die Verschränkung von Datenbeständen als Grundlage für kommunales Bildungsmanagement. Veröffentlicht von der Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW.

Beierle, S./Richter, J. (2020): Perspektive Kommunales Bildungsmanagement: Kommunale Planungsprozesse unter dem Fokus Bildung. Veröffentlicht von der Transferagentur Mitteldeutschland.

Im Erscheinen: das Fachmagazin TRANSFERkompass der Transferagentur Niedersachsen zum Thema „Integrierte Planung“.

## Endnoten

- 1 BMFSFJ (Hrsg.) (2017): 15. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung. Berlin, S. 126.
- 2 Altermann, A. u.a. (Hrsg.) (2018): Bildungsbericht Ganztagschule NRW. Münster, S. 50.
- 3 Vgl. bereits BMFSFJ (Hrsg.) (2005): Zwölfter Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung. Berlin.
- 4 Vgl. Sturzenhecker, B. (2015): Gesellschaftliches Engagement von Benachteiligten fördern – Band 1. Konzeptionelle Grundlagen für die Offene Kinder- und Jugendarbeit. Gütersloh.  
  
Vgl. Sturzenhecker, B. (2016): Demokratiescouts. Ein Vorschlag zur Stärkung jugendlicher Partizipation an demokratischen Öffentlichkeiten und Entscheidungen in der Kommune. In: Knauer, R./Sturzenhecker, B. (Hrsg.): Demokratische Partizipation von Kindern. Weinheim/München, S. 218–230.  
  
Vgl. Maykus, S. (2018): Praxis kommunaler Sozialpädagogik. Das Gemeinwesen der Stadt als Handlungszusammenhang. Leitstandards und Arbeitshilfen. Weinheim und Basel.  
  
Vgl. Maykus, S. (2020): Dem Netzwerk einen „(sozial-) pädagogischen Sinnhorizont“ geben: Demokratische Bildungslandschaft von unten im Nachbarschaftsheim Schöneberg. In: Sturzenhecker B./Glaw, T. (Hrsg.): Förderung demokratischen Engagements von Kindern und Jugendlichen – aus der Kinder- und Jugendhilfe hinein in die Kommune. Band 3 zur GEBE-Methode. Gütersloh 2020.
- 5 Vgl. Richter, H. (2019): Sozialpädagogik – Pädagogik des Sozialen. Grundlegungen, Institutionen und Perspektiven der Jugendbildung. 2. Auflage. Wiesbaden.
- 6 Vgl. Richter, H./Coelen, T. (2007): Kommunale Identitätsbildung. Von der (Re-) Sozialisierung des Territorialen. In: Kessl, F./Otto, H.-U. (Hrsg.): Territorialisierung des Sozialen. Regieren über soziale Nahräume. Opladen, S. 224.
- 7 Vgl. Maykus, S. (2020): Dem Netzwerk einen „(sozial-) pädagogischen Sinnhorizont“ geben: Demokratische Bildungslandschaft von unten im Nachbarschaftsheim Schöneberg. In: Sturzenhecker B./Glaw, T. (Hrsg.): Förderung demokratischen Engagements von Kindern und Jugendlichen – aus der Kinder- und Jugendhilfe hinein in die Kommune. Band 3 zur GEBE-Methode. Gütersloh 2020.
- 8 Zwischenbericht über die Umsetzung des SHM2-Masterplans 2017–2018.
- 9 Ebd., Seite 73.
- 10 Die folgenden sechs Steuerungsinstrumente sind in Teilen Auszüge aus dem Projektabschlussbericht Integriertes Sozialmanagement Mannheim2 SHM2-ISM der Fachbereiche 40, 50, 56 & 58 und an den entsprechenden Stellen durch Anführungsstriche kenntlich gemacht. Weiterführende Informationen entnehmen Sie bitte dem Projektabschlussbericht.
- 11 Anm. d. Redaktion: TILL – „Trierer Informationssystem Lebenslanges Lernen“. Mit TILL besitzt die Stadtverwaltung Trier die Möglichkeit, alle relevanten Daten für den Bildungsbereich an einer zentralen Stelle zu sammeln und in einer Datenbank darzustellen. So können sich die Mitarbeitenden auf eine gemeinsame Datenbasis verständigen, aktuelle Daten abrufen oder sehen sich deren Entwicklung in der Zeitreihe an.

