



 THEMENDOSSIER

Kein Raum für Qualität?

Neue Lernorte als Gestaltungsaufgabe im
datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

deutsche kinder-
und jugendstiftung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur Großstädte

Impressum

Herausgeber

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
gemeinnützige GmbH
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin

ISBN 978-3-940898-55-5

Redaktion

Sarah Küchau

Gestaltung

Studio GOOD, Berlin

Druck

FLYERALARM GmbH

Bildnachweis

Piero Chiussi (Titel, S. 7)

DKJS (S. 8)

FOBI Foto Bischoff (S. 2, Porträt links)

Mirjana Marinkovic (S. 2, Porträt rechts)

Kathrine Udbæk Nielsen (S. 2, Porträt links)

Jan-Gerrit Schäfer, Hannover (S. 15-17)

Die Transferagentur für Großstädte der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Städte beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie ist Teil der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“. Dieses Vorhaben wird 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

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

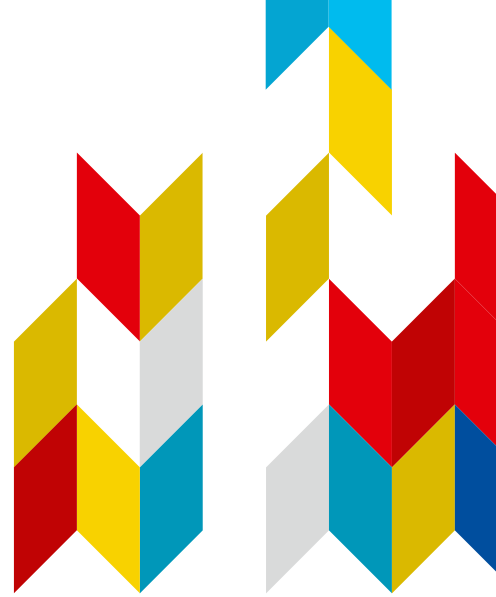
Themendossier



von Marja Sabass und Julia Nast,
Transferagentur für Großstädte

www.transferagentur-grossstaedte.de
Stand: Dezember 2018

Inhalt



04	Vorwort
05	Einleitung: Kein Raum für Qualität? Kommunen zwischen neuem Qualitätsanspruch und Handlungsdruck
08	Kapitel 1: Theorie trifft Praxis: Was ist ein guter Lernort? Und wie lässt sich Raumqualität realisieren?
09	Qualität kann nicht warten: Erfolgreiches Lernen braucht Wohlfühlorte und keine Kinderaufbewahrungsschachteln (Beitrag von Prof Dr. Jörg Ramseger, Freie Universität Berlin)
12	Pragmatisch, aber gut! Wie die Landeshauptstadt Hannover akuter Raumnot in Bildungseinrichtungen begegnet (Interview mit Stefan Rauhaus, Landeshauptstadt Hannover)
14	Kapitel 2: Drei kommunale Handlungsszenarien für mehr Qualität trotz Raumnot
15	Szenario 1 „Improvisieren“: Übergangslösungen erschließen
15	Das Beispiel der Landeshauptstadt Hannover
18	Potenziale und Entwicklungsfelder
19	Szenario 2 „Kooperieren“: Vorhandenen Raum gemeinsam nutzen
19	Das Beispiel Frankfurt am Main
21	Potenziale und Entwicklungsfelder
22	Szenario 3 „Planen“: Die Prognosefähigkeit gemeinsam verbessern
22	Das Beispiel Nürnberg
24	Potenziale und Entwicklungsfelder
25	Kapitel 3: Raumnot als Gestaltungsaufgabe im kommunalen Bildungsmanagement
25	Aspekte guter Raumqualität trotz Handlungsdrucks
26	Die Rolle des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements: Entwicklungsfelder zur ressortübergreifenden Gestaltung neuer Raumqualität
27	Endnoten

Vorwort

Das Dossier ist in der Nachbereitung des Fachgruppentreffens „Kein Raum für Qualität? Wie Großstädte neue Lernorte gestalten“ im Großstadtnetzwerk der Transferagentur für Großstädte entstanden.¹ Das Treffen fand am 7. und 8. Dezember im Stadtteilzentrum KroKuS in Hannover statt. Bildungsmanagerinnen und Bildungsmanager, Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanerinnen und -planer, Fachleute aus Stadtentwicklung und Stadtplanung sowie dem Quartiersmanagement aus zwölf Großstädten und Berliner Bezirken diskutierten anhand der Beispiele aus Nürnberg, Frankfurt am Main und der Gastgeberstadt Hannover intensiv über Handlungsstrategien und Lösungsansätze zur Bewältigung von Raumnot in Bildungseinrichtungen wachsender Quartiere. Wir danken allen Referentinnen und Referenten für ihre Beiträge und die Unterstützung bei der Erstellung dieses Dossiers.

Einleitung:

Kein Raum für Qualität? Kommunen zwischen neuem Qualitätsanspruch und Handlungsdruck

Großstädte wachsen, Quartiere wachsen. Das stellt nicht nur Anforderungen an bezahlbaren Wohnraum, sondern auch an die Infrastruktur für die Bildung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen. Kommunen stehen unter wachsendem Druck, neue Raumangebote zu schaffen. Der U3-Ausbau ist noch nicht abgeschlossen, schon kündigt sich mit dem möglichen Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung in der Grundschule eine neue Herausforderung an. Dem steigenden Raumbedarf steht besonders in Großstädten eine Knappheit an städtischem Raum gegenüber. Flächen für Neu- oder Erweiterungsbauten rund um Kitas und Schulen fehlen. Zugleich wird die Gruppenzusammensetzung innerhalb der sozialen und pädagogischen Einrichtungen heterogener. Inklusion und Ganztags bringen neue Anforderungen an die pädagogische Arbeit mit sich – und damit neue qualitative Ansprüche an Lernorte im Quartier. Gebäude sollen möglichst multifunktional und in der Nutzung flexibel sein, sich zum Quartier öffnen und die Arbeit in multiprofessionellen Teams fördern. Wo es aus fachlicher Sicht ganz neue Raumkonzepte bräuchte, herrscht jedoch häufig Raumnot.

Wie können Kommunen dieser Situation begegnen? Wie gelingt es, im Spannungsfeld von Quantität und Qualität neue Lösungsansätze zur Bewältigung von Raumnot zu entwickeln? Das Thema Neubauen, besonders der Schulbau der Zukunft, hat Konjunktur. Die Frage, wie Planungs- und Bauprozesse beschleunigt werden können, steht im Zentrum der politischen Debatte. Doch welche Möglichkeiten gibt es, wenn ein Neubau keine Option ist? Weil der Raumbedarf kurzfristig gedeckt werden muss, weil Flächen fehlen oder weil die Bedarfe womöglich nur temporär sind?

Das Themendossier stellt drei grundsätzliche Lösungsansätze vor, die Kommunen aktuell nutzen, um auf den steigenden Raumbedarf zu reagieren. Dabei lassen sich Ansätze mit kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Wirkung unterscheiden. Alle setzen darauf, kommunale Spielräume jenseits des Neubauens zu nutzen.

- > **Kurzfristig** wirksame Lösungen: Wie kann neuer Raum schnell und flexibel bereitgestellt werden? Das Aufstellen von Mobilbauten kann als die klassische Übergangslösung gelten. Doch wie lassen sich die

Sind die dringend benötigten Räume da, fehlt das Personal

Akute Raumnot in Schule und Kita geht oft mit Personalmangel einher. Laut der Studie „Demographische Rendite adé“ der Bertelsmann Stiftung, die im Herbst 2017 für einige Tage die bildungspolitische Debatte bestimmte, wird sich die Situation im Schulbereich noch verschärfen. 2025 werden den dortigen Schätzungen nach vier Prozent mehr Kinder und Jugendliche zur Schule gehen als heute, im Jahr 2030 acht Prozent. Die Personalgewinnung für Schulen ist Ländersache, Um- und Bauvorhaben liegen bei den Kommunen. Eine Koordination der verschiedenen beteiligten Ebenen der Bildungsverwaltung ist „dringend geboten“, heißt es in der Bertelsmann-Studie². Der Fachkräftemangel im Kitabereich wird sich ebenfalls weiter zuspitzen. Bund und Länder versuchen gegenzusteuern, indem die berufsbegleitenden und praxisintegrierten Angebote der Erzieherinnen- und Erzieherausbildung ausgebaut werden.

Schulpflicht und Rechtsanspruch – wie unterscheidet sich die Ausgangslage im Kita und Schulbereich?

Die Gewährleistung einer bedarfsgerechten Infrastruktur für Bildung, Erziehung und Betreuung ist kommunaler Kernauftrag. Im Schulbereich gilt die Schulpflicht, die Kommune als Schulträger muss ausreichend Schulplätze bereithalten – und hat dabei keine Ausweichmöglichkeiten. Im Elementarbereich gibt es mehr Optionen, wenn das Platzangebot nicht ausreicht. Erhalten Eltern keinen Betreuungsplatz, können sie die Kommune verklagen, diese muss dann eine Einigung mit den Eltern erzielen, kann dabei aber z. B. auch auf Betreuungsformen wie die Kindertagespflege zurückgreifen. Übergangslösungen zur Behebung akuter Raumnot sind für Kindertagesstätten leichter zu realisieren, weil es sich mit maximal 100 bis 150 Kindern in der Regel um kleinere Einheiten handelt als Schulen.



spezifischen Vorteile von Mobilbauten systematisch entwickeln? Welche kurzfristigen Lösungsansätze gibt es jenseits von Containern?

- > **Mittelfristig** geht es für Kommunen oftmals darum, bestehende Raumressourcen gemeinsam zu nutzen. In vielen Quartieren stehen Räume über den Tag verteilt zeitweise leer. Kommunen haben ein Interesse daran, Modelle für die gemeinsame Raumnutzung im Quartier zu entwickeln. Wie lassen sich die diversen lokalen Akteure für solche Ansätze gewinnen, wie ihre Träger und die Verantwortlichen auf kommunaler Ebene? Was sind geeignete Koordinierungsmodelle?
- > **Langfristig** ist das Ziel, relevante Fachplanungen für Schule, Jugendhilfe und Stadtentwicklung zu verknüpfen und dadurch die Prognosefähigkeiten zu verbessern. So kann Raum für Kinder und Jugendliche in der wachsenden Stadt nachhaltig gesichert werden.

Dabei stehen kurzfristig realisierte Übergangslösungen in der Regel am stärksten mit Qualitätsüberlegungen in Konflikt. Was schnell umgesetzt und auf kurzfristige Bedarfe hin ausgerichtet ist, ist häufig weniger an Standards orientiert. Der beschleunigte Prozess steht im Vordergrund, Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer spielt kaum eine Rolle. Mittelfristige Lösungen haben ein größeres Potenzial, Qualitätsüberlegungen aufzugreifen und mitzudenken, Entwicklungsprozesse werden beteiligungsorientiert aufgesetzt. In der langfristigen Entwicklung integrierter Planungen können Qualitätsüberlegungen dauerhaft einbezogen und aufgegriffen werden. Dennoch stellt sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunalverwaltung die Herausforderung, für alle Lösungsszenarien zukünftig intensiv auch über Qualitätsfragen nachzudenken und entsprechende Konzepte zu entwickeln. Das Themendossier gibt Anregungen, wie hier der Ansatz eines datenbasier-

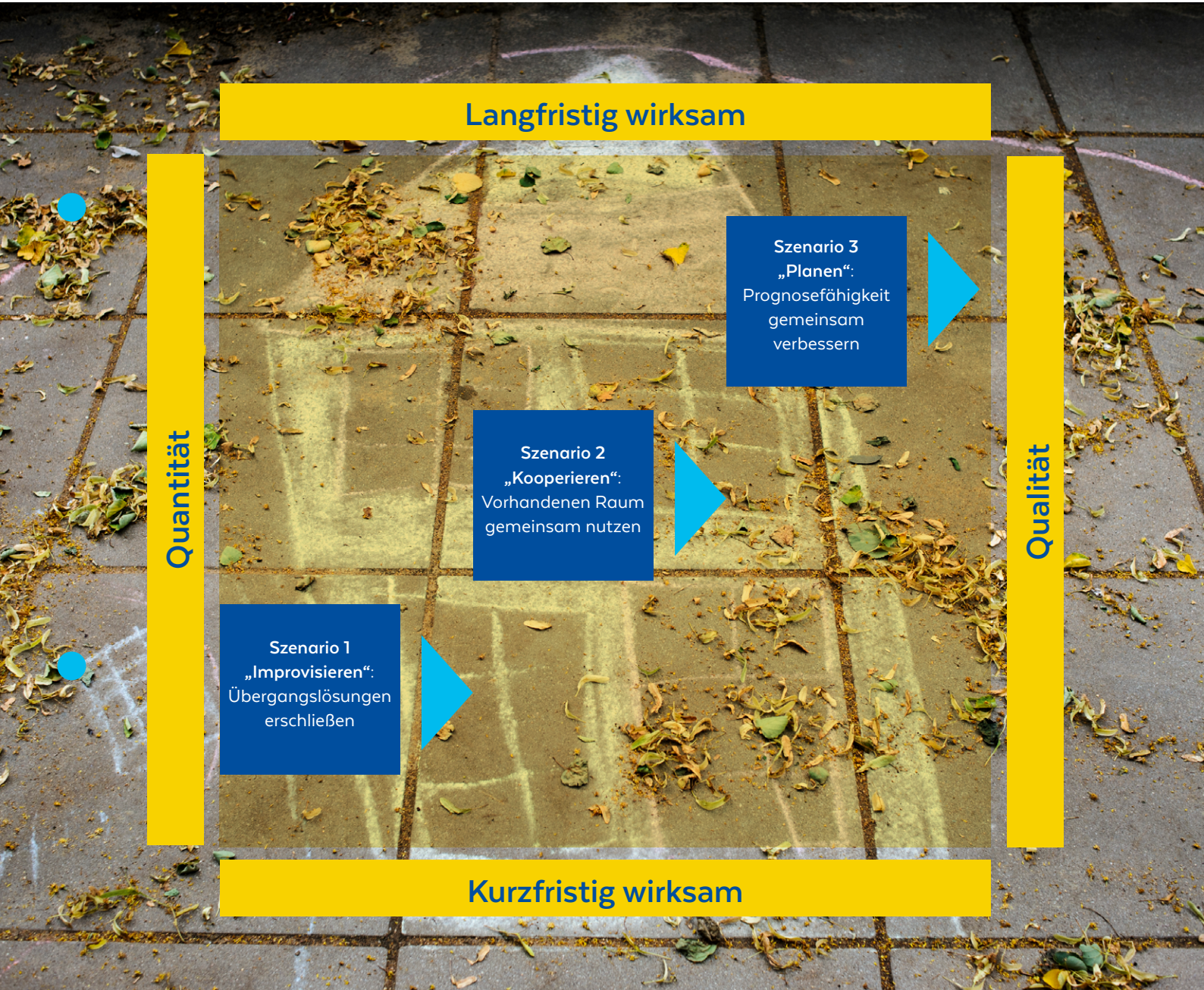
ten kommunalen Bildungsmanagements genutzt werden kann, um ein hochwertiges Raumangebot im Bildungsbereich als kommunale Steuerungsaufgabe gemeinsam zu gestalten. Denn hier stehen Kommunen vor der Aufgabe, stärker datenbasiert und ressortübergreifend zu agieren. Solche Prozesse zu gestalten und entsprechende Strukturen zu entwickeln, ist zentrales Anliegen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements.

Im Themendossier werden verschiedene Dimensionen des Spannungsfelds von Quantität und Qualität beleuchtet:

Kapitel 1 beschreibt die Ausgangslage. Was macht gute Räume für Bildung aus, warum haben sich Qualitätsanforderungen verändert und auf welche kommunale Realität treffen diese aktuell? Die wissenschaftliche Perspektive wird hier mit der kommunalen Perspektive der Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung in der Großstadt kontrastiert.

Kapitel 2 nimmt die oben beschriebenen Handlungsszenarien systematisch in den Blick: Wie werden aktuell neue Lösungen improvisiert? Wie gelingt es Kommunen, Räume gemeinsam zu nutzen? Und wie lässt sich eine langfristige Planung realisieren? Dazu werden Beispiele aus den Städten Hannover, Frankfurt am Main und Nürnberg vorgestellt. Außerdem werden Entwicklungsfelder benannt, die sich als erste Vorschläge für zukünftige Strategien und Entwicklungsoptionen verstehen. Dabei wird herausgearbeitet, inwiefern das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement einen guten Rahmen bildet.

Kapitel 3 fasst zusammen, was dies für die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung langfristig bedeutet und wie ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement die Entwicklung neuer Raumlösungen für Bildungseinrichtungen in wachsenden Quartieren unterstützen kann.



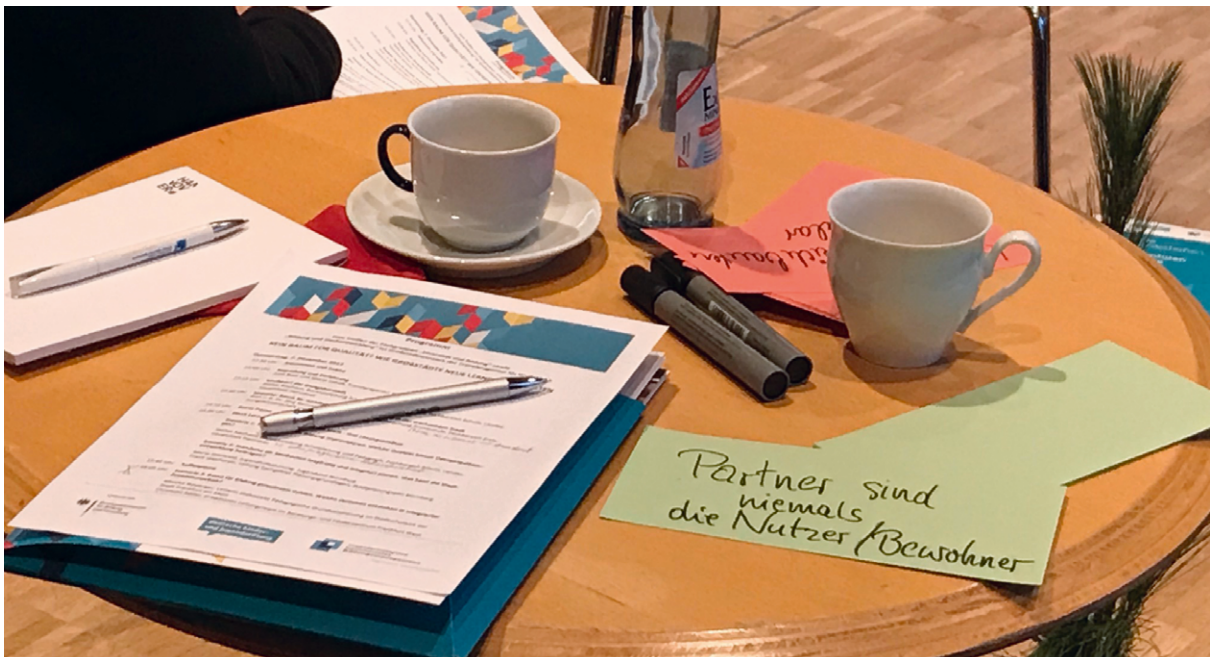
Theorie trifft Praxis: Was ist ein guter Lernort? Und wie lässt sich Raumqualität realisieren?

Geht es um neue Raumqualität, so können wissenschaftlicher Anspruch und kommunale Realität aufeinanderprallen. Was es braucht, um gute Lernumgebungen zu gestalten und wie dies realisiert werden kann, beantworten im Folgenden Professor Dr. Jörg Ramseger und Stefan Rauhaus jeweils aus wissenschaftlicher und kommunaler Perspektive.

Professor Dr. Jörg Ramseger leitet die Arbeitsstelle Bildungsforschung Primarstufe des Fachbereichs Erziehungswissenschaft der Freien Universität Berlin. Er hat sich in Bezug auf Schulbauten ausführlich mit der Frage von Raumqualität beschäftigt, nicht nur in seiner Forschung, sondern auch in der Beratung von Kommunen. So war er beispielsweise Mitglied der interdisziplinären Facharbeitsgruppe Schulraumqualität, die im Auftrag des Berliner Senats im Februar 2017 das Konzept der Berliner Lern- und Teamhäuser vorgelegt hat. Die Grundsätze pädagogischen Bauens, die er in seinem Beitrag zunächst für Schulneubauten formu-

liert, können und sollten als Qualitätsmaßstäbe auch für temporäre Raumlösungen gelten. Stefan Rauhaus knüpft hier an. Ihn bewegt die Frage von Raumqualität in der kommunalen Praxis als Bereichsleiter Schulplanung und Pädagogik im Fachbereich Schule der Landeshauptstadt Hannover.

Auf Initiative der Berliner Bildungssenatorin Sandra Scheeres wurde im September 2016 eine interdisziplinäre Facharbeitsgruppe aus rund 70 Expertinnen und Experten eingerichtet. Da in Berlin ca. 30 neue Schulen gebaut werden, stehen auch die räumlichen Voraussetzungen für moderne Pädagogik auf dem Prüfstand. Das Ergebnis der Facharbeitsgruppe: In Berlin sollen Lern- und Teamhäuser entstehen, die durch eine stärkere Clusterung von Räumen auf die Anforderungen von inklusiver und ganztägiger Bildung ausgerichtet sind.³



Qualität kann nicht warten!

Erfolgreiches Lernen braucht Wohlfühlorte und keine Kinderaufbewahrungsschachteln

von Prof Dr. Jörg Ramseger, Freie Universität Berlin

Beim Bau neuer Bildungseinrichtungen stehen Kommunen aktuell unter zahlreichen Zwängen. Das Geld sprießt nicht grenzenlos, es gibt maßlosen Termindruck und wenig Personal. Zugleich sind die offiziell formulierten Ansprüche an die Schulraumqualität oft niedrig. Aber auch wenn die Ausgangslage schwierig ist, darf die Chance nicht verschenkt werden, den aktuellen Handlungsdruck zu nutzen, um hochwertige Bildungsgebäude zu entwickeln. Was heute gebaut wird, hält für die nächsten 50 Jahre und wird damit 50 Schülergenerationen oder mehr prägen. Dies sollte nicht nach den Schulbaumustern des 19. Jahrhunderts geschehen, nur weil es jetzt sofort Gebäude braucht und Qualitätsansprüche oftmals dahinter zurückgestellt werden. Aber was ist unter hochwertigen Bauten im Bildungsbereich zu verstehen? Und warum ist die Raumqualität so wichtig?

Gebäude entfalten Wirkung – für die Produktivität und den Optimismus junger Menschen

Raumqualität ist entscheidend, da Gebäude nicht nur den Rahmen bieten, in dem Bildungsprozesse stattfinden, sondern selbst Wirkung entfalten. Architektur und das Ambiente, das sie erzeugt, sind subkutan permanent wirksam und sie haben einen maßgeblichen Einfluss nicht nur auf unsere Produktivität, sondern auch auf den Optimismus oder Pessimismus, mit dem wir junge Menschen ausstatten. Jedes Gebäude wirkt auf das Gemüt. Deswegen gestalten viele Menschen mit viel Aufwand ihr heimisches Wohnzimmer. Auch für erfolgreiches Lernen brauchen wir Wohlfühlräume und keine Kinderaufbewahrungskartons.

Die Architektur eines Bildungsgebäudes ist Ausdruck von Wertschätzung

Ob Bildungsgebäude in hoher Qualität errichtet und erhalten werden, ist dabei immer auch eine Materialisierung der Wertschätzung, die die jeweils herrschende Generation Kindern und Heranwachsenden entgegenbringt. In früheren Zeiten haben die Monarchen oft große, stabile Schulbauten gebaut. Diese hatten – nach damaligen Gesichtspunkten – eine sehr wertige

Architektur. Damals war es eine Prestigesache für Kommunen, die Schule, genau wie die Kirche, schön zu gestalten – es waren Repräsentationsbauten. Das ist heute in vielen Kommunen nicht der Fall. Im Gegenteil zeigen sich in Schulgebäuden oft schwere Baumängel, herabstürzende Decken und Fensterrahmen, durch die man mit Fingern hindurchbohren kann, weil sie morsch sind. Das ist ein Ausdruck einer erschreckenden Geringschätzung, die die Gesellschaft als Ganze und das System Schule den Kindern heute entgegenbringen. Gerade wenn wir zunehmend über ganztägige Erziehung diskutieren, müssen wir Umgebungen mit einer ästhetischen Qualität schaffen, die tatsächlich die Sozialität junger Menschen fördern – sonst ist der Ganztags in Schule und Hort nicht zu legitimieren.

Ästhetik, die stolz macht, kann Gleichgültigkeit, Vandalismus und Gewalt reduzieren

Die Wertschätzung, die sich in einer hochwertigen Ästhetik zeigt, hat wichtige Folgen. Denn, wer Lernerfolg sichern will, muss für guten Unterricht und ein lernförderliches Ambiente sorgen. Gleichgültigkeit, Vandalismus und Gewalt lassen sich reduzieren, wenn man in Ästhetik investiert. Dabei ist es wichtig, dass Einrichtungen mit dem Qualitätsmaßstab entstehen, ihre Nutzerinnen und Nutzer stolz zu machen. Dafür müssen Gebäude etwas Ungewöhnliches oder Einzigartiges bieten, beispielsweise eine singuläre Architektur, besonders schöne Beleuchtung, überlegter Einsatz von Farben, eine kleine Tür für kleine und daneben eine große Tür für große Menschen oder Ähnliches. Es ist wichtig, dass wir dabei zwischen den Eigentümern und den Besitzern eines Gebäudes unterscheiden. Die Eigentümer sind die Kommunen; die Besitzer sind die Menschen, die das Gebäude benutzen dürfen und müssen. Selbstverständlich müssen die (zukünftigen) Besitzer des Gebäudes schon in der Bauphase und bei allen Renovierungen darüber mitentscheiden dürfen, wie das Haus bei einem Neubau oder nach einer Renovierung mal aussehen soll, damit sie gut darin arbeiten können. Denn das ist eigentlich der Zweck des kommunalen Bauens – dass der Eigentümer etwas baut, in dem der Besitzer sich wohlfühlt.

→

Klassenzimmer sind ein Abbild der Vorstellung vom Lernen in einer bestimmten Gesellschaft und einer spezifischen Zeit

Bildungsbauten heute müssen natürlich anders aussehen als Schulen vor 10 oder 20 Jahren, weil sich die Vorstellung vom Lernen und damit der pädagogische Anspruch an Schulbauten verändert haben. Denn Klassenzimmer sind immer ein Abbild der Vorstellungen vom Lernen in einer bestimmten Gesellschaft zu einer bestimmten Zeit. Die Flurschule war eine sinnvolle Einrichtung im Industriezeitalter. Sie war das Korrelat zur Industriegesellschaft: eine Schule des passiven Nachvollzugs vorgedachter Gedanken und Erklärungen im Gleichschritt der Klassengemeinschaft. Das passte gut in das Industriezeitalter, wo die Menschen in großer Zahl mechanisch nachvollziehbar tätig sein mussten. Die großen Entscheidungen traf damals eine kleine Elite, die in privaten Gymnasien und außerhalb der Schule gebildet wurde.

Inzwischen stellt die Gesellschaft aber andere Anforderungen an den Bildungsprozess: Wir sind keine Industriegesellschaft mehr, wir sind eine Informationsgesellschaft. Nur noch wenige Menschen arbeiten am Förderband, ein Großteil ist in der Symbolwirtschaft oder im Dienstleistungsgewerbe beschäftigt. Hierfür braucht es andere Schlüsselkompetenzen. Die Kompetenzen für die Arbeitswelt von heute eignet man sich nicht in den klassischen Flurschulen mit dem Frontalunterricht des 19. Jahrhunderts an. Vielmehr geht es um Lernen als soziale Co-Konstruktion, nämlich um die Auseinandersetzung des Individuums mit der Welt im Kontext und im Dialog mit anderen, die die eigene Wahrnehmung jeweils bestätigen oder auch in Frage stellen.

Eine moderne Schule muss darum eine Schule der Selbsttätigkeit sein, des handelnden Lernens und der Entdeckung der Welt durch die Schülerinnen und Schüler selbst. Dafür braucht es nicht nur eine andere Didaktik, sondern auch eine andere Raumstruktur: vielfältige, offene Klassenzimmer, in denen Kinder Forschungsprojekten nachgehen können, in denen sehr differenziert gearbeitet werden kann und in denen mehrere Pädagoginnen und Pädagogen gleichzeitig tätig sind und miteinander kommunizieren. Schularchitektur kann diese andersartigen pädagogischen Prozesse fördern – oder auch nachhaltig behindern. Darum ist es so wichtig, auch bei großem Handlungsdruck hinter bestimmte Qualitätsstandards nicht zurückzugehen.

Funktionsprinzipien von Schulbauten und Grundsätze pädagogischen Bauens

Damit dies gelingt müssen Schulgebäude einige Schlüsselfunktionen erfüllen (nach Carol S. Weinstein, 2007⁴):

- > Zunächst geht es dabei um Sicherheit und Geborgenheit. Das Schulgebäude muss ein Ort sein, wo Kinder ihren Platz haben und wissen, wo sie hingehören. Damit geht aber auch ein Dilemma einher: Denn Sicherheit und Geborgenheit können im Konflikt mit dem Grundprinzip der Offenheit stehen. Wenn es aber um sozialräumliche Kombinationsbauten geht, dann sollen beispielsweise die Mensa oder das Theater nicht nur von der Schule, sondern auch von anderen Institutionen oder der Kommune multifunktional genutzt werden. Hier braucht es architektonische und stadtplanerische Lösungen, etwa mit Schließbereichen, um Sicherheit trotz Offenheit zu realisieren.
- > Eine weitere wichtige Funktion von Schulbauten sind Gefälligkeit und Wohlbefinden. Es kommt darauf an, dass Kinder sich in ihrer Schule wohlfühlen.
- > Daneben müssen Schulbauten auch eine symbolische Identifikation sicherstellen – etwa indem Kinder ihre Schule selbst gestalten, Möbel bauen, etwas selbst einrichten. Die Kinder müssen in der Schule Spuren hinterlassen können.
- > Zudem müssen Schulgebäude die Ziele der Schule unterstützen. Eines der wichtigsten Ziele ist beispielsweise die Erziehung zur Demokratie. Schulen, die das ernst meinen, lassen sich zum Beispiel ein Atrium bauen, damit alle Mitglieder der Schule zusammen über Dinge diskutieren und Regelungen finden können.
- > Darüber hinaus müssen Schulgebäude sozialen Kontakt und Zusammenhalt ermöglichen.

Diese zentralen Funktionsprinzipien müssen – so mein Vorschlag – heute um zwei weitere ergänzt werden:

- > Flexibilität von Schulgebäuden wird immer wichtiger, um den neuen Lernanforderungen gerecht zu werden und die Arbeitsformen auch innerhalb einer Schulstunde wechseln zu können. Das kann beispielsweise heißen, dass in Schulen sämtliches Mobiliar einschließlich der Schränke mit Rollen versehen wird und die Ausrichtung so an verschiedene Bedarfe anpassbar ist.
- > Zudem müssen Schulgebäude Inklusivität und Adaptivität gewährleisten: Jede Schule ist eine inklusive Schule und muss Räume für vielfältige, individualisierende Aktionsformen bereitstellen. Kleine, große und mittlere Räume sind notwendig, um den verschiedenen Funktionen als Ganztagschule und inklusiver Schule sowie als therapeutischer Einrichtung gerecht zu werden.

Für den Bau von Schulen lassen sich davon einige Grundsätze ableiten. Der erste und wichtigste ist dabei: Schulen nicht mehr in Klassenräumen zu planen, sondern in Funktionsflächen. Kommunen, die dies angehen, zeigen: Das ist machbar. In München etwa ist dieses Funktionsschema realisiert. Teilweise lassen sich auch Flurschulen entsprechend umbauen. Dabei gilt: Form follows function. Wir brauchen keine Klassenzimmer mehr. Wir brauchen Rückzugszimmer, Ruheräume oder auch kleine Räume, wo Kinder mal ganz alleine arbeiten können. Dies gilt besonders, wenn wir Schule für den ganzen Tag denken. Denn jede Schule ist Ganztagschule – und dafür brauchen wir keine Klassenzimmer mit frontaler Bestuhlung, sondern Funktionsräume, wie z. B. Therapie- und Psychomotorikräume. Das Gleiche gilt für die inklusive Schule.

In der Umsetzung müssen dafür die Betroffenen schon in der Planungsphase partizipieren. Das ist bei Neubauten manchmal schwer, weil es zum Zeitpunkt der Planungsphase Null noch kein Kollegium gibt. Dafür lassen sich aber Lösungen finden, indem beispielsweise schon vorab eine Schulleitung und ein Kernteam eingesetzt werden. Durch Beteiligung wird Identifikation ermöglicht, so dass sich die Kinder und Beteiligten als Besitzerinnen und Besitzer des Gebäudes wohlfühlen.

Quantität und Qualität – wie sich Handlungsdruck und gute Raumqualität verbinden lassen

Im Prinzip lassen sich diese Überlegungen auch unter Zeitdruck realisieren – auch wenn wir schnell viele neue Klassenzimmer brauchen, weil auf einmal mehr Kinder da sind als erwartet. Erfolgreiche Modelle wie aus München lassen sich adaptieren. Daraus kann man auch für Mobilbauten lernen. Dann können auch modulare Ergänzungsbauten pädagogischen Ansprüchen eher gerecht werden. Mobilbauten werden von Fertigbauern hergestellt, die all dies umsetzen können. Man muss nur im Kaufvertrag formulieren: Baut uns keine fünf Klassenzimmer im Rechteck, sondern nur vier und einen offenen Raum dazwischen, den wir als gemeinsame Differenzierungsfläche nutzen können! Und nutzt keine undurchsichtigen Türen, sondern solche mit Fenstern darin, damit die Lehrkräfte stets einen Blick auf die Differenzierungsfläche haben. Wenn wir mehr diskutieren würden, wie auch in Übergangslösungen und schnell realisierten Gebäuden neue Standards gesichert werden können, dann müssen Qualität und Quantität kein Widerspruch sein. Und ein Zurück zur Flurschule kann und darf gerade angesichts zunehmend heterogener Lerngruppen nicht die Antwort sein.

Prof. Dr. Jörg Ramseger leitet die Arbeitsstelle Bildungsforschung Primarstufe, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie, Freie Universität Berlin

In **München** berücksichtigt das Standard-Raumprogramm im Schulbau bereits neue Maßstäbe der Schularchitektur. Grundlage ist die Überzeugung, dass ein zeitgemäßer Unterricht unterschiedliche Lernarrangements und -settings benötigt und entsprechend neue räumliche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. Die Münchner Antwort auf diese Herausforderung ist das Lernhauskonzept. Das flexible und multifunktionale Raumkonzept soll die Lern- und Arbeitsbedingungen sowohl für Schülerinnen und Schüler als auch für Lehrkräfte verbessern. Dazu sind um eine offene Fläche in der Mitte jeweils die Klassenzimmer gruppiert und es gibt zusätzliche Räume für Ganztags, Differenzierung und Inklusion sowie Teamzimmer für das pädagogische Personal. Die Lernhaus-Cluster bilden dabei jeweils eine kleine Schule innerhalb der großen Organisation. Je nach Größe der Schule variiert die Anzahl der Lernhaus-Cluster. Dies ermöglicht mehr Flexibilität, wenn Erweiterungen notwendig werden.⁵

Pragmatisch, aber gut!

Wie die Landeshauptstadt Hannover akuter Raumnot in Bildungseinrichtungen begegnet

Interview mit Stefan Rauhaus, Landeshauptstadt Hannover

Wachsende Quartiere, Schulstrukturreformen, Ganztags, neue Zuwanderung: Wie alle Großstädte steht Hannover, wenn es um den Ausbau der Bildungsinfrastruktur geht, vor großen Aufgaben. Was sind die größten Herausforderungen für den Fachbereich Schule in Hannover?

Eine große Herausforderung sind – bezogen auf den Zeitverlauf von der Geburt bis zur Einschulung – verlässlichere Prognosen und, da Bauvorhaben noch immer lange dauern, frühere Prognosen. Es gibt Unsicherheitsfaktoren, wie Einwohnerströme und aktuell der Familiennachzug bei Geflüchteten. Bei den Grundschulen gelingt die Berechnung schon relativ gut, da wir Einzugsbezirke haben. Bei den weiterführenden Schulen wird es schwieriger, da es in Niedersachsen in der letzten Zeit Gesetzesänderungen gegeben hat – die Wiedereinführung des neunjährigen Gymnasiums zum Beispiel, die uns Prognosen erschweren. Wir stellen uns Fragen wie: Gehen die Kinder eher an ein Gymnasium, wenn sie einen erweiterten Sekundarabschluss I haben oder in eine integrierte Gesamtschule? Wo müssen wir Kapazitäten anbauen? Wo hält der Boom an? Welche Schulen sind gerade gefragt?

Ist die Hürde der Prognosen überwunden, kommen wir in Hannover zum nächsten Problem: Die Stadt ist sehr verdichtet und hat wenige freie Flächen, die für den Schulbau zur Verfügung stünden. Wir müssen kurzfristige Raumlösungen finden und gleichzeitig langfristige planen: Wir rechnen von den ersten Planungsschritten eines Schulbaus bis hin zur Eröffnung mit vier, manchmal auch mit fünf Jahren. Zu diesem Zeitpunkt sind manche Kinder aber schon gar nicht mehr in der Schule oder auf einer anderen.

Sie waren bis April 2017 Fachbereichsleiter Kindertagesstätten im Fachbereich Jugend und Familie in Hannover und können daher gut vergleichen: Wie unterscheiden sich die Lösungsansätze zur Bewältigung von Raumnot im Kita- und Schulbereich? Welche Möglichkeiten sehen Sie, voneinander zu lernen?

Der Schulbereich hat eine ganze Zeit gebraucht, um daraus zu lernen, dass die Bevölkerungsprognosen nicht immer richtig sind, wir hier selbst initiativ werden müssen – das hat der Kitabereich vorher getan.

Wir nutzen im Schulbereich jetzt die Zahlen aus dem Kitabereich, weil sie früher erhoben werden. Und wir haben die Qualität unserer eigenen Prognosen überprüft und verbessert, zum Beispiel für den Übergang in die Grundschulen. Unser dafür entwickeltes Modell wird wiederum dem Kita-Bereich zugutekommen.

Ansonsten geht es um eine bessere Zusammenarbeit, zum Beispiel bei der Suche nach Räumen: Wir stimmen uns untereinander häufiger dazu ab, ob man ein Schulgebäude nicht dazu nutzen könnte, dem Kitabereich zu helfen und umgekehrt. Leider müssen wir wegen eigener Raumnot immer mal wieder Kindertagesstätten aus Schulgebäuden raussetzen, das betrifft vor allem Hortangebote. Wir helfen dann dabei, neue Räumlichkeiten zu finden.

Bei der Nutzung von mobilen Raumeinheiten kann man sich sehr konkret gegenseitig etwas voneinander abgucken. So hat zum Beispiel der Kitabereich sehr interessante Moduleinheiten – also Container – aufgestellt, die vielseitig gestaltet werden können. Der Schulbereich geht gerade neue Wege, in dem er modulare Bauten aufstellt, die längerfristig stehen können, also Holzständerenteile oder aus Holzständern gebaute transportable Kisten, die wiederverwendbar sind.

Wir stehen aber nach wie vor in Konkurrenz, vor allem um Flächen. Wenn zum Beispiel ein neues Baugebiet erschlossen wird, werden über städtebauliche Verträge in Hannover die Investoren aufgefordert, Kindertagesstätten zu bauen. Die Schulen muss die Stadt selber bauen und zusehen, dass sie einen Platz dafür bekommt.

Im vergangenen Jahr hat die Stadt Hannover die Investitionsoffensive „500 plus“ verabschiedet – 500 Millionen Euro investive Mittel zum Ausbau der städtischen Infrastruktur bis 2026. Der Löwenanteil der Mittel ist für den Bildungsbereich vorgesehen. Was ist Ihnen wichtig, wenn es darum geht, diese Chance zu nutzen?

Es versetzt uns in die Lage, Sanierungen oder Neubauten strategischer und langfristiger zu planen – wir haben eine erhöhte Planungssicherheit. Wir können jetzt umsetzen, was aufgrund der Haushaltslage länger nicht möglich war. Wir können z. B. Gymnasien erwei-

tern, um die Rückkehr zum neunjährigen Gymnasium aufzufangen, Züge in verschiedenen Schulformen anbauen, ganze Schulen neu bauen und einen angemessenen Standard einführen. Es gibt für jede Schulform in der Landeshauptstadt Hannover ein eigenes Standardraumprogramm, in dem die curricularen Anforderungen an Räume je nach Zügigkeit abgebildet werden. Der Ganztagsbereich und die notwendigen Räume für Inklusion sind dort ebenfalls enthalten. Die Programme sind seit 2017 fortlaufend überarbeitet worden.

Schwierig bleibt, dass mit der Zeit die Baukosten steigen, sich Gegebenheiten vor Ort verändern, kurzfristig politisch andere Wünsche aufkommen oder mehr Menschen in eine Gegend gezogen sind als prognostiziert wurde. Und für die Stadtverwaltung ist es natürlich ganz grundsätzlich eine Herausforderung, in kurzer Zeit so viel zu bauen.

Zur Behebung akuter Raumnot wird es weiterhin Übergangslösungen brauchen. Mobilbauten sind eine schnelle Lösung. An qualitativ hochwertige Lernumgebungen denkt man dabei eher nicht. Was sind Ansatzpunkte in Hannover, mit Mobilbauten Lernraum qualitativ zu gestalten?

Was wir im Schulbereich über Mobilbauten gelernt haben, ist, dass diese qualitativ mindestens genauso gut ausgestattet sein müssen wie normale Unterrichtsräume in Schulen, beispielsweise mit Daten- und Wasseranschlüsse. Da sind die Bedürfnisse der Schulen stark zu berücksichtigen, diese Anlagen angenehm und gut zu gestalten. Es gibt immer mehr Schülerinnen, Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, die die mobilen Einheiten schätzen, weil sie als Erweiterungsbauten häufig weiter weg vom Trubel sind.

Im Ganztags können wir mit Mobilbauten ganze Mensen anbauen. Da haben wir in den letzten Jahren viel dazu gelernt: Sie lassen sich tatsächlich so gestalten, dass es für alle Beteiligten akzeptabel ist. Wir können über Mobilbauten sehr kurzfristig Bedarfe abdecken und – wobei auch das nicht von heute auf morgen geht – den ursprünglichen Schulraum entzerren, sodass dort

weniger los ist, wieder normale Klassenstärken möglich sind oder fehlende Differenzierung und Sprachlernklassen eingerichtet werden können. Das trägt insgesamt zu einer Verbesserung des Lernklimas bei und ist somit qualitätssteigernd.

Die Gewährleistung einer bedarfsgerechten Bildungsinfrastruktur ist Kernauftrag eines kommunalen Schulträgers. Lösungen für akute Raumnot zu finden ist sozusagen Ihr Tagesgeschäft. Parallel bauen Sie, auch mithilfe des Bundesprogramms „Bildung integriert“, Strukturen eines kommunalen Bildungsmanagements aus. Sehen Sie Bezugspunkte?

Ein kommunales Bildungsmanagement setzt darauf, die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern. Da haben wir am Beispiel der Realisierung von Übergangslösungen einiges erreicht – durch mehr Transparenz in der Planung, bessere Prognosen und Planungsqualität und mehr Flexibilität bei dem Abgleich der Rahmenbedingungen. Die Akzeptanz von „Provisorien“ wie Modulbauten, mobilen Bauten oder auch Zwischennutzungen und Auslagerungen ist nicht nur bei den Nutzerinnen und Nutzern gestiegen, sondern auch innerhalb von Verwaltung.

Programme wie „Bildung integriert“ helfen uns, mehr Faktoren in die Bedarfsabschätzung einzubeziehen. Wir konzentrieren uns auf die sogenannten sozialen Brennpunkte und Durchgangsgebiete – die klassischen Stadtteile für Neuankommende. Da brauchen wir eine noch bessere Datenlage, um adäquat reagieren zu können, zum Beispiel mit stärkerer individueller Förderung. Es hilft uns zu wissen, welche Bildungsangebote es neben der formalen Bildung in einem Quartier bzw. Stadtteil bereits gibt, um Unterstützungssysteme für Schulen zu organisieren, Vernetzung herbeizuführen und die Qualität in Schule und drumherum zu verbessern.

Das Interview führte Svenja Schönbeck

Stefan Rauhaus ist Bereichsleiter Schulplanung und Pädagogik im Fachbereich Schule der Landeshauptstadt Hannover

Drei kommunale Handlungsszenarien für mehr Qualität trotz Raumnot

Klar ist: Wachsende Quartiere brauchen flexibel nutzbaren Lernraum, der sich leicht an neue Nutzungsbedarfe anpassen lässt. Gute Räume für Erziehung und Bildung sind Räume, auf die ihre Nutzerinnen und Nutzer stolz sind und der Schlüssel dafür sind gute Beteiligungsprozesse. Was dies heißt, wenn ein Neubau ansteht, wird derzeit vielerorts diskutiert und neu entwickelt. Doch welche alternativen Möglichkeiten haben Kommunen? Welche Ansatzpunkte gibt es, wenn zeitnahe Lösungen gebraucht, temporäre Bedarfe berücksichtigt werden müssen oder Flächen für Neubauten fehlen?

Um Schulen in neuer Qualität zu planen und zu bauen spielt die Phase Null eine wichtige Rolle. Dabei geht es darum, Schulen auf die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zuzuschneiden und zugleich städtebauliche, organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen optimal aufeinander abzustimmen. Ziel ist es, dass inhaltliche und räumliche Konzepte optimal ineinandergreifen.⁶

Die drei Handlungsszenarien, die hier vorgestellt werden, zielen darauf ab, kommunale Handlungsspielräume jenseits des Neubauens auszuloten.

Szenario 1 „Improvisieren“ greift auf, was im Moment und auf absehbare Zeit noch kommunale Realität ist: Zur Behebung akuter Raumnot wird es weiter Übergangslösungen brauchen. Hier geht es um die schnelle Umsetzung und Lösungen, die kurzfristig wirksam werden. Für Kommunen stellt sich dabei die Herausforderung, die Qualität im Blick zu behalten und im Improvisieren – soweit möglich – gute Standards zu schaffen.

Szenario 2 „Kooperieren“ zielt darauf ab zu systematisieren, was in einigen Stadtteilen pragmatisch und unbürokratisch zuweilen bereits Praxis ist: Bestehenden Raum für Bildung – ob in Schule, Bürgerzentrum, Kita, Jugendfreizeitheim oder Volkshochschule – gemeinsam zu nutzen. Die gemeinsame Raumnutzung als kommunal und lokal koordinierter Ansatz steht für kreative Lösungen, die dann möglich werden, wenn mehr Planungssicherheit erreicht ist und die verantwortlichen Akteure weniger unter Druck stehen.

Szenario 3 „Planen“: Der Schlüssel zu mehr Planungssicherheit ist eine verbesserte Prognosefähigkeit. Wie viele Kita- und Schulplätze werden mittel- und langfristig im Stadtteil oder auf Quartiersebene gebraucht? Eine langfristig wirksame Strategie ist es hier, Prognose und Planung durch integrierte Zusammenarbeit von Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung mit kommunaler Statistik und Stadtentwicklung zu verbessern. Das gemeinsame Ziel: Raumbedarfe besser abschätzen können und Flächen für eine bedarfsgerechte Bildungsinfrastruktur frühzeitig sichern.

Szenario 1 „Improvisieren“: Übergangslösungen erschließen

Wenn Raumnot in Kita oder Schule schnell behoben werden muss, ist das Aufstellen von Mobilbauten der gängigste Lösungsansatz. Es muss schnell Abhilfe geschaffen werden, im Vordergrund stehen effiziente Prozesse. Die wichtigsten Partner kommunaler Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung sind dabei der Fachbereich Finanzen, der kurzfristig Investitionen ermöglicht, und das kommunale Gebäudemanagement, das bei der Flächenauswahl und Umsetzung unterstützt bzw. im Kitabereich oft die Federführung in der Planung und Umsetzung hat.

Die Ausgangssituationen in Kitas und Schulen sind in diesem Szenario unterschiedlich: Schulen benötigen häufig weitere Flächen an bestehenden Standorten. Ganze Schulen lassen sich allein aufgrund der benötigten Kapazitäten kaum mithilfe mobiler Einheiten planen. Im Kitabereich geht es im Unterschied dazu sowohl um die Erweiterung als auch um die Planung ganzer Einheiten.

Die qualitativen Fragen, die sich bei der Gestaltung von Übergangslösungen stellen, und die damit einhergehenden Konflikte sind in beiden Fachbereichen jedoch ähnlich:

- > **Zunächst geht es um die Flächensuche:** Mobilbauten lassen sich häufig nur auf bestehendem Schul- oder Kitagelände realisieren. So entsteht zwar neuer Lernraum. In wachsenden Quartieren ebenso dringend benötigte Freiflächen für Kinder und Jugendliche gehen allerdings verloren.
- > **Es braucht neue Funktionalitäten von Raum:** Multifunktionalität steht dabei im Fokus. Ganztagsausbau in Schule, U3-Ausbau, Entwicklung von Kitas zu Kinder- und Familienzentren und Inklusion in beiden Bildungsbereichen erfordern andere Kapazitäten für Mensen, Differenzierungsräume, Raum für die Zusammenarbeit mit Eltern und für interdisziplinäres Arbeiten. Raumprogramme für Neubauten wurden und werden deshalb auf Landes- und kommunaler Ebene überarbeitet. Doch inwieweit gelten diese Vorgaben, wenn es „nur“ um eine Übergangslösung geht? Ist die rein quantitative Erweiterung von Raum in diesem Szenario schon ein Gewinn, weil Bestandsgebäude so flexibler genutzt werden können?
- > **Bedürfnisgerechtes Bauen setzt auf Beteiligung:** Im Szenario Übergangslösungen gibt es keine Phase Null, im Vordergrund steht die schnelle Umsetzung. Dennoch sollten auch Räume mit provisorischem Charakter von den Nutzergruppen akzeptiert und

gerne genutzt werden. In welchem Maße ist Beteiligung auch bei Übergangslösungen nötig und möglich? Das Motto „So viel Beteiligung wie nötig, so wenig wie möglich“ bietet sich an, doch was bedeutet das in der Praxis?

Auf diese Fragen gibt es noch keine fertigen Antworten oder pauschale Lösungen. In der kommunalen Praxis zeigen sich aber erste Ansätze, wie im Spannungsfeld von Improvisation und Qualitätsanspruch neue Handlungsspielräume genutzt werden können. Die Landeshauptstadt Hannover beschäftigt sich beispielsweise mit der Frage, wie Mobilbauten als modernes Raumupdate konzipiert werden können.

Das Beispiel der Landeshauptstadt Hannover

Beim Treffen des Großstadtnetzwerks zum Thema „Kein Raum für Qualität? Wie Großstädte neue Lernorte gestalten“ im Dezember 2017 stellte Stefan Rauhaus, Bereichsleiter Schulplanung und Pädagogik im Amt für Schule der Landeshauptstadt Hannover, am Beispiel mobiler Bauten vor, wie Hannover aus der Umsetzung guter Einzelbeispiele lernt, um Umsetzungsprozesse zu beschleunigen und zugleich die Weichen so zu stellen, dass auch Übergangslösungen gute Lernumgebungen sind.

Mehr Wohnungen, mehr Schulen, mehr Kitas – Hannover investiert in großem Umfang, um mit dem Bevölkerungswachstum Schritt zu halten. Von 2011 bis 2016 ist die Stadt stark gewachsen, seither flacht die Wachstumskurve leicht ab. Verlässliche Prognosen sind wie in fast allen Großstädten schwierig. Diverse Neubauvorhaben für Kitas und Schulen laufen. Jeweils ca. die Hälfte können mithilfe der Investitionsoffensive „500 plus“ realisiert werden, die der Rat der Stadt als ein Ergebnis des Dialogprozesses „Mein Hannover 2030“ der Stadtentwicklung im Herbst 2017 verabschiedet hat. Das erleichtert der Verwaltung die Situation deutlich, Finanzierungslücken bleiben dennoch.





Im Zuge der Investitionsoffensive wurde das Gebäudemangement der Landeshauptstadt um rund 65 Stellen erweitert. So gibt es mehr Kapazitäten für die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Schule sowie Jugend und Familie, auch wenn es um die Planung und Umsetzung von Übergangslösungen mithilfe von Mobilbauten geht.

Bei der Struktur der Zusammenarbeit reibt man sich aneinander, doch das Verständnis füreinander erweitert sich auch.

Stefan Rauhaus,
Bereichsleitung Schulplanung und Pädagogik,
Landeshauptstadt Hannover



Mit seiner Erfahrung, ganze Einheiten zu bauen, zeigt der **Fachbereich Kindertagesstätten** in Hannover, wie moderne Raumkonzepte auch mit Mobilbauten umgesetzt werden können. Ein Beispiel hierfür ist die Kita Waterloo. Die Einrichtung – in städtischer Trägerschaft mit 70 Kindern in drei Krippengruppen und einer Gruppe im Elementarbereich – hat Ende 2016 ihren Betrieb aufgenommen. Der Mobilbau steht auf dem Waterloo-platz, einer der markantesten Cityplätze Hannovers und eine wichtige Freifläche in der dicht bebauten Stadt. Im Entscheidungsprozess für den Standort gab es deshalb viele kritische Stimmen. Die Unterstützung durch die Fachbereiche Planung und Stadtentwicklung sowie Umwelt und Stadtgrün gab schließlich den

Ausschlag dafür, dass die Übergangskita hier gebaut werden konnte.

Nach mittlerweile gut einem Jahr Betrieb ist die Kita Waterloo als Interimbau von Nutzern und Anwohnern gleichermaßen anerkannt. Ein besonderes bauliches Element der Kita ist die Schallschutzwand, eine Holz- und Stahlkonstruktion mit großen Sichtfenstern, die die Spielflächen vor der stark befahrenen Straße am Waterloo-platz schützt. Die Kinder werden nach dem offenen Konzept betreut, das heißt, alle Räume sind so ausgestattet, dass man sich frei bewegen kann und überall Materialien und Spielgeräte zu finden sind. „Die Raumaufteilung im Mobilbau ist hier so, wie man es sich bei einem Neubau wünschen würde“, sagt Stefan Rauhaus.

Erweiterungsbauten für Schulen stehen in Hannover im Jahr 2017 an insgesamt 19 Grundschulstandorten und an acht weiterführenden Schulen mobile Einheiten. Um die Ausbauziele zu erreichen, werden laufend weitere Übergangslösungen geplant. Grund hierfür ist nicht nur das anhaltende Bevölkerungswachstum, es sind auch Entscheidungen auf Landesebene wie die Änderung der Klassenteiler und die in Niedersachsen für das Schuljahr 2015/16 beschlossene Rückkehr zum neunjährigen Gymnasium. Inklusion und Ganztagsausbau kommen mit quantitativen und qualitativen Erfordernissen an die Raumgestaltung hinzu.

Das Beispiel der Interimsmensa an einer Grund- und Oberschule im Hannoveraner Stadtteil Anderten zeigt,

wie zügig der Fachbereich Schule Übergangslösungen in Form von Mobilbauten inzwischen umsetzt – im Zusammenspiel mit den Schulleitungen, dem Gebäudemanagement, dem Fachbereich Finanzen, der Landesschulbehörde, dem Bezirksrat und externen Baupartnern und Architekten: Von der Bedarfsfeststellung bis zur Eröffnung der Mensa vergingen 13 Monate. Die Schülerinnen und Schüler der Oberschule aßen ihr Mittagessen bis dato in einem Musikraum, die Kinder der Grundschule in der Vorhalle eines Schwimmbads. Eine schnelle Lösung musste her. Der Fachbereich Finanzen lehnte die benötigten Mittel für die Aufstellung und den Betrieb der Mobilbauten zunächst ab. Einen guten Ausgang der Geschichte gab es trotzdem. Überzeugen konnte am Ende, dass gleich zwei Schulen die Mensa nutzen und die benötigten Container aus einer vorherigen Nutzung an einer Integrierten Gesamtschule bereits vorhanden waren. Für Stefan Rauhaus steht das Beispiel dafür, „wie sich im Zusammenspiel der verantwortlichen Fachbereiche das Verständnis füreinander erweitert“.

Das Verständnis wächst mit jeder realisierten Übergangslösung weiter: Kosten-Nutzen-Überlegungen werden inzwischen immer häufiger gemeinsam angestellt. So entstehen neue Optionen, im Fall der Integrierten Gesamtschule Vahrenheide/Sahlkamp ist das Ergebnis ein Modulbau in Holzständerbauweise, der auf eine Nutzungsdauer von 15 Jahren angelegt ist und damit eigentlich schon nicht mehr als Provisorium gelten kann. Der Schule fehlten Flächen sowohl für die Differenzierung als auch für Gruppenunterricht, Fachräume für Naturwissenschaften, Textil und Kunst, für eine Bücherei und Beratungsräume für Kleingruppen und Elterngespräche. 2014 wurde der räumliche

Raumbedarf muss in Funktionen gedacht werden.

Stefan Rauhaus,
Bereichsleitung Schulplanung und Pädagogik,
Landeshauptstadt Hannover



Fehlbedarf von der Schulentwicklung anerkannt, Mittel in Höhe von 200.000 Euro für die Aufstellung von modularen Raumeinheiten bereitgestellt zur Entlastung ab 2016. Die Berechnung fußte auf der Annahme, dass die Module für zehn Jahre angemietet werden. Eine Ortsbegehung mit allen Beteiligten und die Beratung mit den Verantwortlichen des Bereichs Finanzen ergab: Eine Modulanlage für 15 Jahre zu kaufen rentiert sich besser als die Miete. Die Anlage steht seit Sommer 2018, die Anordnung der Module im Riegel erinnert an die klassische Flurschule des 20. Jahrhunderts. Aber: Die nötigen Spielräume sind da, weil der alte Schulbau jetzt flexibler genutzt werden kann.

Im Fazit stellt man in Hannover fest: Noch bis vor fünf Jahren galten Mobilbauten sowohl innerhalb der Verwaltung als auch bei den Nutzerinnen und Nutzern lediglich als vorübergehende Ergänzung des bestehenden Raumangebots, um akute Raumnot zu beheben. Inzwischen werden sie mehr und mehr als „modernes Raumupdate und echter Zugewinn“ wahrgenommen, so Stefan Rauhaus. Ein sukzessiver Imagewandel, der in Hannover zu der Frage führt, wie sich die Vorteile mobiler Einheiten als moderne Infrastruktur noch systematischer nutzen lassen, für temporäre Engpässe genauso wie als funktionale Lösung für spezifische Bedarfe.





Szenario 1 „Improvisieren“: Potenziale und Entwicklungsfelder

Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung arbeiten in allen Großstädten daran, mehr Planungssicherheit für den Ausbau der Infrastruktur für Bildung und Betreuung zu gewinnen. Dabei ist für alle Beteiligten klar: Es wird weiter Übergangslösungen brauchen und auch diese sollten möglichst gute Lernräume bieten. Die Erfahrungen mit Mobilbauten als ganze Einheiten oder mit Erweiterungsbauten für Schule und Kita in der Landeshauptstadt Hannover zeigen, dass neue Spielräume immer dann entstehen, wenn Lösungen im Zusammenspiel mit mehreren Fachbereichen erarbeitet werden. Die Entwicklung der verwaltungsinternen Kooperation als Grundprinzip eines kommunalen Bildungsmanagements ist Kern der folgenden Entwicklungsfelder, die Kommunen für ein Mehr an Handlungsspielraum im Spannungsfeld von Qualität und Quantität in den Blick nehmen können:

- > **Flächenoptionen für Übergangslösungen erweitern:** Wenn mobile Einheiten auf Schulhöfen und Kitagrundstücken stehen, werden wichtige Freiräume für Kinder und Jugendliche beschnitten. Aus guten Gründen führt das zu Protest. Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung arbeiten vielerorts bereits mit der Stadtentwicklung zusammen, um Raum für Neubauten zu sichern. Warum also nicht ressortübergreifend kooperieren, um alternative Flächen für Übergangslösungen zu finden? Die Idee: gemeinsame Arbeitsstrukturen und Planungsinstrumente nutzen, um auch Flächen für Mobilbauten jenseits von Ressortgrenzen zu identifizieren und nach Qualitätskriterien zu priorisieren.
- > Das Beispiel Hannover legt nahe, über einen **kommunalen Pool multifunktionaler Mobilbauten** nachzudenken, die als temporäre Erweiterungsbauten für Schulen und Kitas eingesetzt werden können. Ein solcher Pool, verwaltet z. B. vom städtischen Gebäudemanagement, auf den Schule und Kita zugreifen können, würde flexible Optionen zur Behebung akuter Raumnot bieten. Noch darüber hinaus geht die Idee, einzelne Module für Kinder und Jugendliche mit besonde-

ren therapeutischen Bedürfnissen bereitzuhalten, die mit diesen Kindern von Einrichtung zu Einrichtung mitziehen können. Eine anspruchsvolle Lösung, um dem im Kontext Inklusion gestärkten Elternwunsch für die Schulwahl gerecht zu werden. Für einen flexibel einsetzbaren kommunalen Pool bräuchte es einen **neuen Standard für Mobilbauten**, der in der Fassadengestaltung städtebaulich möglichst attraktiv und in der Innengestaltung im Sinne aktueller Standardraumprogramme multifunktional ist. Da es um ein langfristiges Konzept geht, würden Außen- und Innengestaltung in einem Beteiligungsprozess entwickelt werden. Die höheren Entwicklungs- und Anschaffungskosten würden durch die Perspektive der systematischen Mehrfachnutzung der Module ausgeglichen.

- > **Leerstand nutzen statt Container:** Für die Umnutzung von leerstehenden Räumen zum Bildungsraum gibt es bereits zahlreiche Beispiele: Kommunale Kitaträger mieten Wohnungen und Ladengeschäfte für die Einrichtung von Minikitas an, Schulträger richten die benötigte Mensa in einer benachbarten Gaststätte ein, die Hausmeisterwohnung wird für den Ganzttag saniert. Doch viele dieser Beispiele bleiben Einzelvorhaben, häufig aus der akuten Raumnot geboren. Fachbereiche für Stadtentwicklung arbeiten auf Landes- und kommunaler Ebene daran, einen Überblick zu Leerständen zu erhalten, etwa über Leerstandskataster. Agenturen für Zwischennutzung gewinnen Eigentümer dafür, Räume temporär an kulturelle Institutionen und die Kreativwirtschaft zu vergeben. Wie lassen sich die Erfahrungen für die kommunale Bildung nutzbar machen? Eine Zwischennutzungsagentur für Bildung als Zukunftsmodell?

Szenario 2 „Kooperieren“: Vorhandenen Raum gemeinsam nutzen

Die Schule hat zu wenig Raum für den Ganztagsbetrieb, das Jugendzentrum nebenan steht bis in den späten Nachmittag leer. Die Idee liegt nahe, Räume im Quartier ganztägig gemeinsam zu nutzen. Es klingt einfach und ist vielerorts bereits gelebte Praxis: allerdings meistens als singuläre Lösung zweier benachbarter Einrichtungen und selten von der Kommune initiiert, sondern auf der Basis gewachsener Beziehungen und informeller Absprachen vor Ort umgesetzt. Für Kommunen ist die gemeinsame Raumnutzung im Quartier schon deshalb ein vielversprechendes Szenario, weil sie ein besonders pragmatischer und kostengünstiger Weg sein kann, akute Raumnot zu lindern. Doch um welche Qualitätsaspekte geht es? Lokale Akteure, die zu dieser Frage Erfahrungswissen bieten können, sehen das Interesse der Kommunen, koordinierte Lösungen zu entwickeln, mit gemischten Gefühlen. Neben dem Vorbehalt, dass es der Kommune eher um Effizienz denn um Qualitätsgewinne geht, stehen Befürchtungen von Bürokratisierung und Kontrolle im Raum.

Was bedeutet es, die gemeinsame Raumnutzung im Quartier in diesem Spannungsfeld strategisch anzugehen?

- > Win-Win-Situation: Um welche Mehrwerte geht es aus der Perspektive der verschiedenen Partner?
- > Überblick: Schule, Kita, Hochschule, Weiterbildung, Sportverein, Bürgerhaus, Kirchengemeinde oder Moschee: Welche Räume stehen wann leer und damit theoretisch zur Verfügung? Wer wird angefragt, sich zu beteiligen? Welche Bedarfe an Raum und Ausweichmöglichkeiten gibt es überhaupt?
- > Grundsätzliche Fragen, die jede Partnereinrichtung für sich selbst beantworten muss: Welche Räume könnten wir für andere öffnen, ohne Sicherheit, Geborgenheit und Identifikation mit den eigenen Räumen aufzugeben? Für welche Räume kommt das nicht in Frage?
- > Mandate: Die Einrichtungen vor Ort entscheiden über die Teilnahme an einer koordinierten gemeinsamen Raumnutzung in der Regel nicht alleine. Die Trägerorganisationen, ob kommunal oder nicht-kommunal, Vereine und Verbände sowie Religionsgemeinschaften sind gefragt, ein solches Vorhaben mitzutragen.
- > Praktische Fragen: Wer öffnet und schließt? Wie werden Räume hinterlassen? Was passiert, wenn etwas schief geht?

Klar ist: Wenn ein lokales oder kommunales Bildungsmanagement die gemeinsame Raumnutzung im Quartier in den Blick nimmt, braucht es nicht nur eine überzeugende konzeptionelle Idee, sondern auch personelle Ressourcen und Sachmittel. Es braucht einen Entwicklungsprozess mit den Einrichtungen im Quartier und mit den Trägern mit dem Ziel, die Zuständigkeiten und das Aufgabenprofil für die Koordinierung zu klären. Die kann zentral angesiedelt sein, z. B. in einem kommunalen Bildungsbüro oder vor Ort, beim Quartiersmanagement. Für den tagesaktuellen Überblick zu den verfügbaren Raumkapazitäten im Verbund bieten sich technische Lösungen an, die finanziert werden müssen. Eine Software, die Räume und ihre Ausstattung erfasst, Leerzeiten anzeigt und mithilfe derer Zeitfenster gebucht werden können, macht die Idee für mögliche Partnereinrichtungen womöglich erst attraktiv.

Das ist die Ausgangsidee der Stadt Frankfurt am Main, in der aktuell neue Antworten auf die Frage nach der gemeinsamen Raumnutzung entwickelt werden.

Das Beispiel Frankfurt am Main

„Raum für Bildung gemeinsam nutzen – welche Optionen entstehen in integrierter Zusammenarbeit?“ Beim Fachgruppentreffen im Großstadtnetzwerk stellten Monika Ripperger, Leiterin der Stabsstelle Pädagogische Grundsatzplanung im Stadtschulamt der Stadt Frankfurt am Main, und Christoph Röder, Lehrer im erweiterten Leitungsteam des Beratungs- und Förderzentrums Frankfurt West, die Idee eines digitalen Raumbuchungssystems im Quartier vor und berichteten vom Beteiligungsprozess für einen Co-Working-Space Inklusion in der Bildungsregion Frankfurt-West. Beide Vorhaben sind Teil der Integrierten Schulentwicklungsplanung Frankfurt am Main, „Frankfurt macht Schule“.⁷

Auch in Frankfurt am Main sind Raumnot und Sanierungsstau an Schulen seit Jahren Thema. Im Rahmen von „Frankfurt macht Schule“, ein Beteiligungsprozess zur Schulentwicklungsplanung, mit dem das Dezernat für Bildung und Frauen 2014 das Stadtschulamt beauftragt hat, stehen Lösungen für Bildungsbauten ganz oben auf der Agenda. Das Stadtschulamt plant mit einem Anstieg der Schülerzahlen von 2015 bis 2020 um zehn Prozent. „Das Wachstum Frankfurts überlegt gestalten“ ist eines der Leitziele des Schulentwicklungsplans. In den Arbeitsgruppen zum Schulentwicklungsplan wird beraten, wie die Abläufe zur Standortplanung verbessert und der Bauprozess beschleunigt werden kann. Außerdem soll das Raumprogramm für Schulen überarbeitet, Bestandsgebäude für Ganztags- und Inklusion multifunktionaler werden. In Frankfurt ist das nicht einfach. Flächen für Erweiterungs- und Neubauten fehlen und Schulen aus der Gründerzeit oder die Flurschule der 60er und 70er Jahre bestimmen das Bild.



Auch hier zeigt sich: Wenn das Dezernat für Bildung und Integration lediglich im eigenen Ressort nach Lösungen sucht, sind die Möglichkeiten begrenzt. Im Gestaltungsfeld „Regionalisierung“ des Schulentwicklungsplans setzt Frankfurt am Main deshalb in den vier städtischen Bildungsregionen und auf Quartiersebene auf akteursübergreifende Zusammenarbeit. Hier wird am Kern des kommunalen Bildungsmanagements in Frankfurt gearbeitet, es geht um gemeinsame Bildungskonzepte von Schule, Jugendhilfe und Stadtplanung für frühkindliche, schulische und berufliche Bildung in der wachsenden Stadt Frankfurt. In der Liste der Vorhaben kommt das für 2019 terminierte Vorhaben „Entwicklung eines Systems zur digitalen Raumbuchung“ zunächst recht technisch daher. Ziel ist es, ein System zu entwickeln, das einen genauen Überblick über vorhandene Raumkapazitäten ermöglicht, und ihre Nutzung sichtbar und damit koordinierbar macht. Akteure vor Ort sollen flexibel das gesamte Raumangebot einsehen und buchen können, die Nutzung der vorhandenen Räumlichkeiten soll optimiert werden.

Die für den Aufbau geplanten Schritte sind:

- > Eine Arbeitsgruppe entwickelt ein Konzept für eine Software, mithilfe derer relevante Informationen zu den Räumen erfasst werden (Raumgröße, technische Ausstattung). Das Konzept wird intern evaluiert.
- > Die Programmierung der technischen Lösung und das externe Hosting inkl. Support werden ausgeschrieben.
- > In einer einjährigen Testphase sollen nach festgelegten Kriterien bis zu drei Bildungsquartiere ausgewählt werden. Deren Raumbestände werden eingepflegt und das System erprobt.
- > Im Anschluss an die Testphase soll das Programm überarbeitet und verbindlich für alle Institutionen der Bildungsquartiere eingeführt werden.

Bildungsräume im Quartier sollen den ganzen Tag von verschiedenen Gruppen flexibel genutzt werden können. Einer der spannendsten Momente im anstehenden Entwicklungsprozess werde die Auswahl eines oder mehrerer Erprobungsquartiere sein. Die Idee ist, dass sich Bildungseinrichtungen, die ohnehin im Verbund arbeiten, für die Erprobungsphase bewerben können. Die dauerhafte Koordinierung der gemeinsamen Raumnutzung könne zum Beispiel in den kommunalen Koordinierungsstellen der sechs regionalen Beratungs- und Förderzentren angesiedelt werden, so Ripperger, den Leitstellen multiprofessioneller Zusammenarbeit im Inklusionsprozess in Frankfurt am Main. Dabei gelte es auszutarieren: Wie viel Selbstorganisation der beteiligten Einrichtungen ist möglich? Und welche kommunale Serviceleistung und Steuerung ist nötig, damit die Idee funktioniert?

Die Behäbigkeit innerhalb der Stadt etwas zu bewegen ist vorbei – die Zusammenarbeit beruht auf Vertrauen.

Monika Ripperger,
Leiterin Stabsstelle Pädagogische Grundsatzplanung
im Stadtschulamt der Stadt Frankfurt am Main



Die Entwicklung eines Systems zur digitalen Raumbuchung ist nur eines von zahlreichen Vorhaben in den neun Gestaltungsfeldern des Frankfurter Schulentwicklungsplans. Es steht stellvertretend für wichtige Erfahrungen im dazugehörigen Beteiligungsprozess, die Frau Ripperger so zusammenfasst: „Vom Maximum für die einzelne Institution zum Mehrwert für das Ganze – das ist ein Lernprozess für alle, der Zeit und eine gute Begleitung braucht.“



Szenario 2 „Kooperieren“: Potenziale und Entwicklungsfelder

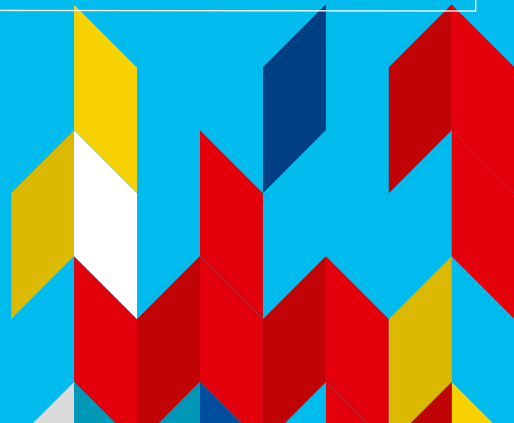
Kommunen, die für eine gemeinsame Nutzung bestehenden Raums für Bildung aktiv werden und dabei mehrere Bildungsakteure im Quartier für eine koordinierte Lösung ansprechen, betreten Neuland. Referenzbeispiele gibt es nur wenige. In Frankfurt am Main stehen die Idee und ein erstes Konzept. Im nächsten Schritt geht es an die Auswahl der Pilotquartiere. Dann beginnt die gemeinsame Entwicklungsarbeit.

Um die gemeinsame Raumnutzung in Kommunen zukünftig zu systematisieren, kann ein kommunales Bildungsmanagement ein guter Anknüpfungspunkt sein. Denn die Nutzung bestehenden Raums im Quartier setzt nicht nur die Koordination und Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit vor Ort voraus, sondern auch die Abstimmung zwischen Fachbereichen und Zuständigkeiten auf gesamtstädtischer Ebene. Zudem kann ein kommunales Bildungsmanagement dazu beitragen, von Erfahrungen aus anderen Bereichen und von bestehenden Kooperationen zu lernen und diese in die Breite zu tragen. Erfahrungswissen, das sich systematisieren und weiterentwickeln lässt, gibt es zum Beispiel in folgenden Kontexten:

- > **Erfahrungen gemeinsamer Raumnutzung im Quartier nutzen:** In lokalen Bildungsverbänden oder benachbarten Bildungseinrichtungen werden Raumressourcen bereits häufig gemeinsam genutzt – oftmals pragmatisch und eher informell. Diese Erfahrungen können genutzt werden, um sowohl mögliche Konfliktfelder als auch Gelingensbedingungen zu identifizieren. Oft zeigt sich, dass ein gemeinsames fachliches Interesse und eine inhaltliche Zusammenarbeit Vertrauen schaffen und das Öffnen von Räumen erleichtern. Kommunen sollten an solche Erfahrungen anknüpfen, wenn sie eine koordinierte gemeinsame Raumnutzung aufbauen möchten.
- > **Co-Working-Spaces für den Bildungsbereich denken:** Jenseits des Bildungsbereichs ist die Idee von Co-Working-Spaces populär, die in der Regel von Freelancern und Start-ups genutzt werden. Auch für den Bildungsbereich bieten sich hier interessante Anknüpfungspunkte, wenn es gilt, gemeinsame Raumnutzungskonzepte zu entwickeln. Co-Working-Spaces leben von der Netzwerkidée: Wenn man am selben Ort ar-

beitet, ergeben sich neue Kontakte, unverhoffte inhaltliche Bezüge und Kooperationen. Sie bieten gute Beispiele für multifunktionale Raumgestaltung, flexible Lösungen für das eigenständige Arbeiten genauso wie Rückzugsraum für Besprechungen und Beratungsgespräche. So kann die gemeinsame Raumnutzung nicht nur im Sinne von einem Mehr an Kapazität, sondern auch als Weiterentwicklung der interdisziplinären Arbeit verschiedener pädagogischer Fachlichkeiten gedacht werden.

Auch in puncto Co-Working-Spaces leistet die Stadt Frankfurt am Main Pionierarbeit. Unter dem Motto „Offene Räume für offene Gedanken“ entwickelt eine Arbeitsgruppe im Frankfurter Westen ein Raumkonzept für einen Co-Working-Space inklusive Bildung. Die Räume sind Teil des neuen Standorts des Beratungs- und Förderzentrums West in der Modellregion Inklusive Bildung Frankfurt. Der Co-Working-Space ist das Backoffice für die Jugendhilfe in den Schulen, die rund 70 Förderschullehrkräfte in der Bildungsregion und ihr Schulleitungsteam. Dort angesiedelt wird außerdem eine regionale Koordinierungsplattform für die Kooperation von Schule mit außerschulischen Partnern. Auch die Unabhängige Inklusionsberatungsstelle des Elternvereins Gemeinsam Leben Frankfurt wird die Räume mitnutzen. Das Raumkonzept soll die multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Bildungsregion West fördern. Elemente sind ein offener Eingangsbereich, ein großer Co-Working-Bereich mit akustisch abgetrennter, großer Küche, einige klassische Beratungs- und Schulungsräume, Büros für die Leitungskräfte sowie eine gute IT-Infrastruktur. Die Beratungs- und Schulungsräume sind offen für außerschulische Partnereinrichtungen der Bildungsregion.



Szenario 3 „Planen“: Die Prognosefähigkeit gemeinsam verbessern

Langfristig muss es in wachsenden Städten aber auch darum gehen, die Prognosefähigkeit und damit die Planungssicherheit zu steigern. Es muss früher absehbar sein, wie viele Plätze mittel- bis langfristig auf Quartiersebene benötigt werden. Denn die Kurzfristigkeit der Planung schränkt die Qualität von Bauvorhaben oftmals ein – wenn etwa keine Zeit bleibt, um die Nutzerinnen und Nutzer zu beteiligen, oder neue Konzepte integrierter Raumnutzung nicht umgesetzt werden können, weil der Handlungsdruck zu groß ist. Bessere Prognosen ermöglichen also auch ein Mehr an Qualität.

Hier gibt es aber noch große Herausforderungen. Bevölkerungsprognosen sind oftmals nicht kleinräumig genug, um für die Bildungsplanung gut genutzt zu werden. Auch geplante Neubaugebiete und Nachverdichtungsmaßnahmen sind häufig für die Bildungsplanung schwer abschätzbar. Und auch für die nutzbaren Daten fehlt es an gemeinsamen Abstimmungsprozessen. Relevante Daten liegen dann zwar vor, werden aber nicht gemeinsam und nicht regelmäßig genug ausgewertet. Deutlich wird dies spätestens dann, wenn auf einmal mehr Bildungsinfrastruktur benötigt wird als vorgesehen.

Hinzu kommt, dass es in wachsenden Städten insgesamt oftmals kaum noch Freiflächen gibt. Die Möglichkeiten sind besonders begrenzt, wenn lediglich innerhalb des eigenen Ressorts oder beim Nachbarressort nach Flächen gesucht und Umsetzungsmöglichkeiten sondiert werden können. Flächen rund um Kitas, Schulhöfe oder Spielplätze sind dann die erste und einzige Wahl. Mobilbauten oder Neubauten auf diesen Flächen schränken den städtischen Raum für Kinder und Jugendliche aber weiter ein – und sind eigentlich keine Option, wenn es um ein lebendiges Bildungsquartier geht.

Vielversprechende Ansätze finden sich dort, wo Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung systematisch mit der kommunalen Statistik und Stadtentwicklung zusammenarbeiten. Das heißt zunächst einmal: regelmäßig miteinander sprechen, übergreifende Arbeitsgruppen einrichten und gemeinsame Arbeitsroutinen etablieren. Das Beispiel der Stadt Nürnberg zeigt, wie es gehen kann. Die wichtigste Lernerfahrung: Zunächst gilt es, die fachlichen Sichtweisen und spezifischen Interessen des Gegenübers an der Entwicklungsdynamik im Quartier zu verstehen. Dann erst geht es um ein gemeinsames Instrumentarium.

Das Beispiel Nürnberg

„Zunächst geht es darum, zu verstehen, welche Informationen aus der jeweils anderen Perspektive relevant sind.“ Beim Fachgruppentreffen im Großstadtnetzwerk berichteten Mario Gottwald von der Jugendhilfeplanung und Frank Weyherter vom Stadtplanungsamt der Stadt Nürnberg, wie durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen ihren Ämtern die Prognosefähigkeit auch ohne große zusätzliche Ressourcen stark verbessert worden ist.

Seit dem Jahr 2000 hat die Stadt Nürnberg über 36.000 Einwohnerinnen und Einwohner dazugewonnen. Dies führt zu einer dynamischen Wohnraumentwicklung – die Nachverdichtung bestehender Quartiere gehört dazu ebenso wie die Entwicklung ganzer Stadtteile. Es kommt zunehmend zu Raumnot und auch zu Konkurrenz um Raumangebot. Parallel steigt die Nachfrage nach Angeboten der ganztägigen Bildung, Betreuung und Erziehung. Damit einher gehen nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Ansprüche an Raum für Bildung.

Hier wurde in Nürnberg schnell deutlich: Ein Dezernat oder Fachbereich alleine kann in dieser Situation nicht zufriedenstellend agieren. Denn die benötigten Daten waren zwar jeweils in den Fachbereichen vorhanden, wurden aber nicht ausreichend aufeinander bezogen. So blieb für den Bildungsbereich oftmals unklar, wann und wo mit welcher Bebauung zu rechnen war, wo Planungsunsicherheiten zu erwarten waren und welche Auswirkungen dies für die Bevölkerungsentwicklung und die kleinräumige Bedarfsplanung in den Stadtteilen haben würde. Insgesamt liefen so Prozesse auf Ebene der Stadtteilentwicklung und der Bildungsinfrastrukturplanung nicht ausreichend Hand in Hand. Um hier anzusetzen, wurde innerhalb der Stadtverwaltung ein Prozess initiiert, der alle planungsrelevanten Akteure an einen Tisch gebracht hat.

Dabei ging es zunächst darum, die bereits verfügbaren Informationen besser zusammenzuführen und Planungsinstrumente auch ressortübergreifend nutzerfreundlich zu gestalten. Das heißt, sie auf die jeweiligen Bedarfe der Fachbereiche hin aufzubereiten. Dazu nutzt die Stadt Nürnberg heute unter anderem Daten des Bauflächenkatasters und bezieht kurzfristige, mittelfristige und langfristige Realisierungsperspektiven mit ein. Neubauannahmen zum Wohnungsbau vom Stadtplanungsamt, die kleinräumige Bevölkerungsprognose vom Statistikamt sowie die kleinräumige Infrastrukturplanung für Betreuung und Bildung werden systematisch aufeinander bezogen. Mit Erfolg: Wo welche neuen Wohnungen entstehen und welche Bildungsinfrastruktur dafür gebraucht wird, wird nun von Anfang an systematisch zusammengedacht.

Zugleich sind aber auch gemeinsame Indikatoren entwickelt worden, um zu priorisieren, welche Bauvorhaben für Betreuungs- und Bildungseinrichtungen zuerst umgesetzt werden sollen. Zudem ist es gelungen, diese Maßnahmenplanungen und Stadtteilentwicklungsprozesse besser zu verzahnen. Das umfasst etwa die Bedarfsanmeldung, aber auch die Herstellung von Synergien zwischen Schule, Hort, Kindertagesstätten und Quartier.

In der Schulplanung gibt es die Herausforderung, millionenhohe Fehlplanungen zu vermeiden. Information ist das Kapital einer Stadtverwaltung.

Frank Weyherter,
Leitung Sachgebiet Planungsgrundlagen,
Stadtplanung Nürnberg

“

Eine wichtige Erkenntnis in Nürnberg beschreibt Frank Weyherter vom Stadtplanungsamt der Stadt Nürnberg so: „Eigentlich sind fast alle Daten da, aber sie wurden nicht systematisch zusammengebracht.“ Dabei spielt auch die Kommunikation zwischen den Verwaltungsressorts eine wesentliche Rolle. Es muss gelingen, ein gegenseitiges fachliches Verständnis davon zu entwickeln, welche Informationen an welcher Stelle des

Prozesses für wen relevant sind und wer diese zuliefern kann. Langfristig qualifiziert dies den Planungsprozess und führt dazu, dass die Planungsverantwortung gemeinsam wahrgenommen wird. Ist diese Form der Zusammenarbeit einmal etabliert, kann man solche Prozesse übertragen, beispielsweise für Stadtteilentwicklungskonzepte oder auch bei der Bewerbung in Förderprogrammen, so die Erfahrung in Nürnberg.

Konkret ist in Nürnberg eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe zwischen der Stadtentwicklung, der Stadtplanung, dem Statistikamt, dem Jugendamt und der Schulverwaltung ins Leben gerufen worden. Moderiert wird der Prozess durch den Stab Stadtentwicklung, der beim Oberbürgermeister angesiedelt ist. So wurde über die Zeit ein gemeinsamer Workflow entwickelt und die jeweils zugelieferten Daten greifen ineinander. Halbjährlich finden gemeinsame Treffen statt, in denen die Daten gemeinsam ausgewertet, diskutiert und Weiterentwicklungsbedarfe benannt werden. Auch die technische Entwicklung hat den Prozess unterstützt. Denn datenbankgestütztes Arbeiten und Geoinformationssysteme eröffnen neue Spielräume.

In Nürnberg herrscht große Zufriedenheit mit den gemeinsamen Ergebnissen. Mario Gottwald von der Jugendhilfeplanung fasst zusammen: „Wir haben schon viel erreicht, vielleicht sogar schon mehr, als wir vor ein paar Jahren selbst erwartet haben.“

Hinweise zu Methodik der Prognoserechnung bietet beispielsweise die „Handreichung Bildungsvorausrechnung auf kommunaler Ebene“ im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement.⁹



Szenario 3 „Planen“: Potenziale und Entwicklungsfelder

Die Verbesserung der Prognosefähigkeit für eine zukunftsfähige Bildungsinfrastruktur wird für Großstädte weiterhin ein zentrales Thema sein. Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement kann hier eine wichtige Rolle spielen, um beim Aufbau gemeinsamer Abstimmungs- und Planungsstrukturen zu unterstützen. Denn, das zeigt die Erfahrung aus Nürnberg, die ressortübergreifende, verwaltungsinterne Kooperation ist eine zentrale Gelingensbedingung. Auch wird hier deutlich, wie wichtig ein datenbasiertes Vorgehen für eine zukunftsfähige Bildungssteuerung ist. Es bieten sich also auch zentrale Anknüpfungspunkte an die Ansätze des Bildungsmonitorings. Zukunftspotenzial liegt aber auch darin, Elemente einer externen Kooperation für die Planungs- und Prognosefähigkeit systematisch zu nutzen und dabei sowohl das Praxiswissen der Akteure vor Ort als auch die Analysekompetenz von Universitäten und Forschungsinstituten in den Planungsprozess einzubinden.

Um die Planung und Prognosefähigkeit im Rahmen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements weiterzuentwickeln, sind verschiedene Ansatzpunkte für Kommunen denkbar:

- > **Prognose und strategische Ziele verbinden:** Einerseits müssen Kommunen mehr Planungssicherheit erlangen, wo wann welche Bildungsinfrastruktur benötigt wird. Zugleich wird in der Debatte um Bildung und Stadtentwicklung immer wieder das Ziel benannt, Bildungsentwicklung auch für die Stadtentwicklung selbst zu nutzen. Die Bildungsinfrastruktur würde dann nicht nur der sozialräumlichen Bevölkerungsprognose folgen, sondern diese auch beeinflussen. Die Frage ist nicht nur: Mit welchen Bedarfen ist in der Kindesbetreuung zu rechnen? Sondern auch: Wo sollte Abwanderungsprozessen durch die gezielte Gestaltung von Bildung entgegenge wirkt werden? Und wo ist der Zuzug von Familien besonders wünschenswert? Durch die Verknüpfung von Prognose und strategischer Zielstellung können hier neue Gestaltungsspielräume für Kommunen entstehen.
- > **Flächen für Bildung sichern:** Wie können in Planungsprozessen langfristig die Flächen für die

Bedarfe von Kindern und Jugendlichen gesichert werden – trotz Drucks auf dem Wohnungsmarkt? Wie schafft man es trotz Flächenkonkurrenz bildungsfreundlich zu planen – und Flächen nicht nur für Bildungsinfrastruktur, sondern auch für Aneignung und Erkundung langfristig abzusichern? Hier sind ressortübergreifende Richtlinien, Raumsatzungen oder Siegel für Kommunen denkbar. Geknüpft an strategische Entwicklungsziele könnten hier auch unterschiedliche Anforderungen an verschiedene Quartierstypen gestellt werden, um gerade in benachteiligten Quartieren beste räumliche Bildungsvoraussetzungen zu schaffen.

In Frankfurt am Main hat der Jugendhilfeausschuss hierzu beispielsweise angeregt, eine Bildungsraumsatzung analog zur Stellplatzsatzung einzuführen. Im Effekt würde dies bedeuten, dass jede Wohnungsbaumaßnahmen und Nachverdichtung beispielsweise nicht nur hinsichtlich der Bedarfe für PKW-Stellplätze, sondern auch hinsichtlich der Bildungsinfrastruktur geprüft wird.⁸

- > **Beteiligung mitdenken:** In Situationen großer Unsicherheit kann es hilfreich sein, Daten und Szenarien durch die Expertise vor Ort und aus verschiedenen Erfahrungshintergründen diskutieren zu lassen. Wie schätzen Eltern das Schulwahlverhalten unter bestimmten Bedingungen ein? Was sagen die Akteure vor Ort zur Entwicklung der Schulplatzbedarfe? Welche Schulen werden eventuell systematisch vermieden? Hier ergeben sich Ansatzpunkte, um Datenressourcen neu zu nutzen, zu verknüpfen und einzuordnen. Dies setzt entsprechende Strukturen in den Stadtteilen und Quartieren voraus.
- > **Kommunale Datenkompetenz stärken:** Um datenbasiert zu steuern, müssen Kommunen vorhandene Daten innovativ nutzen und in zunehmend komplexen Handlungsfeldern Analysen und Prognosen erstellen. Dies setzt in der Kommunalverwaltung ein hohes Maß an Datenkompetenz voraus, die es zu stärken, zu entwickeln und zu erhalten gilt.

Fazit: Raumnot als Gestaltungsaufgabe im kommunalen Bildungsmanagement

Kommunale Pflichtaufgaben, wie die Bereitstellung von Raumkapazitäten, lassen sich durch die Raumgestaltung kaum noch von pädagogischen Grundsatzfragen trennen. Der große Handlungsdruck, in wachsenden Städten Raumangebote zur Verfügung zu stellen, verknüpft sich mit dem Anspruch der Qualitätsentwicklung. Wie vor dieser Ausgangslage kommunale Handlungsspielräume genutzt werden können, zeigt das Themenossier: Kommunen können kurzfristig neue Raumressourcen erschließen, etwa durch Übergangslösungen wie Mobilbauten oder Zwischennutzungen. Mittelfristig besteht die Möglichkeit, über eine stärkere Koordination vorhandene Raumressourcen besser gemeinsam zu nutzen und so neue Raumkapazitäten zu schaffen. Langfristig steht die Steigerung der Planungs- und Prognosefähigkeit im Fokus, um durch längere Planungszyklen Qualitätsaspekte umfassender berücksichtigen zu können und Raum für Kinder und Jugendliche in der wachsenden Stadt nachhaltig zu sichern.

Aspekte guter Raumqualität trotz Handlungsdrucks

Für alle drei Szenarien lassen sich dabei erste Qualitätsaspekte ableiten, die in der Diskussion um Raumressource und Raumqualität weiter vertieft werden sollten.

Szenario 1: Mehr Qualität für Übergangslösungen

Übergangslösungen zur Behebung akuter Raumnot stehen für kommunalen Pragmatismus. Es lässt sich argumentieren, dass jeder Mobilbau als Flächenerweiterung von Kita und Schule zur Qualität beiträgt, da er an den bestehenden Standorten wieder Freiräume für flexible Nutzungen ermöglicht und die Raumnutzung entzerrt. Doch die qualitativen Potenziale liegen woanders: Auch Übergangslösungen lassen sich so gestalten, dass sie neuen Qualitätsanforderungen gerecht werden. Auch hier können Prinzipien des zeitgemäßen pädagogischen Bauens – Flexibilität, Inklusivität und Adaptivität – berücksichtigt werden. Um hier zu neuen Lösungen zu kommen, sollte auch im Bereich der Übergangslösungen stärker beteiligungsorientiert gearbeitet werden. Ein Anspruch, der in der kommunalen Praxis zunehmend sichtbar wird.

Szenario 2: Qualitätskriterien für die gemeinsame Raumnutzung

Ein lebendiges Bildungsquartier, in dem Raum für Bildung ganztagig einrichtungsübergreifend genutzt wird: Aus kommunaler Sicht ist das ein vielversprechendes Szenario. Voraussetzung ist, dass die gemeinsame Raumnutzung nicht nur als Verlust an eigenem Raum erlebt wird, sondern jedem Partner einen qualitativen Mehrwert bietet: multiple Raumooptionen und variable Ausstattungen für verschiedene Anlässe und Vorhaben. Qualität in der gemeinsamen Raumnutzung heißt auch, gemeinsame Regeln zu entwickeln. Denn der Mehrwert der Öffnung eigener Räume für andere muss mit dem Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit sowie nach Identifikation mit den eigenen Räumen austariert werden. Werden solche Vorstellungen zur Raumnutzung beteiligungsorientiert vor Ort erarbeitet, so kann die gemeinsame Raumnutzung dazu beitragen, die Bildungskooperation im Quartier oder Stadtteil zu stärken und fachlich weiterzuentwickeln.

Szenario 3: Integrierte Planung zur langfristigen Qualitätssicherung

Um eine qualitativ hochwertige Bildungsinfrastruktur langfristig zu entwickeln, braucht es eine integrierte Planung und Prognose. Werden verschiedene Planungsperspektiven verbunden, so können Abschätzungen zu Bedarfen oftmals qualifizierter erfolgen. Ein integrierter Ansatz ermöglicht es zudem, Flächen für Bildungsbauten sowie Freiflächen für Kinder und Jugendliche frühzeitig zu sichern und Baumaßnahmen mit pädagogischen Konzepten zu verzahnen – ausgestattet mit ausreichend Vorlauf und gemeinsam mit den Nutzerinnen und Nutzern. Dazu gilt es, vorhandene Daten stärker aufeinander zu beziehen, ressortübergreifend zu kooperieren und die Datenkompetenz in den Kommunen zu stärken. Zudem sollten auch die Akteure in den Quartieren systematisch in die Datendiskussion eingebunden werden, z. B. in Stadtteilgremien oder durch Elternbefragungen. Ist die Zusammenarbeit entsprechend etabliert, können neue kommunale Gestaltungsspielräume und Qualitätsentwicklungen dadurch entstehen, dass Planungs- und Prognoseprozesse stärker mit gemeinsamen strategischen Zielen verknüpft werden.



Die Rolle des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements: Entwicklungsfelder zur ressortübergreifenden Gestaltung neuer Raumqualität

Um die Qualitätsentwicklung voranzutreiben, bietet das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement interessante Ansatzpunkte. Zwar ist es eine kommunale Pflichtaufgabe, eine bedarfsgerechte Bildungsinfrastruktur zu gewährleisten. Der Ansatz eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements bietet aber die Möglichkeit, hier neue Wege zu gehen und zu innovativen Lösungen zu kommen. Einige davon sind in dem vorliegenden Themendossier dargestellt.

Um die beschriebenen Handlungsspielräume aber systematisch zu nutzen müssen Kommunen in der Lage sein, aus guten Einzelbeispielen zu lernen und Strukturen der Zusammenarbeit entsprechend zu systematisieren und zu qualifizieren. Dabei lassen sich aus den Handlungsszenarien übergreifende Entwicklungsfelder ableiten, die zugleich Kernprinzipien eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements sind:

- > **Datenbasierung:** Die Debatte um bessere Prognosen zeigt, wie zentral sozialräumliche und gesamtstädtisch Analysen für die Handlungsfähigkeit von Kommunen sind. Sie ermöglichen es nachzuvollziehen, wie Prioritäten gesetzt und Entscheidungen getroffen werden. Sie dienen in einem zunehmend komplexen Feld zudem als neue Entscheidungsgrundlage und der langfristigen Planung. Damit dies gelingt, müssen Kommunen in ihrer Kompetenz gestärkt werden, vorhandene Daten fachbereichsübergreifend auszuwerten, aufzubereiten und Ergebnisse an Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse rückzubinden. Das betrifft nicht nur die Struktur- sondern auch die Personalentwicklung.
- > **Strategische Zielsetzung:** Langfristig verknüpft sich die quantitative und qualitative Entwicklung der Bildungsinfrastruktur auch mit Fragen der Stadtentwicklung. Denn Bildungsinfrastruktur folgt nicht nur den entstehenden Bedarfen, sondern kann selbst auch zu Veränderungen in der Nachfrage nach Wohnraum in bestimmten Stadtquartieren beitragen. Dies stellt zugleich neue Anforderungen an die ressortübergreifende Strategieentwicklung. Wo soll Abwanderungsprozessen durch die Gestaltung von Bildung im Quartier entgegengewirkt werden? Wo ist der Zuzug von Familien gewünscht? Wie soll im Bildungsbereich auf Verdrängungsprozesse reagiert werden? Hier können durch die systematische Ver-

knüpfung von strategischen Zielen und integrierter Planung neue Gestaltungsspielräume entstehen.

- > **Interne Kooperation:** Die Handlungsszenarien machen darüber hinaus deutlich, dass aktuelle Herausforderungen im Bildungsbereich kaum noch aus einem Fachressort heraus bewältigt werden können. Gute Lösungen werden in den vorgestellten Beispielen in fachbereichsübergreifender Zusammenarbeit entwickelt. Wenn notwendig, werden gemeinsame Arbeitsstrukturen quer zur Linie geschaffen. Zentrale Partner sind Schule und Jugendhilfe, die Stadtentwicklung und die kommunale Statistik, das Gebäudemanagement sowie der Fachbereich Finanzen. Gemeinsam können Umsetzungsprozesse reflektiert und verbessert werden. Dies erfordert neue Formen der Zusammenarbeit und innerhalb der Kommunalverwaltung neue Stellenprofile.
- > **Externe Kooperation:** Das Themenfeld Raumnot und Raumqualität zeigt auch auf, wie wichtig die Beteiligung der lokalen Ebene im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement in der Großstadt ist. Ansätze eines lokalen Bildungsmanagements in Anbindung an eine kommunale Bildungssteuerung ermöglichen es, die Expertise vor Ort für Planungsprozesse zu nutzen. Ohne Beteiligung besteht hier die Gefahr, an den Raumbedarfen der Nutzerinnen und Nutzer vorbeizuplanen. Dies führt, auch das zeigt die kommunale Erfahrung in der Schulplanung, stellenweise zu Widerstand. Hier braucht es neue kommunale Ansätze, um jenseits von Partikularinteressen beteiligungsorientiert die Bildungsinfrastruktur für die nächsten Jahrzehnte zu gestalten.

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement bietet wichtige Ansatzpunkte, um auch angesichts des aktuellen Handlungsdrucks ein Raumangebot zu entwickeln, das neuen Qualitätsanforderungen genügt. Hier wird es zukünftig darum gehen, aus der kommunalen Praxis heraus neue Ansatzpunkte, Handlungsspielräume und Planungsroutinen zu entwickeln und zu systematisieren. Das Themendossier ist in dieser Hinsicht ein Auftakt und eine Einladung zur Weiterentwicklung der vorgestellten Handlungsszenarien.

Endnoten

- 1 Die Dokumentation zum Großstadtnetzwerk gibt es unter: www.transferagentur-grossstaedte.de/veranstaltungen/fachgruppen-diversitaet-bildung-stadtentwicklung [Stand: September 2018]
- 2 Siehe: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/27_In_Vielfalt_besser_lernen/Demographische_Rendite_ade_final.pdf, S. 28 [Stand: September 2018]
- 3 Siehe: http://www.berlin.de/sen/bildung/schule/bauen-und-sanieren/neue-schulen/schulraumqualiaet_band_1_web.pdf [Stand: September 2018]
- 4 Vgl. Stadler-Altman, U. (2015). Gebaute Umgebungen als Lernumgebungen: Haben Schulgebäude und Klassenzimmer Einfluss auf Lehren und Lernen? In dies. (Hrsg.), Lernumgebungen. Erziehungswissenschaftliche Perspektiven auf Schulgebäude und Klassenzimmer. Opladen: Barbara Budrich, S. 49–68, das Zitat S. 55f.
- 5 Details zum Münchner Lernhauskonzept: <http://www.ganztag-muenchen.de/das-muenchner-lernhauskonzept> [Stand: September 2018]
- 6 Weitere Informationen bietet zum Beispiel die Veröffentlichung der Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft (Hrsg.): „Schulen planen und bauen 2.0. Grundlagen, Prozess, Projekte“
- 7 Siehe: <https://www.isep.frankfurt-macht-schule.de/> [Stand: September 2018]; bewegt – Magazin für kommunale Bildungslandschaften, Ausgabe 2/2017 (www.transferagentur-grossstaedte.de/publikationen)
- 8 Siehe dazu: [www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=2855&_ffmpar\[_id_inhalt\]=32530588](http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=2855&_ffmpar[_id_inhalt]=32530588) sowie www.fnp.de/lokales/frankfurt/Sylvia-Weber-kuendigte-Umzug-des-Amtes-fuer-multikulturelle-Angelegenheiten-an;art675,2713110 [Stand: September 2018]
- 9 Siehe dazu: www.transferinitiative.de/media/content/HR_BILDUNGSVO-RAUSRECHNUNG_2017.pdf [Stand: September 2018]

