

Luthe

Kommunale Bildungslandschaften

Rechtliche und organisatorische Grundlagen



ERICH SCHMIDT VERLAG

Kommunale Bildungslandschaften

Rechtliche und organisatorische Grundlagen

Von

Professor Dr. Ernst-Wilhelm Luthé

Direktor des Instituts für angewandte Rechts- und Sozialforschung,
Fachhochschule Braunschweig-Wolfenbüttel

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 11231 9](http://ESV.info/9783503112319)

ISBN 978 3 503 11231 9

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2009

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Satz: Peter Wust, Berlin
Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Geleitwort

Kommunale Bildungslandschaft – ein Begriff beginnt, Kontur zu gewinnen. Ganz am Anfang stand die Überlegung, dass die Schwierigkeiten des deutschen Bildungswesens auch der Tatsache geschuldet sind, dass Verantwortung für Bildungserfolge sehr leicht auf entfernte Institutionen abgeschoben werden kann. Schule findet zwar vor Ort statt, wenn aber Schule nicht „funktioniert“, dann sind das jeweilige Kultusministerium und die Bildungspolitik schuld, nicht aber die handelnden Akteure vor Ort.

Dieses Prinzip kann nicht funktionieren. Es muss also wieder in die Hände der Akteure vor Ort gelegt werden, dass und ob Schule funktioniert und mit welchen Erfolgen die Schulen ihrem Bildungsauftrag gerecht werden. Hierzu müssen Schulleitungen, Lehrer, Schüler und Eltern sowie das gesamte Gemeinwesen die notwendigen Rahmenbedingungen erhalten. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen nicht nur Geld und Infrastruktur, sondern auch die Definition gemeinsamer Lernziele. Nur dann ist überhaupt eine Bewertung einer erfolgreichen Arbeit in der Schule möglich.

Auch bedarf es nicht nur einer guten Schule, um erfolgreich Bildungs- und Erziehungsarbeit zu leisten. Das örtliche oder überörtliche Gemeinwesen muss zudem weitere Rahmenbedingungen bieten, um den Schülern ein Aufwachsen in einem positiven Umfeld zu ermöglichen. Hier tragen schon jetzt Landkreise, Städte und Gemeinden den größten Teil der Verantwortung. Diese Verantwortung gilt es, in den nächsten Jahren nicht nur wissenschaftlich, sondern auch ganz praktisch vor Ort in die Existenz kommunaler Bildungslandschaften umzusetzen. Dazu brauchen wir in den Landkreisen und Gemeinden mehr Kompetenzen, die dann naturgemäß auch mit der notwendigen Finanzausstattung einhergehen. Die Aufgabenverteilung zwischen Landkreisen und Gemeinden wird dabei je nach Landesrecht und Landestradi-tion durchaus unterschiedlich erfolgen. Beide eint aber das Ziel, mit kommunaler Verantwortung und den entsprechenden Rahmenbedingungen den lernenden Kindern und Jugendlichen möglichst optimale Rahmenbedingungen für ihre weitere Entwicklung zu geben.

Ich wünsche der vorliegenden Schrift viele interessierte Leser nicht nur aus dem kommunalen Raum.

Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Landkreistages

Vorwort

Bildung ist ein Standortfaktor – nicht nur im Verhältnis konkurrierender Nationalstaaten, sondern auch und gerade im Verhältnis der Regionen und kommunalen Gebietskörperschaften. Auch auf dieser Ebene lassen sich Zusammenhänge beobachten, die für die kommunalpolitische Bewusstseinsbildung mehr und mehr an Bedeutung zu gewinnen scheinen: Je höher nämlich das Qualifikationsniveau eines Wirtschaftsraums, desto besser ist die Beschäftigungsentwicklung und desto höher das kommunale Steueraufkommen (vgl. Farhauer/Granato, Standortfaktoren und Branchenmix entscheidend für Beschäftigung, IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 4 v. 24.3.2006). Abgesehen hiervon kann Bildung als „der“ Wegbereiter für die soziale Teilhabe der Bevölkerungskreise angesehen werden. Arbeitslosigkeit, Armut und soziale Ausgrenzung haben zumeist auch mit Bildungsdefiziten zu tun. In weiterer Perspektive geraten damit letztlich alle vor Ort angesiedelten Bildungsprozesse – von der Familienerziehung bis zur beruflichen Weiterbildung – auf den Prüfstand kommunalpolitischer Erfolgsmilanzen. Denn Bildung und lebenslanges Lernen finden nicht in anonymen zentralstaatlichen Zusammenhängen, sondern im sozialen Nahraum der Menschen „vor Ort“ statt. Dass die kommunale Ebene in dieser Hinsicht deshalb eine aktive Rolle spielen kann und spielen muss, ist Leitgedanke dieses Buches.

Für die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften aber gibt es kein Patentrezept. Zu unterschiedlich sind die örtlichen Wirtschafts- und Sozialstrukturen, als dass hier mit einfachen Lösungen gerechnet werden könnte. Indes lässt sich ein Arsenal von Handlungsinstrumenten zur Verfügung stellen, aus dem man sich bei Bedarf „bedienen“ kann.

Bei dieser Gelegenheit danke ich Caterina Hernandez Martinez und Esther Niewerth für diverse wissenschaftliche Hilfsdienste während der Bearbeitung.

Emmerthal, im September 2008

Ernst-Wilhelm Luthe

Inhaltsübersicht

Geleitwort des Deutschen Landkreistages.	5
Vorwort.	7
Inhaltsverzeichnis.	11
Abkürzungsverzeichnis.	19
Teil 1 Struktureller Rahmen	
A. Warum „Kommunale Bildungslandschaften“?	27
B. Die bisherigen Konzepte	35
Teil 2 Organisation kommunaler Bildungslandschaften	
A. Der Sozial- und Bildungsraum.	64
B. Vernetzung und Kooperation	72
C. Planung.	98
D. Qualitätsmanagement	133
E. Bildungsmarketing	156
F. Einzelfallsteuerung	161
Teil 3 Rechtliche Grundlagen kommunaler Bildungslandschaften	
A. Europarecht	181
B. Verfassungsrecht	202
C. Kommunalrecht.	212
D. Schulrecht.	230
E. Recht der Erwachsenenbildung	247
F. Berufsbildungsrecht	256
G. Ausbildungsförderungsrecht	263
H. Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II).....	270
I. Arbeitsförderungsrecht (SGB III)	294
J. Kinder- und Jugendhilferecht (SGB VIII)	316
K. Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX) ..	324
L. Sozialhilferecht (SGB XII)	330
Ausblick	337
Literaturverzeichnis	339
Quellenverzeichnis	361
Stichwortverzeichnis	365

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Deutschen Landkreistages	5
Vorwort	7
Inhaltsübersicht	9
Abkürzungsverzeichnis	19

Teil 1 Struktureller Rahmen

A. Warum „Kommunale Bildungslandschaften“?	27
I. Einleitung	27
II. Grundlegende Schwächen bisheriger Dezentralisierungsstrategien ...	30
III. Die Kommunalisierung der Bildungsfrage	32
B. Die bisherigen Konzepte	35
I. Modelltypen	36
II. Bildungsbegriff	40
III. Einzelne Projekte	41
1. Die „Lernenden Regionen“	42
a) Ziele der Netzwerkbildung	42
b) Rahmenvorgaben	43
c) Netzwerkteilnehmer und ihre Motivation	43
d) Netzwerkmanagement	44
e) Aktivitäten für Zielgruppen	44
f) Qualitätsmanagement	45
g) Neue Lernkulturen	45
h) Bildungsmarketing	45
i) Beschäftigungsfähigkeit	46
j) Produkte	47
k) Empfehlungen der Begleitforschung	47
2. „Kommunale Bildungslandschaften“	47
a) Adressaten der Kooperation	48
b) Bildungsverständnis	48
c) Aktivitäten	48
d) Organisation	49
3. Die „Selbstständige Schule“	50
a) Programme	51

b)	Adressaten der Kooperation	53
c)	Organisation	53
d)	Aktivitäten	54
e)	Finanzierung	55
4.	Die „Soziale Stadt“	56
a)	Handlungsfelder	57
b)	Akteure	57
c)	Quartiersbüros	57
d)	Aktivitäten	57
e)	Finanzierung	58
5.	Fazit	58

Teil 2 Organisation kommunaler Bildungslandschaften

A.	Der Sozial- und Bildungsraum	64
I.	Sozialraumanalyse	64
II.	Sozialraumbudget in der Jugendhilfe	67
III.	Zur Möglichkeit von Bildungsraumbudgets	68
IV.	Wohnungspolitik und Raumentwicklung	69
V.	Die Bürgergemeinde im kooperativen Staat	70
VI.	Der Zuschnitt des Sozial- und Bildungsraums	71
B.	Vernetzung und Kooperation	72
I.	Grundlagen	73
II.	Netzwerkmanagement unter Bedingungen „prinzipieller Ineffizienz“	77
III.	Themenfindung	80
1.	Übergänge in Bildungsphasen	82
2.	Neue Lernkulturen	85
3.	Beschäftigungsfähigkeit und Wirtschaftsförderung	86
4.	Einbeziehung der Familien	90
IV.	Ein typischer Netzwerkaufbau	91
V.	Insbesondere: Kooperation von Schule und Jugendamt	93
C.	Planung	98
I.	Grundlagen	99
1.	Planungsebenen	99
2.	Kontrolle	101
3.	Grundlegende Entwicklungsschritte	101
4.	Verbindlichkeit der Planungsaufgabe	103
5.	Techniken	103
a)	Zielsystem	104
b)	Informationsgewinnung	104
c)	Alternativenvergleich	106

d)	Strategieentwicklung.....	106
e)	Ablaufplanung.....	108
f)	Projektplanung und Projektorganisation.....	109
II.	Sozialplanung und Sozialberichterstattung.....	110
1.	Sozialplanung.....	110
a)	Bedeutung.....	110
b)	Planungsschema.....	112
c)	Planung und Controlling.....	116
2.	Sozialberichterstattung.....	117
III.	Bildungsplanung und Bildungsberichterstattung.....	120
1.	Bildungsplanung.....	120
a)	Bedeutung.....	120
b)	Sozial- und wirtschaftspolitische Funktion.....	122
c)	Planungsschema.....	124
2.	Bildungsberichterstattung.....	127
IV.	Gemeinsame Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung.....	130
D.	Qualitätsmanagement.....	133
I.	Gegenstandsbereiche und Grunddefinitionen.....	134
II.	Konzepte des Qualitätsmanagements.....	137
1.	DIN EN ISO-Normenreihe 9000 ff.....	138
2.	EFQM-Modell.....	141
3.	Die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW).....	143
4.	Das Schweizerische Qualitätszertifikat für Weiterbildungsorganisationen (eduqua).....	144
5.	Betriebliches Bildungswesen, insbesondere bei „Siemens“.....	144
6.	Berufliches Bildungs-Benchmarking im regionalen Vergleich.....	146
7.	Qualitätsstandards im Bereich staatlicher Weiterbildungsförderung ..	149
8.	Quind – Selbstevaluation in der Schule.....	152
9.	Kindergarten-Einschätzskala (KES/KES-R).....	153
10.	Selbstevaluation und Wirksamkeitsdialog in der Jugendhilfe (WANJA).....	154
E.	Bildungsmarketing.....	156
I.	Zur Notwendigkeit von Bildungsmarketing.....	156
II.	Bedeutungen des Marketingbegriffs.....	157
III.	Der Aufbau eines Marketingkonzepts.....	158
1.	Feststellung des Ist-Zustandes.....	158
2.	Strategieentwicklung.....	158
3.	Kommunikationspolitik.....	160
F.	Einzelfallsteuerung.....	161
I.	Zum Steuerungs begriff im Sozial- und Bildungssektor.....	162

II.	Fallmanagement	166
1.	Bedeutung und Strukturen des Fallmanagements	166
	a) Bedeutung	166
	b) Organisation	166
	c) Hilfeplan/Eingliederungsvereinbarung	168
2.	Prozessschritte	170
	a) Kontaktaufnahme/Beratung	170
	b) Anamnese/Assessment/Diagnose	171
	c) Hilfeplanung	172
	d) Leistungssteuerung	173
	e) Monitoring	173
	f) Evaluation	173
III.	Beratung im Bildungsbereich	175

Teil 3 Rechtliche Grundlagen kommunaler Bildungslandschaften

A.	Europarecht	181
I.	Grundstrukturen der EU	181
1.	Zielrichtung	181
2.	Kompetenzen und Organe	183
3.	Strukturfonds	184
4.	Primär- und Sekundärrecht	185
II.	Rechtsgrundlagen	186
1.	Wirtschaftliche Freiheitsrechte und Wettbewerbsregeln	186
2.	Bildungsrecht	188
	a) Allgemeine Bildung	188
	b) Berufliche Bildung	188
	c) Sozialpolitik und Europäischer Sozialfonds	189
	d) Beschäftigungsförderung	189
	e) Charta der Grundrechte	190
3.	Förderprogramme	191
	a) Programme der EU	191
	b) ESF und Bundesprogramme	195
III.	Fazit	201
B.	Verfassungsrecht	202
I.	Struktur des Bildungsverfassungsrechts	202
II.	Schulische Bildung	205
III.	Berufliche Bildung	206
IV.	Förderung von Bildung und Ausbildung	208
V.	Kompetenzordnung	210
VI.	Fazit	212

C. Kommunalrecht	212
I. Kommunalverfassungsrecht	212
1. Die wesentlichen Strukturen	212
2. Bildung als Integrationswert der kommunalen Ebene	215
II. Rechtliche Formen der Zusammenarbeit	220
1. Zusammenarbeit von Staat und Privaten	220
2. Öffentlich-rechtliche Vereinbarungen	221
3. Gemischtwirtschaftliche Unternehmen und funktionale Privatisierung	222
4. Sozial- und Bildungsraumbudgets	224
5. Ortsbezogene Kooperationen und Vergaberecht	227
III. Fazit	229
D. Schulrecht	230
I. Schulgesetze der Länder	230
1. Baden-Württemberg	230
2. Bayern	231
3. Brandenburg	231
4. Berlin	232
5. Bremen	234
6. Hamburg	235
7. Hessen	235
8. Mecklenburg-Vorpommern	236
9. Niedersachsen	237
10. Nordrhein-Westfalen	238
11. Rheinland-Pfalz	239
12. Saarland	240
13. Sachsen	240
14. Sachsen-Anhalt	240
15. Schleswig-Holstein	241
16. Thüringen	241
II. Fazit	242
1. Schulmodelle	242
2. Schulentwicklungsplanung	243
3. Kooperation	244
4. Eigenverantwortung	245
E. Recht der Erwachsenenbildung	247
I. Allgemeine Weiterbildung	248
1. Für Erwachsene	248
2. Für Jugendliche	250
3. Bildungsurlaub	251

II.	Berufliche Weiterbildung (außerhalb des SGB III)	252
1.	Betriebsverfassungsgesetz	252
2.	Gestaltungsoptionen	254
III.	Fazit	255
F.	Berufsbildungsrecht	256
I.	Begriff der Berufsbildung	256
II.	Die Berufsbildungsstätten	257
III.	Regelungsgrundlagen	258
IV.	Die zuständigen Stellen	259
V.	Das Berufsausbildungsverhältnis	259
VI.	Prüfungswesen	262
VII.	Besonderheiten der Benachteiligtenförderung	262
VIII.	Fazit	263
G.	Ausbildungsförderungsrecht	263
I.	Bundesausbildungsförderungsgesetz	264
1.	Leistungsvoraussetzungen	264
2.	Leistungen	266
II.	Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz	268
1.	Leistungsvoraussetzungen	268
2.	Leistungen	269
III.	Fazit	270
H.	Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II)	270
I.	Allgemeine Anwendungsvoraussetzungen	272
II.	Vorgaben für das Fallmanagement	274
III.	Leistungen	279
1.	Leistungen nach § 16 Abs. 1 S. 1 SGB II	279
2.	Leistungen nach § 16 Abs. 1 S. 2 SGB II	279
3.	Leistungen nach § 16 Abs. 1 S. 3 SGB II für behinderte Menschen. ...	283
4.	„Weitere Leistungen“ und Kommunalleistungen nach § 16 Abs. 2 SGB II	287
5.	Arbeitsgelegenheiten nach § 16 Abs. 3 SGB II (1-Euro-Jobs)	288
6.	Leistungen zur Beschäftigungsförderung nach § 16a SGB II	289
7.	Konkurrierende und ergänzende Leistungen	291
IV.	Fazit	293
I.	Arbeitsförderungsrecht (SGB III)	294
I.	Allgemeine Anwendungsvoraussetzungen	294
II.	Leistungen mit Bildungsbezug	295
1.	Beratung und Vermittlung	295

2.	Maßnahmen der Eignungsfeststellung/Trainingsmaßnahmen	297
3.	System der Berufsausbildungsförderung, insbesondere Berufsausbildungsbeihilfe	299
4.	Förderung der Berufsausbildung und Beschäftigung begleitende Eingliederungshilfen.	303
5.	Förderung der beruflichen Weiterbildung	306
6.	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen.	308
7.	Eingliederungszuschüsse	310
8.	Einstellungszuschuss bei Neugründung.	311
9.	Job-Rotation	312
10.	Förderung der Berufsausbildung, der Weiterbildung, der Teilhabe (Arbeitgeber).	313
III.	Fazit	315
J.	Kinder- und Jugendhilferecht (SGB VIII).	316
I.	Allgemeine Anwendungsvoraussetzungen.	316
II.	Vorgaben für das Fallmanagement	317
III.	Angebote und Leistungen	318
1.	Jugendarbeit	318
2.	Jugendsozialarbeit.	319
3.	Erzieherischer Kinder- und Jugendschutz	320
4.	Förderung der Erziehung in der Familie	320
5.	Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege	321
6.	Hilfe zur Erziehung	322
IV.	Kooperationspflichten	323
V.	Fazit	324
K.	Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX)	324
I.	Allgemeine Anwendungsvoraussetzungen.	324
II.	Zuständigkeiten.	325
III.	Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben	327
IV.	Fazit	330
L.	Sozialhilferecht (SGB XII)	330
I.	Empfängerkreis.	330
II.	Vorgaben für das Fallmanagement	331
III.	Leistungen mit Bildungsbezug	332
1.	Eingliederungshilfe für behinderte Menschen.	333
2.	Hilfe zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten	334
3.	Altenhilfe.	335
IV.	Fazit	335

Ausblick	337
Literaturverzeichnis	339
Quellenverzeichnis	361
Stichwortverzeichnis	365

F. Einzelfallsteuerung

Der Begriff der Einzelfallsteuerung verdeutlicht einen wesentlichen Grundzug dieses Kapitels. Zwar geht es um die Vermittlung von Bildung in Einzelfällen, indes nicht in direkten Prozessen des Lernens und Lehrens, sondern auf indirektem Weg administrativer Steuerung insoweit vorgelagerter Prozesse der Bereitstellung und Erfolgskontrolle von Bildungsleistungen für den Einzelnen. Hierfür hat sich der Begriff des Fallmanagements etabliert. Sein Anwendungsbereich beschränkt sich heute auf den Bereich staatlicher Benachteiligtenförderung. Sein methodisches Potential aber ist so weit reichend, dass es bei leichter Modifizierung auch auf der Ebene betrieblicher Organisation der Mitarbeiterqualifizierung zum Einsatz gebracht werden könnte. Methoden des Fallmanagements leiden jedoch, an sich wie alle Formen organisierter Bildungsvermittlung (Rz. 62), unter einem geradezu endemischem Ineffizienzverdacht. Sie haben den Anspruch zu „steuern“ (ansonsten würde es sie nicht geben) und können dies gleichwohl nur unvollkommen. Wir werden daher zunächst einen theoretischen Entwurf vorstellen, der genau diesen Widerspruch zum Thema hat und ihn so präsentiert, dass ein gewisses Maß von Entkrampfung in Aussicht gestellt werden kann. Bildung muss jedoch auch außerhalb staatlicher Benachteiligtenförderung Fuß fassen können, je mehr der Blickwinkel auch das „Lebenslange Lernen“ erfasst. Deshalb sind im letzten Teil dieses Kapitels einige Überlegungen zum Thema Bildungsberatung anzustellen, wobei die diskutierte Möglichkeit des Aufbaus trägerübergreifender Bildungsberatungsstellen als Gebot der Stunde angesehen werden kann. 174

I. Zum Steuerungsbegriff im Sozial- und Bildungssektor

- 175 In Bildungslandschaften wird „gesteuert“: Unternehmen sorgen für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter, Schulen für die Grundbildung der Schüler, Fallmanager für die Integration in den Arbeitsmarkt usw. und im Idealfall sorgen Bürgermeister und Landräte dafür, dass all dies besser, schneller und mit spürbaren Auswirkungen auf die Prosperität ihrer Kommune geschieht. Gleichwohl dürfte unmittelbar einleuchten, dass Individuen ebenso wenig wie gesellschaftliche Gruppen wie Maschinen gesteuert werden können²⁹⁹ und sich in der Gesellschaft nicht zuletzt deshalb – gewissermaßen dem Prinzip des „trial and error“ folgend – vielfältige Strategien steuernder Einflussnahme etabliert haben, von weichen Formen wie der Beratung und Werbung bis hin zu harten Formen wie etwa der schulischen Nichtversetzung, der Sanktionierung von Leistungsempfängern im Falle ihrer Mitwirkungsverweigerung oder weiträumig gedacht auch dem Verlust von Wählerstimmen, wenn die politische Führung den bildungspolitischen Zeitgeist verpasst. So selbstverständlich mit-hin die Erkenntnis sein mag, dass bei Bildungs- und Sozialinterventionen jeglicher Art mit Friktionen, unsicheren Verläufen oder gar mit konstruktiven Eigenleistungen der Akteure im Sinne einer rein subjektiven Zuschreibung von Erfolgen auf ein Interventionsangebot gerechnet werden muss (Rz. 61), so schwierig ist es, hierfür einen aussagekräftigen **theoretischen Rahmen** zu finden, der in der Lage wäre, die Diskussion vor allzu großen Selbsttäuschungen, Idealisierungen und Ideologisierung zu bewahren. Dies mag der Grund dafür sein, dass es in Sachen Bildung und Soziales nichts gibt, was es nicht gibt – von einer inhaltlich diffusen und „sozial-ethisch“ aufgeladenen Laien-, Konsens- und Lebensweltperspektive angefangen bis hin zu manipulativen Gesprächsstrategien im Umgang mit „Verwaltungskunden“, die mit solchen Autonomiezumutungen der ihnen zgedachten Kundenrolle indes hoffnungslos überfordert sind.³⁰⁰
- 176 Versuchen wir es – sehr verkürzt – mit Systemtheorie. Ein wesentlicher Ausgangspunkt des Denkens im Sinne autopoietischer Systeme³⁰¹ ist die Tatsache, dass jedes gesellschaftliche (Funktionssysteme, Organisationen, Interaktionen) oder psychische System mit einer grundlegenden **Paradoxie** zurecht kommen muss: es muss sich auf der Suche nach Identität von einer Umwelt unterscheiden und kann hierbei zugleich beobachten, dass die Umwelt nichts anderes ist als ein internes Produkt seiner Operationen. Im Bildungs- und Sozialsektor und hier insbesondere im Kontext von Steuerung äußert sich diese Ausgangslage eher symptomatisch an Hand zahlreicher dilemmatischer „Verwicklungen“. Einerseits kommt man nicht umhin,

299 Luhmann, Das Kind als Medium der Erziehung, in: Luhmann, Gesellschaftsstruktur und Semantik, Frankfurt am Main 1995.

300 Kritisch etwa Göckler, Wo vollzieht sich Fördern und Fordern?, in: Verein Beschäftigungspolitik kommunal e.V. (Hrsg.), Fachtagungen Netzwerk SGB II, Fachtagung vom 3.–4. Mai 2006, S. 39 ff., 45, 48 (Internet); sowie: Luthe, Sozialtechnologie, Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2003, S. 3 ff., 39 ff. sowie: Luthe, Warum Sozialtechnologie?, NDV 2006, S. 109 ff., 110 f.

301 Luhmann, Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a. M. 1997.

einen Steuerungseffekt für Bildungs- und Sozialinterventionen zu unterstellen – Sozialarbeit oder Bildungsarbeit würde in der Gesellschaft ansonsten nicht vorkommen –, während gleichzeitig die Undurchführbarkeit der Aufgabe eingeräumt werden muss. Erinnert sei in diesem Zusammenhang an das mittlerweile von Vertretern der Zunft schon gewohnheitsmäßig vorgebrachte „Technologiedefizit“ als Schutzmantel gegenüber Effizienzerwartungen jeglicher Art.³⁰² Im Sinne linearer Steuerung sind Annahmen dieser Art auch durchaus konsequent. Über den Erfolg der Bildungs- und Sozialarbeit, d. h. die Integration des Einzelnen in das gesellschaftliche Teilsystem etwa der Ökonomie oder über individuelle Lernfortschritte können die intervenierenden Akteure selbst nicht disponieren. Arbeitsplätze werden sinnbildlich durch die Wirtschaft und weder durch den Lehrer noch den Sozialarbeiter besetzt. Nur schwer zu ertragen ist ferner die Beobachtung, dass, wer den Hilfebedürftigen von Hilfe unabhängig machen will, er diesen zunächst einmal von ihr abhängig machen muss. Außenstehenden jedenfalls wird man kaum verständlich machen können, wie der Sozial- oder Bildungsarbeiter erklärtermaßen auf die Autonomie des Hilfebedürftigen abzielen und für sich gleichzeitig die Position eines (deutenden) Stellvertreters der zu betreuenden Person reklamieren kann.³⁰³

In sämtlichen Hinsichten sind die Bedingungen der Möglichkeit von Sozial- oder Bildungsarbeit zugleich nur als Bedingungen ihrer Unmöglichkeit fassbar. Mit dieser Vorstellung kann kein System auf Dauer offen leben. Es sieht sich daher zum Aufbau von Strukturen veranlasst und insbesondere solcher Strukturen, die das Paradoxieproblem größtmöglich **entschärfen**. Dies ist eine grundlegende Eigenart von Systemen. Sie „benutzen“ eigene Schwächen und Unentschiedenheiten zur fortlaufenden Reproduktion ihrer Strukturen: Sie kultivieren beispielsweise den nicht endenden wollenden Meinungsstreit über die richtige Hilfe oder die richtige Bildung und gewinnen so Zeit, auf all die günstigen Umstände und Zufälle zu warten, welche die Adressaten wirklich weiter bringen.³⁰⁴ Sie verschieben die Frage von Handlungserfolgen in die Umwelt des Systems (bspw. Lebensweltansatz) oder überantworten die Definition des Erfolgseintritts dem weiteren „Prozess“ (etwa Fallmanagement oder Selbstevaluation) und können so einstweilen darüber hinwegsehen, dass ihr eigener Beitrag an der Leistung in hohem Maße unbestimmt ist.³⁰⁵ Misserfolge braucht man sich selbst nicht zuzurechnen, wenn auf diese Weise folgerichtig in der vorgegebenen Prozesslogik gehandelt oder die Problemlösung gleichsam non-direktiv außerhalb der eigenen Reichweite in der Lebenswelt des Klienten gesucht wird. Man gibt etwas vor und die Umwelt wird schon antworten. Dies ist

302 Das Thema Technologiedefizit ist ursprünglich von Luhmann/Schorr im Kontext des Erziehungssystems im Hinblick auf die letztlich unkalkulierbaren Transformationen zwischen Gesellschaftssystem (Unterricht) und Bewusstseinssystem (Lernfortschritt) ins Leben gerufen worden (vgl. Luhmann/Schorr, Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik, Frankfurt am Main 1982, S. 11–40).

303 So aber wie viele: Dewe/Otto, Zugänge zur Sozialpädagogik: reflexive Wissenschaftstheorie und kognitive Identität, Weinheim 1996, S. 76, 86, 94.

304 Baecker, Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft, Zeitschrift für Soziologie 1994, S. 98 f.

305 Luthé, Warum Sozialtechnologie?, NDV 2006, S. 110.

nichts anderes als ein Abtasten und Ausbeuten der Umwelt nach brauchbaren Informationen im Dienste der eigenen Zwecke und Ideale, die dann nach Art einer wohlthätigen Selbsttäuschung zum Aufbau eines Solidaritätsbewusstseins der Berufsinhaber oder zur Außendarstellung der Helfer- und Bildungsorganisationen genutzt werden können. Bedeutet dies nun, dass jedwedes Angebot, das anderen von Professionellen angetragen wird, sich angesichts konstruktiver Eigenleistungen der Beteiligten gewissermaßen von selbst erledigt? Wie also muss Steuerung in unserem Zusammenhang verstanden werden?

- 178 Zunächst wird man in Rechnung stellen dürfen, dass man ohne diese Formen wohlthätiger Selbsttäuschung über den Sinn und Nutzen der eigenen Interventionskonzepte vielleicht gar nicht zum Handeln käme. Ohne Handeln aber entfällt jede Möglichkeit von vornherein, in irgendeiner Weise – geplant oder ungeplant – Effekte in der Umwelt zu erzielen. Eine konsequente gedachte Systemtheorie aber wird gleichwohl darauf insistieren, dass kein System über den eigenen Operationsradius hinaus in die Umwelt eindringen kann, sinnbildlich weder in die „Köpfe“ von Schülern noch von Klienten.³⁰⁶ Es kann nur die eigene Kommunikation gezielt beeinflussen. Umweltbeschreibungen sind daher stets abhängig vom Standpunkt des Beobachters, der sich im Grunde genommen selbst konditioniert, wenn er sich auf die Umwelt bezieht. Gleichzeitig aber ist ausgeschlossen, dass Systeme losgelöst von einer Umwelt operieren können. Dieses eigengeartete Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit bei gleichzeitiger Unabhängigkeit der Systeme beschreibt die Systemtheorie mit dem Begriff der **strukturellen Kopplung**. Strukturelle Kopplungen sind gewissermaßen Momentaufnahmen, in denen es zu einem zufälligen Zusammentreffen zwischen Systemen kommt, ein kurzer Moment gesteigerter Aufmerksamkeit für die jeweilige Umwelt, der jedoch nach eigenen Regeln im System verwaltet wird, dieses (lediglich) irritieren und damit zur Selbstdetermination anregen kann. Bildungs- und Sozialinterventionen sind deshalb zunächst nichts anderes als ein Angebot an die Umwelt, das von dieser an Hand eigener Kriterien als brauchbar aufgegriffen wird und insofern dann die Umwelt, das heißt Personen, Organisationen oder Funktionssysteme verändern kann. Der **Erfolg steuernder Einflussnahme** ist somit das Ergebnis einer strukturellen Kopplung zweier Systeme. Sie beruht auf der Fiktion der Gleichsinnigkeit und gegenseitigen Beeinflussbarkeit. Und selbst wer hierum weiß, kommt nicht umhin, sich selbst zu beobachten und auf Kopplungseffekte gegenüber Systemen in der Umwelt zu warten, die ihrerseits damit rechnen, dass ein Intervenierender etwas von ihnen will oder eben nichts von ihnen will.
- 179 Nach allem ist die Frage der Steuerbarkeit von Bildungs- und Sozialinterventionen somit weder mit einem klaren „ja“ noch einem klaren „nein“ zu beantworten. Die weit verbreitete und vor allem bürokratiekritische Annahme, das kausale Wis-

306 Luhmann, Wie ist Bewusstsein an Kommunikation beteiligt?, in: Gumbrecht/Pfeiffer (Hrsg.), *Materialität der Kommunikation* 1988, S. 286; Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a. M. 1997, S. 92, 100, 779.

sen gehe praktisch gegen Null, der Prozess sei nicht planbar und insbesondere die Ziele der Intervention würden sich erst in der konkreten Interaktion herauskristallisieren,³⁰⁷ ist auf dieser Ebene einfacher Beobachtung zwar nicht ganz falsch, greift jedoch zu kurz, wenn beobachtet wird, wie jemand beobachtet, wenn er mit Steuerungsabsicht handelt (sog. Beobachtung zweiter Ordnung). Dann nämlich kann gesehen werden, dass es gerade die im **Machbarkeitskalkül** agierenden Organisationen des Bildungs- und Sozialsystems und hier vor allem die zuständigen Verwaltungen sind, die mit vereinfachender Problemsicht und hoher Routiniertheit den entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass es trotz (oder gerade wegen) ausgeprägter Unsicherheit der Entscheidungsbedingungen überhaupt zu Strukturen (Programme, Kommunikationswege, Stellen) kommt, an denen mit Kausalattributionen auf Seiten der Intervenierenden und entsprechenden Erwartungshaltungen auf Seiten der Adressaten angeknüpft werden kann und ohne die Versuche von Bildung und Sozialintegration vermutlich im Sande verliefen.³⁰⁸ Auf diese Weise wird haltloses Prozessieren in zurechenbares Entscheiden und damit in eine für alle Beteiligten mehr oder weniger überschaubare Problemverarbeitungsperspektive überführt. Plakativ: Fallzahlen anstatt verständigungsorientierter Koproduktion! Auch dies hilft ein wenig über die Verlegenheit der Kriterienlosigkeit hinweg und aktiviert als Gegenreaktion gleichzeitig die Idee einer lebensweltorientierten Professionalität, die außer Fundamentalkritik nichts beweisen muss, aber gerade hierdurch – sei es innerhalb oder außerhalb der „Bürokratie“ – die erforderliche Aufmerksamkeit für Veränderungsprozesse im Sinne erhöhter Umweltsensibilität am Leben hält. Solches erleichtert gewissermaßen durch Ausweitung des Blickwinkels die Zuschreibung von Erfolgen auf das intervenierende System und macht gleichzeitig verständlich, dass Misserfolge dazu gehören.

Mit diesen Vorüberlegungen gewinnen wir nunmehr einen Ausblick auf die vor allem in Verwaltungen seit einigen Jahren implementierten Prozesse des **Fallmanagements**, deren Konzepte mittlerweile so verfeinert sind, dass man durch ständiges Beraten, Monitoring, Evaluieren und Rückbinden der Einzelfallsteuerung in die Gesamtorganisation auf „kybernetische“ Selbstläufer vertrauen darf. Jeder Schritt verdichtet den Ergebnishorizont und dieser trägt gleichzeitig zur Retrovalidierung der bisherigen Schritte bei. Man gibt etwas vor und die Umwelt wird im Zeitablauf schon antworten. So kann die Organisation durch ständiges Austesten ihrer Festlegungen die Annahme der Angebote wahrscheinlich machen und sich trotz hoher Eigenanteile der Umwelt an der Problemlösung einen Eindruck davon verschaffen, was sich bei Klienten, Unternehmen oder in Hinblick auf politische Legitimität auf einem „Markt der Möglichkeiten“ bewährt. Dies kann durchaus als „konstruktiver“

180

307 Japp, Wie psychosoziale Dienste organisiert werden, 1986, S. 89; Germershausen/Wehrmann, Sozialarbeiterische Interventions-„Kompetenz“ im Funktionssystem der sozialen Hilfe, in: Luthé (Hrsg.), Autonomie des Helfens, Baden-Baden 1997, S. 89.

308 Luthé, Sozialtechnologie, Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2003, insb. S. 17–33; Luthé, Warum Sozialtechnologie, NDV 2006, S. 111 f.

Umgang mit den externen und für das System unerreichbaren Konditionen des Erfolgseintritts angesehen werden.

II. Fallmanagement

1. Bedeutung und Strukturen des Fallmanagements

a) Bedeutung

- 181 Fallmanagement ist eine Weiterentwicklung des in den USA betriebenen Case Management und wurde dort zuerst im Rahmen nachsorgender Hilfen für psychisch Kranke betrieben. Ziel des Fallmanagements ist, die Fähigkeiten des Klienten zu einem selbst bestimmten Leben zu fördern, individuelle und im Umfeld des Klienten liegende Ressourcen zu verknüpfen und hierbei größtmögliche Effizienz zu erreichen.³⁰⁹ **Hauptanwendungsgebiete** liegen in der Kinder- und Jugendhilfe, der Altenhilfe, der Psychiatrie, im Rehabilitationswesen und in neuerer Zeit vor allem in der Beschäftigungsförderung („Fordern und Fördern“), wo die Einzelfallsteuerung neben einzelfallorientierten Beratungsverfahren gezielt auch die administrativen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen erfasst, wie etwa finanzielle und rechtliche Vorgaben des Verwaltungshandels und die Beziehungen zu weiteren in den Prozess eingebundenen privaten Leistungserbringern zur persönlichen Unterstützung des Klienten mit Schuldner- und Suchtberatung, Kinderbetreuung, Sprachförderung und Qualifizierungsmaßnahmen. Als eigenständiges Instrument der **Bildungsförderung** ist Fallmanagement bislang ohne Bedeutung geblieben, wenngleich die insoweit einschlägigen Konzepte zur Unterstützung des lebenslangen Lernens und insbesondere zur Bewältigung der Bildungsübergänge und der betrieblichen Qualifizierung (Rz. 72, 76, 146) in entsprechend angepasster Form auch hier durchaus von Nutzen sein dürften. Bildungsförderung aber ist heute gleichwohl – nicht zuletzt vor dem Hintergrund enger Zusammenhänge zwischen Bildung und Sozialintegration (Rz. 17, 106) – in vielen Bereichen des Sozialwesens zumeist unverzichtbarer Bestandteil jener von Fallmanagern „gestrickten“ Maßnahmebündel, vor allem dort, wo es um die Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit Erwerbsloser (SGB II und III), die Erziehung und Förderung von Kindern und Jugendlichen (SGB VIII) oder die berufliche Rehabilitation und Teilhabe kranker und behinderter Menschen (SGB IX) geht.

b) Organisation

- 182 Die heutige Bedeutung des Fallmanagements verdankt sich vor allem dem Bestreben, die operative und strategische Steuerung humandienstlicher Leistungs-

³⁰⁹ Dern/Hauser, Was ist Fallmanagement?, NDV 2008, S. 101 ff.; Neuffer, Case Management sowie Neumann, Fallmanagement, beides in: Fachlexikon der sozialen Arbeit, 6. Aufl., Berlin 2007, S. 162, S. 308.

erbringung mittels strenger Evaluation und Dokumentation der Arbeitsergebnisse **zielgenau und kostenbewusst** umzusetzen. Vom Case Management grenzt sich Fallmanagement vor allem dadurch ab, dass die Hilfen trotz durchgehender Fallverantwortung des Fallmanagers nicht direkt erbracht, sondern in erster Linie vermittelt werden. Kern der Arbeit ist die Ermittlung, Konstruktion und Überwachung eines problemadäquaten Unterstützungsnetzwerks, zu dem sowohl die informellen sozialräumlichen Ressourcen (Familie, Nachbarn, Freunde, vorhandene Infrastruktur) als auch die formellen Angebote des sozialen Dienstleistungssektors zu rechnen sind. Einerseits müssen hierbei fallbezogen notwendige Elemente wie Beratung, Hilfeplanung und Leistungssteuerung miteinander verknüpft werden. Andererseits müssen auf der Infrastrukturebene Bedarfs- und Bestandsanalysen (Rz. 90 ff.), Angebotsplanung und Angebotssteuerung betrieben werden, damit das individuell benötigte Hilfsangebot im Bedarfsfall auch zur Verfügung steht. Fallmanagement ist deshalb individuelles **Unterstützungsmanagement** und netzwerkbezogenes **Systemmanagement** zugleich. Zentral ist hierbei der Transport jener bei der Einzelfallbearbeitung gewonnenen Informationen auf die Ebene der Infrastrukturgestaltung, ihre Nutzbarmachung für die Projektplanung und ihre systematische, teils zielgruppenspezifisch erfolgende Aufbereitung etwa in Fallkonferenzen oder in der Vernetzung mit privaten Leistungserbringern bzw. sonstigen Verwaltungsträgern.

Vielfach wurden die **Organisationsstrukturen** namentlich der Fürsorge- und Arbeitsverwaltung den Besonderheiten des Fallmanagements durch Einrichtung niedrigschwelliger Anlaufstellen („Servicezentren“) angepasst,³¹⁰ die insofern eine möglichst ganzheitliche Fallbearbeitung quer zu den in Betracht zu ziehenden Leistungsgesetzen (Lohnersatz- und Fürsorgeleistungen, Erziehungs- und Familienhilfen, Krankenbehandlung und Rehabilitation) ermöglichen sollen. Hier entscheidet sich, welche der Klienten überhaupt für ein Fallmanagement in Betracht zu ziehen sind,³¹¹ ob der Betroffene an andere Stellen überstellt werden muss (spezielle Beratungsstellen, Allgemeiner Sozialdienst, zielgruppenspezifisches Fallmanagement) oder ob das Fallmanagement während des gesamten Prozesses auf flankierende Dienste angewiesen ist (etwa Suchtberatungsstellen, Familienhilfe, Sprachförderung). Eine besondere Software für die Falldokumentation (Module zur Zielvereinbarung, zur Diagnose, zur Darstellung des Hilfeplans und der Leistungssteuerung)

310 Im Rahmen von Hartz IV mit ausdifferenzierten Funktionsbereichen wie etwa Clearing-Stelle, Back-Office für materielle Leistungen, Vermittlung und Fallmanagement, wobei letzteres innerhalb der administrativen Konzepte eher den Personen mit besonderen Vermittlungshemmnissen vorbehalten wurde. In manchen ARGEN wurde jedoch ein ganzheitlicher Ansatz praktiziert (etwa Duisburg) und sowohl die Versorgung als auch die Eingliederung des einzelnen Falles durch einen einzigen Fallmanager (in der Terminologie des Gesetzes auch „Persönlicher Ansprechpartner“) sichergestellt.

311 So differenziert die Praxis häufig nach

- Integrationswilligkeit und -fähigkeit bei strukturellen Vermittlungshemmnissen,
- Integrationswilligkeit und (vorübergehende) Integrationsunfähigkeit mit in der Person liegenden Vermittlungshemmnissen,
- Integrationsunwilligkeit und (zeitlich begrenzte) Integrationsunfähigkeit mit in der Persönlichkeit liegender Ausprägung,
- Integrationsunwilligkeit mit struktureller Ausprägung, jedoch Integrationsfähigkeit.

hat sich hierbei als hilfreich erwiesen. Auch im Gesundheitssystem greifen allmählich Strukturen des Fallmanagements Platz – durch die am Einzelfall ausgerichtete Koordination ärztlicher und nicht-ärztlicher ambulanter Dienste, durch Kooperationen von Haus- und Fachärzten sowie von Krankenhäusern mit Pflege- und Rehabilitationseinrichtungen, nicht zuletzt innerhalb des Krankenhauses selbst, das seit Einführung des Fallpauschalensystems der „Diagnosis Related Groups“ auf einen möglichst rationellen Durchlauf des Patienten angewiesen ist.³¹²

- 184 Fallmanagement beruht auf einer klar strukturierten **Ablauforganisation** (Rz. 187 ff.). Die einzelnen Prozessschritte werden in der Literatur zwar unterschiedlich benannt.³¹³ Indes handelt es sich eher um begriffliche Unterschiede, die in den Kernfunktionen vergleichbar bleiben.

Als wesentliche Phasen des Unterstützungsprozesses können angesehen werden:

- Kontaktaufnahme/Beratung
- Anamnese/Assessment/Diagnose
- Hilfeplanung
- Leistungssteuerung
- Monitoring
- Evaluation.

Die vorgenannten Phasen bzw. Instrumente können grundsätzlich unabhängig zur Anwendung gebracht werden und haben ihre eigenständige Logik. Von Fallmanagement im strengen Sinn kann jedoch erst dann gesprochen werden, wenn sie als miteinander zu verknüpfende Glieder einer Dienstleistungskette begriffen werden, die wirtschaftliche und aktivierende Hilfen sowohl in der Ermittlungs- als auch in der Durchführungsphase aufeinander zuführen. Der Fallmanager hat sich insofern an den Bedürfnissen des Klienten, den Strukturen des Versorgungssystems und den Potentialen des Sozialraums zu orientieren.

c) *Hilfeplan/Eingliederungsvereinbarung*

- 185 Wesentliches Instrument des Fallmanagements sind **Vereinbarungen** mit dem oder **Hilfepläne** unter Beteiligung des Klienten über die anzustrebenden Ziele und um-

312 Kleve/Müller/Hampe-Grosser, Der Fall im System – die Organisation des Systemischen Case Managements, in: Brinkmann (Hrsg.), Case Management, Wiesbaden 2006, S. 21 ff., 27.

313 Bundesagentur für Arbeit, Projekt SGB II – Teilprojekt Markt und Integration 8/2004 in Anlehnung an: Kraatz/Göckler, Netzwerke und Fallmanagement. Ein Leitfaden für die soziale und berufliche Integration von Betreuungskunden (unveröffentlichtes Schulungsskript); Kraatz/Göckler, Handlungsempfehlung 4/2005 – Fachkonzept „Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II“; Egle/Nagy, Arbeitsmarktintegration. Profiling – Arbeitsvermittlung – Fallmanagement, Wiesbaden 2005; Wendt, Unterstützung fallweise – Case Management in der Sozialarbeit, Freiburg 2001, S. 100; Ewers/Schaeffer, Case Management in Theorie und Praxis, Bern u.a. 2000, S. 73; Reiss, Case Management als zentrales Element einer dienstleistungsorientierten Sozialhilfe, in: Löcherbach u.a. (Hrsg.), Case Management – Fall- und Systemsteuerung in Theorie und Praxis, Neuwied 2002, S. 167 ff.; Neuffer, Case Management. Soziale Arbeit mit einzelnen und Familien, 2. Aufl., Weinheim/München 2005; Dt. Verein für öff. und priv. Fürsorge, Empfehlungen des Dt. Vereins zu Qualitätsstandards für das Fallmanagement, NDV 2004, S. 149 ff.; Luthe in: Hauck/Noftz, SGB XII, E 010, Rz. 97 ff. sowie Luthe/Dittmar, Fürsorgerecht, 2. Aufl., Berlin 2007, Rz. 74.

zusetzenden Maßnahmen (zur persönlichen und gesundheitlichen Entwicklung, zur sozialen und familiären Situation, zur beruflichen Entwicklung, zur ökonomischen Situation und zur Mobilität). Insbesondere die Hilfepläne sind zumeist unverbindlich und in dieser Weise auf die Grundphilosophie des Fallmanagements zurückzuführen, wonach Hilfsangebote nur greifen, wenn der Hilfsbedürftige am Hilfeprozess engagiert mitwirkt, was wiederum voraussetzt, dass dieser auf den Prozess der Leistungserbringung aktiv Einfluss nehmen kann. Die Konsequenz ist: Der Hilfebedürftige wird – jedenfalls im Bereich der Arbeitsförderung – nunmehr als „Verwaltungskunde“ oder auch „Co-Produzent“ der Leistung begriffen und trägt im Sinne des gesetzlichen Selbstverständnisses eine eigene Teilverantwortung für das Gelingen des Hilfeprozesses (vgl. §§ 2 SGB II, 2 Abs. 4 SGB III, 1 S. 2 HS 2 SGB XII, auch 17 Abs. 2 SGB IX). Formal ist daran richtig, dass, wie bei allen Dienstleistungen, Produktion und Konsum der dargebotenen Leistung in einem Akt zusammenfallen und der Hilfeprozess deshalb naturgemäß stark von der Person des Leistungsadressaten beeinflusst wird. Gleichwohl bleibt in Ansehung sozialer Realitäten fraglich, ob der „Kunde“ mit der ihm zugemuteten Autonomie nicht häufig überfordert ist und ob das dahinter stehende normative Modell deshalb immer zu überzeugen vermag. Zumal: Die sog. Eingliederungsvereinbarung (§§ 15 SGB II, 35 Abs. 4 SGB III) zwischen Verwaltung und Leistungsempfänger im Rahmen der Grundsicherung für Arbeitsuchende bzw. des Arbeitsförderungsgesetzes ist **sanktionsbewehrt**. Verstößt der Leistungsempfänger gegen die vereinbarten Pflichten oder verweigert er von vornherein den Vertragsabschluss, so muss er im Rahmen seines Lebensunterhalts mit empfindlichen Leistungskürzungen rechnen (so nach § 31 im SGB II) oder die Vermittlung in Arbeit wird eingestellt und der Leistungsempfänger wird wegen mangelnder Verfügbarkeit bzw. Eigenbemühungen mit einer Sperrzeit belegt oder verliert die Leistung sogar vollständig (so nach §§ 38, 119, 144 im SGB III). Dies mag in der Praxis streckenweise ein wirksames Instrument zur Eingliederung in Beschäftigung sein, ist aber das genaue Gegenteil dessen, was den postulierten Konsensunterstellungen des Fallmanagements als Grundphilosophie zugrunde liegt. **Ohne Verbindlichkeit** sind jedoch die durch das Jugendamt unter Beteiligung von Eltern bzw. Heranwachsenden erstellten Hilfepläne (§ 36 Abs. 2 SGB VIII), die Leistungsabsprachen, Förderpläne und Gesamtpläne der Sozialhilfe (§§ 12, 58, 68 Abs. 1 SGB XII) sowie die auf dem Gebot des nahtlosen Ineinandergreifens der Maßnahmen beruhenden Teilhabepläne der Rehabilitation (§ 10 Abs. 1 SGB IX).³¹⁴ Näheres hierzu im rechtlichen Teil.

Wie solche Vereinbarungen und Hilfepläne ihrerseits zu strukturieren sind, unterliegt im Wesentlichen den Verwaltungsgepflogenheiten bzw. den jeweiligen Fachkonzepten des Fallmanagements. Gleichwohl liegt zumeist folgendes **Grundschem**a zugrunde, aus dem im Übrigen erkennbar wird, dass neben inhaltlichen Festlegungen auch eine Dokumentationsfunktion verfolgt werden kann und sollte:

³¹⁴ Zum SGB IX vgl.: Dau/Düwell/Haines (Hrsg.), LPK-SGB IX, Baden-Baden 2002, § 10 Rz. 12–14.

Grundlinienteil

- Persönliche Daten/Bildungsbiographie
- Beschreibung der Gründe der Hilfebedürftigkeit/des Bildungsbedarfs
- Bezug zu bereits durchgeführten Maßnahmen
- Fähigkeiten und Wünsche
- Kernziele der Unterstützung

Maßnahmeteil

- Problemdiagnose im Hinblick auf konkrete Maßnahmen
- Erfolgsprognose der Maßnahmen/Festlegung der konkreten Maßnahmeziele
- Beginn und Dauer der Maßnahmen
- Zusätzlicher Betreuungs- und Anleitungsaufwand
- Beteiligte Stellen und Träger
- Wiedervorlage und Erfolgskontrolle (Kernziele und Maßnahmeziele)

Verpflichtungsteil (nur dann, wenn Verpflichtungen vereinbart werden)

- Festlegung, ob lediglich „moralische Verpflichtung“ oder rechtliche Verpflichtung auf der Basis eines verbindlichen, häufig „öffentlich-rechtlichen“ Vertrages (etwa über Bildungsmaßnahmen und etwaige Kostenbeteiligungen/bedingte Rückzahlungsverpflichtungen)
- Eigenbemühungen des Hilfebedürftigen als verbindliche/unverbindliche Gegenleistung zum unterbreiteten Angebot (Bewerbungen, Teilnahme an Maßnahmen, gesellschaftliches Engagement).

2. Prozessschritte

a) Kontaktaufnahme/Beratung

- 187 Die Aufgabe der Beratung im Kontext des Fallmanagements kann in unterschiedliche Funktionen differenziert werden, nämlich Einstiegs- und Ausstiegsberatung, allgemeine Sozialberatung, Sozialberatung zu Leistungsansprüchen, Sozialberatung als Wegweiser mit entsprechender Vermittlung zu anderen Stellen, Potentialanalyse. Im Kontext des Sozialrechts ist Beratung eine **Pflichtaufgabe**, die von allgemeiner Lebensberatung bis hin zur Rechtsberatung durch die Behörde reicht:
- Familienberatung in Fragen der Erziehung und Entwicklung junger Menschen (§ 16 Abs. 2 Nr. 2 SGB VIII)
 - Beratung in Fragen der Partnerschaft, Trennung und Scheidung (§ 17 SGB VIII)
 - Beratung und Unterstützung bei der Ausübung der Personensorge und des Umgangsrechts (§ 18 SGB VIII)
 - Beratung und Unterstützung zur Erfüllung der Schulpflicht des Kindes (§ 21 SGB VIII)
 - Erziehungsberatung (§ 28 SGB VIII)
 - Beratung bei der Inanspruchnahme von Erziehungshilfe und Eingliederungshilfe (§ 36 Abs. 1 SGB VIII)

- Beratung in sonstigen sozialen Angelegenheiten und über den Bedarf (§§ 10, 11 Abs. 2 **SGB XII**)
- Beratung durch Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, insbesondere durch Fachberatungsstellen (§ 11 Abs. 5 **SGB XII**)
- Information und Beratung (§ 4 Abs. 1 Nr. 1 **SGB II**)
- Schuldnerberatung und Suchtberatung (§ 16 Abs. 2 **SGB II**)
- Berufsberatung, Arbeitsmarktberatung für Bezieher von Arbeitslosengeld I und II sowie von Arbeitgebern (§§ 30, 34, 40 **SGB III**; § 16 Abs. 1 **SGB II**)
- Beratung durch Gemeinsame Servicestellen der Rehabilitationsträger (§ 22 Abs. 1 **SGB IX**)
- Sozialrechtsberatung (§ 14 **SGB I**).

Durch Beratung können bspw. die Selbsthilfepotentiale der Antragsteller im Hinblick auf ihre Arbeitsaufnahme gestärkt werden, können Bildungsangebote, Erziehungshilfen unterbreitet und mit den Adressaten besprochen oder im Wege einer intensiven Prüfung vorrangiger Leistungsansprüche insbesondere in der Fürsorgeverwaltung die Zahl der Leistungsfälle reduziert werden. Die Beratung hat darüber hinaus auch die Aufklärung über etwaige Mitwirkungsobliegenheiten (§§ 60 **SGB I**, 21 **SGB X**) und Eigenbemühungen zu umfassen. Im Rahmen des Fallmanagements ist Beratung regelmäßig das erste Element einer Förderkette mit hieran anknüpfenden Interventionsformen wie etwa Assessment und Hilfeplanung. In diesem Fall erfolgt die Beratung zur Herbeiführung eines zumeist andauernden Arbeitsbündnisses zwischen Fallmanager und Hilfebedürftigem. In der Gesamtbetrachtung ist die Beratungsaufgabe, wenn sie von der Behörde durchgeführt wird, eingebettet in ein umfassendes **sozialrechtliches Betreuungsverhältnis**, welches durch den hohen Einzelfallbezug dieser Dienstleistung und unter Berücksichtigung von Wünschen des zu Beratenden sowie der mit ihnen ggf. kollidierenden Fachstandards der Berater umfassender Determination von außen grundsätzlich nicht zugänglich ist, gleichwohl nicht frei von rechtlicher Haftung des beratenden Staates für Beratungsfehler erfolgt.³¹⁵

188

b) Anamnese/Assessment/Diagnose

Auf dieser Stufe geht es darum, die Problemlagen des Ratsuchenden zu erkennen, ihre Ursachen und Verknüpfungen zu identifizieren und in Bezug zum Ziel der Dienstleistung zu setzen.³¹⁶ Insofern ergeben sich vielfältige Überschneidungen mit der Stufe der Beratung. Hierzu gehört, die Dringlichkeit der Probleme zu erkennen, ihre Bedeutung für die Ziele der Dienstleistung und den Ratsuchenden zu klären, zu einer gemeinsamen Einschätzung seiner Potentiale zu kommen (Empowerment), Hilfemöglichkeiten – auch von Dritter Seite – einzuschätzen, bis-

189

³¹⁵ Luthé, in: Hauck/Noftz, **SGB XII**, § 11 Rz. 8, S. 27 ff. sowie Luthé, in: Hauck/Noftz, **SGB II**, § 4, Rz. 15 ff., S. 36 ff.

³¹⁶ Reis, **NDV 2002**, S. 286; Possehl, *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 2004, S. 37. In der Praxis häufig im ersten Zugriff differenziert nach Stammdaten, Ressourcendaten, Persönlichkeitsdaten, Gesundheitsdaten, berufsbiographische Daten, Selbsteinschätzung und Perspektivpfade.

herige Hemmnisse der Inanspruchnahme möglicher Hilfen aufzudecken und ferner objektive (bspw. fehlende Kinderbetreuung, unzureichendes Stellenangebot) sowie subjektive Barrieren (bspw. fehlende Qualifikation, persönliche Werthaltungen, Schulden, Sucht- oder Familienprobleme) zu ermitteln. Für die beratende Verwaltung sind diese Kriterien Ausgangspunkt im Rahmen ihrer Verpflichtung zur ordnungsgemäßen Aufklärung des Entscheidungssachverhalts nach § 20 SGB X. Daneben ist zu überprüfen, inwiefern bereits weitere professionelle Helfer mit dem Fall betraut sind und ob informelle Ressourcen im Umfeld des Ratsuchenden genutzt werden können (Verwandte, Freunde, Nachbarn usw.). Geht es um Arbeitsmarktintegration werden hierbei häufig auch Erkenntnisse der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zum Tragen kommen. Im Rahmen der Informationsgewinnung ist der Ratsuchende, insofern Sozialleistungen in Anspruch genommen werden, zur Mitwirkung verpflichtet (§§ 60, 66 SGB I). Allerdings kann die ursprüngliche Diagnose stets nur ein Zwischenergebnis sein. Innerhalb des Fallmanagements muss der diagnostische Prozess vielmehr als stetiger Entwicklungs- und Veränderungsprozess begriffen werden, der sich im Sinne einer Rücklaufkorrektur auch auf die bisherige Maßnahmeplanung auswirken kann.

c) Hilfeplanung

- 190 Als Kernstück persönlicher Hilfen ist nunmehr der weitere Unterstützungsprozess, zumeist auf der Basis rechtlicher Leistungsverpflichtungen, zu planen. Ein richtig verstandenes Fallmanagement behandelt den Fall jedoch nicht allein unter dem Blickwinkel materieller Versorgungsansprüche, sondern kombiniert diese mit weiteren aktivierenden Hilfen. Der Hilfeplan beinhaltet unterschiedliche Module unter dem Aspekt der einzusetzenden Mittel, der zu veranschlagenden Zeit und Kosten sowie der geforderten Mitwirkungsobliegenheiten auf Seiten des Ratsuchenden (Bestandsaufnahme der bisherigen Maßnahmen, Festlegung der einzelnen Maßnahmeziele, Organisations- und Zeitplan, Aufwendungen, hierzu auch Rz. 138). Der Hilfeplan wird so zum entscheidenden Katalysator der Einzelfallsituation und ist in dieser Hinsicht nicht nur für den Hilfebedürftigen, sondern auch für den professionellen Helfer wegweisend (etwa im Rahmen verfahrensrechtlicher Ermittlungs- und Begründungspflichten), führt zu größerer Transparenz des Hilfeprozesses und zu annähernder Kalkulierbarkeit der avisierten Maßnahmen. Die Hilfeplanung beginnt mit der gemeinsamen Zielfindung im Sinne dessen, was für den Hilfesuchenden erreicht werden soll. Durch Zielvereinbarungen können die Ziele für die Beteiligten mehr oder weniger verbindlich gemacht werden, sei es schlicht durch schriftliche Fixierung oder als sanktionsbewehrte Pflicht (Rz. 185), letzteres allerdings nur, wenn dieser auch hinreichend konkrete, erfüllbare Verhaltensvorgaben zugrunde liegen. In Einzelbereichen des Verwaltungshandelns mündet die Hilfeplanung sodann in Eingliederungsvereinbarungen, Leistungsabsprachen, Förderpläne oder Gesamtpläne (Rz. 185). In dieser Weise ist die Hilfeplanung gleichsam Schnittstelle zwischen dem ermittelten Hilfebedarf und den nachfolgenden Problemlösungsschritten.

d) Leistungssteuerung

Wenn die Hilfeplanung in die Organisation und Bereitstellung eines Hilfeangebots übergeht, wird sie zur Leistungssteuerung. Sie muss dafür sorgen, dass aus dem hypothetischen Angebot eine abrufbare Leistung wird, ist somit weniger auf den Interaktionsprozess als vielmehr auf die organisatorische Umsetzung ausgerichtet. Die Perspektive verschiebt sich insofern von der Auseinandersetzung mit dem Einzelfall auf das Herstellen von Unterstützungsnetzen. Die Vermittlung der Leistung im Organisationskontext relativiert die konzentrierte Fallorientierung; Aushandlungsprozesse werden erforderlich und Kompromisse unvermeidlich. Das Verhältnis von Berater und Hilfebedürftigem wird verbindlich gestaltet und mit dem vorhandenen Angebot an Diensten und Einrichtungen abgestimmt. Im Kontext von Sozialleistungen kommt es formal zu Verwaltungsakten und öffentlich-rechtlichen Verträgen, die beiderseitige Bindungswirkungen hinsichtlich des dargebotenen Leistungsspektrums entfalten. 191

e) Monitoring

Hierbei handelt es sich um die regelmäßige Überprüfung und ggf. Revision von Zielen, Zeitplänen, Vereinbarungen und Kooperationsabsprachen durch den Fallmanager und betrifft sowohl den Hilfebedürftigen als auch die eingeschalteten Dienste. Der Fallmanager steht somit in ständigem Kontakt mit den Beteiligten. Insbesondere im Rahmen seiner Arbeitsmarktintegration unterliegt der Hilfebedürftige in dieser Hinsicht bestimmten Meldepflichten, er hat grundsätzlich ständig verfügbar zu sein und über seine Eigenbemühungen auf der Suche nach Arbeit Rechenschaft abzulegen. Bestehende Hilfepläne sind insofern neuen Entwicklungen anzupassen, getroffene Vereinbarungen dem jeweiligen Entwicklungsstand gemäß fortzuschreiben. 192

f) Evaluation

Auf der Stufe der Evaluation erfolgt die Auswertung bisheriger dokumentierter Schritte des Fallmanagements. Inwieweit hat sich die Situation des Hilfebedürftigen verändert, was wurde mit den eingesetzten Methoden erreicht, waren die Problemdiagnosen zutreffend und was muss im weiteren Prozess oder auch in anderen Fällen anders gemacht werden? Die Evaluation kann bereits während des Hilfeprozesses ansetzen und sich auf einzelne Maßnahmen beziehen (formative Evaluation) oder auch im Sinne einer Abschlussbilanz am Ende des gesamten Prozesses erfolgen (summative Evaluation). Grob gegliedert lassen sich die Ergebnisse in ihrer Zielwirksamkeit und die Abläufe in ihrer Folgerichtigkeit evaluieren. Zwischen **Evaluation und Controlling** bestehen vielfältige Zusammenhänge.³¹⁷ Controlling bezeichnet jedoch eher die Aufgabe der Selbstkontrolle der Organisation nach Maßgabe ihrer Planungen sowie Haushalts- bzw. Finanzvorgaben und soll vor 193

³¹⁷ Reis, Evaluation und Controlling, in: Merchel (Hrsg.), Qualität in der Jugendhilfe, Münster 1998, S. 396–410.

allem die Führungsebene mit strategisch und operativ bedeutsamen Informationen zur weiteren Finanzplanung, Projektplanung und Programmplanung versorgen. Hierfür stehen in den Organisationen nicht selten eigens installierte Controlling-Stellen zur Information der Leitung und der ausführenden Organe zur Verfügung. Controlling bezieht sich in dieser Weise aber nicht nur auf die internen Organisationsbeziehungen, sondern auch auf den externen Angebotssektor und will hier zu einer Optimierung der Versorgungsinfrastruktur beitragen. Hierfür sind die konkreten Fallverfahren des Fallmanagers systematisch auszuwerten, weil sich die Stärken und Schwächen eingeschalteter Dienste an der „Organisationsfront“ regelmäßig am deutlichsten zeigen. Bei der Grundsicherung für Arbeitsuchende und im Arbeitsförderungsgesetz (§§ 54, 55 SGB II, § 11 SGB III) hat der Gesetzgeber zu diesem Zweck eigens die Instrumente der **Eingliederungsbilanz und Wirkungsforschung** geschaffen, so dass die öffentlichen Träger mit einer Vielzahl von Informationen zu den Maßnahmen bzw. Kosten der aktiven Leistungen und über die Verbleibsquote der Maßnahmeteilnehmer, die sich nach Beendigung der Maßnahme nicht wieder arbeitslos gemeldet haben, sowie schließlich mit detaillierten Angaben über die Eingliederungsquote versorgt werden.³¹⁸ Diese Daten – angereichert durch weitere Vorgaben aus der Sozialplanung und Sozialberichterstattung sowie den „Benchmarks“ anderer Verwaltungsträger – können sodann der künftigen Maßnahmeplanung und insbesondere als Qualitätsvorgaben den mit den Privatbietern geschlossenen Finanzierungsvereinbarungen und Fördersubventionen zugrunde gelegt werden.³¹⁹ Im Idealfall kann sich so ein Kreislaufsystem zwischen den Bereichen des Fallmanagements und der Infrastrukturgestaltung entfalten: Die im Rahmen des Fallmanagements gewonnenen Informationen (Effektivität und Effizienz der zur Verfügung stehenden Angebotsstruktur für die Fallbearbeitung) fließen ein in die übergeordnete Infrastrukturgestaltung und die hier gewonnenen Informationen (Effektivität und Effizienz des Fallmanagements nach Maßgabe der Organisationsziele) fließen zurück in das Fallmanagement.³²⁰

318 Zu ersten Ansätzen des Fallmanagements und Controlling im vergleichsweise unterbelichteten Bereich der Sozialhilfe (SGB XII) mit ihren spezifischen Anforderungen an die Aktivierung des hier vorherrschenden Kreises erwerbsunfähiger und/oder in einzelnen Lebenslagen hilfebedürftiger Personen vgl.: Schu/Reis, Aktivierung in der Sozialhilfe, in: Brinkmann (Hrsg.), Case Management, Wiesbaden 2006, S. 61 ff.

319 Als Überblick zu den rechtlichen Grundlagen der Finanzierung privater Leistungserbringer vgl.: Luthe/Dittmar, Fürsorgerecht, 2. Aufl., Berlin 2007, S. 413 ff.

320 Wobei innerhalb des Kreislaufs als weiteres Durchgangsstadium noch Teamstrukturen installiert werden können, die bspw. im Rahmen gemeinsamer Fallnachbesprechungen sowie infrastruktur- und ressourcenbezogener Teambesprechungen als Bindeglied zwischen Fallmanagement und Gesamtorganisation fungieren: Faß, Systemsteuerung im Case Management, in: Brinkmann (Hrsg.), Case Management, Wiesbaden 2006, S. 137 ff., 142, 153.

Stichwortverzeichnis

(Die Zahlen verweisen auf die Randnummern)

A

- Absentismus, *siehe auch*
Schule 40, 78
- Akademikerförderung 225
- Aktivierungshilfen, 437, 441
– SGB III 381
- Allgemeine Leistungen, SGB III 386,
389, 391
- Altenhilfe 521
- Ältere Arbeitnehmer 460
- Altersgrenze, BAföG 345
- Altersteilzeitgesetz 392, 395
- Anamnese, *siehe auch*
Fallmanagement 189
- Anbieterkartell 260
- Anbieterqualität 131
- Anforderungen, SGB III
– an Maßnahmen 157
– an Träger 156
- Angebotsqualität 132
- Angelegenheiten der örtlichen
Gemeinschaft, *siehe auch*
Kommunalrecht 245
- Anhörungsrecht der Kommune 251
- Arbeitsassistentz 390, 506
- Arbeitsbeschaffungsmaßnahme 381,
398, 451
- Arbeitserprobung 511
- Arbeitsförderung 500
- Arbeitsförderungsrecht 409
- Arbeitsgelegenheiten 295, 376, 381,
398
- Arbeitshilfen 510
- Arbeitslosengeld I 368, 462
- Arbeitslosengeld II 368
- Arbeitsmarktberatung 413
- Arbeitsrecht 241
- Arbeitsvermittlung, 380, 415
– durch Private 117, 416
- Arbeitsverwaltung 78
- Armut 113
- Armutsquartiere 51
- Armutsstudien 113
- Assessment 189
- Aufstiegs- bzw. Aufbauförderung
340
- Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz
356
- Auftrag 264
- Ausbilder-Eignungs-Verordnung 331
- Ausbildungsabbruch, BAföG 346
- Ausbildungsbegleitende Hilfen 437 f.
- Ausbildungsbeihilfen 241
- Ausbildungsberufe, anerkannte 329
- Ausbildungsbonus 446
- Ausbildungsförderung, SGB XII 518
- Ausbildungsförderungsrecht 340
- Ausbildungsgeld 387
- Ausbildungsordnung 306, 325, 391
- Ausbildungsstätte 235, 271, 320, 431
- Ausbildungsvergütung 334, 444
- Ausbildungsvermittlung 380, 415,
430, 444, 466
- Ausbildungsvertrag 319, 333, 427,
446, 468
- Ausbildungsvorbereitung 317, 338
- Ausbildungszeit 327, 334
- Ausgrenzung (EU) 215
- Ausländer 225, 369, 430, 443, 482

Außerbetriebliche Ausbildung 72,
381, 425 f., 437, 439, 450
Äußere Schulangelegenheiten 295

B

Balkendiagramm 104
Balanced Score Card 103
Bauleitplanung 55, 106
Bedarfsgemeinschaft 368
Bedarfsplanung, *siehe auch*
Planung 115, 120, 477
Bedürfnisprüfung 235
Befragung 115, 135
Behinderte Menschen 225, 337, 381 f.,
407, 434
455, 457, 460, 465 f., 471
Behindertenwerkstatt 390
Behindertenwerkstatt, *siehe*
Werkstätten für behinderte
Menschen
Behinderung, Begriff 385
Beihilfen (EU) 211
Beistandschaft 474
Benachteiligte Personen 338, 443,
468, 482, 519
Benchmarking 100, 102, 108, 140,
150, 193
Beobachtung zweiter Ordnung,
siehe auch
Systemtheorie 179
Beratung, *siehe auch*
Sozialberatung 24, 27, 187, 194
– SGB III 381
– SGB XII 515, 518
– Weiterbildungsförderung 447
Beratung und Vermittlung,
SGB III 413
Beratung und Vermittlung,
SGB IX 506
Beratungsdienste 196 f.
Berichtswesen 88, 112
Berufliche Anpassung, SGB IX 506
Berufliche Ausbildung, SGB IX 507
Berufliche Bildung 214, 235

– EU 213
Berufsakademie 321
Berufsaufbauschule 321
Berufsausbildung 317, 425, 427, 430
Berufsausbildungsbeihilfe 374, 387,
404, 425, 430
Berufsausbildungsförderung 465
– SGB III 381
Berufsausbildungsverhältnis 329 f.
Berufsausbildungsverzeichnis 330
Berufsausbildungsvorbereitung 338,
444
Berufsberatung 413 f.
Berufsbildende Schulen 291
Berufsbildung, Begriff 317
Berufsbildungsbericht 120
Berufsbildungsförderungsgesetz 324
Berufsbildungsgesetz 306, 310, 315,
427, 439, 468 f., 507
Berufsbildungsrecht 315
Berufsbildungsstätten 318
Berufsbildungswerk 318, 507
Berufseinstiegsbegleitung 441
Berufsförderungswerk 318, 507
Berufsfreiheit 233, 235, 238
Berufsprüfungsjahr 367, 428
Berufsprüfung 236
Berufsprüfung 381, 414
Berufsprüfung 455
Berufsschule 315, 321, 336, 450
Berufsvorbereitende
Bildungsmaßnahme 367, 404
Berufsvorbereitung 72 f., 390, 414,
425, 428 ff., 432 ff., 439, 450, 455,
506
Berufsvorbereitungsjahr 367, 428
Berufszulassung 235
Beschaffungsstelle, Vergaberecht 268
Beschäftigung begleitende
Eingliederungshilfen 381, 437, 445
Beschäftigungsentwicklung 118, 130
Beschäftigungsfähigkeit 28, 76, 224,
225
Beschäftigungsförderung

- EU 215
- SGB II 401
- Beschäftigungszuschuss, SGB II 402
- Beschwerderecht, Schulleiter 291
- Besondere Leistungen, SGB III 386, 390
- Best-Practice, *siehe auch*
 - Benchmarking 25, 40, 100, 153
- Betreute Wohnformen, SGB VIII 490
- Betreuungshelfer 490
- Betriebliche Bildung 146, 181
- Betriebliche Bildungsmaßnahme 308
- Betriebliche Weiterbildung 78
- Betriebspraktikum 421, 429, 439
- Betriebsrat 307
- Betriebsvereinbarung 311
- Betriebsverfassungsgesetz 307
- Betriebsverhältnis (Schulrecht) 232
- Bewerbungskosten 418
- Bietergemeinschaft, *siehe auch*
 - Vergaberecht 267, 268
- Bildung
 - als Integrationswert der örtlichen Gemeinschaft 17
 - als Standortfaktor 19
 - Eltern 34
 - Kommunalisierung 35
 - wirtschaftspolitische Funktion 118
- Bildungsabschlüsse 123
- Bildungsangebote 120
- Bildungsbedarf 148
- Bildungsbegriff 17, 33, 123
- Bildungsbenachteiligung 73
- Bildungsberater 172
- Bildungsberatung, *siehe auch*
 - Sozialberatung 194
- Bildungsberatungsdienste,
 - trägerübergreifende 196
- Bildungsberichterstattung 35, 88, 122 f., 127
- Bildungsbeteiligung 123
- Bildungsbudget 35, 41, 88
- Bildungsbüros 35, 39, 88, 120, 127
- Bildungseffizienz 61
- Bildungserträge 123
- Bildungsferne Schichten 26
- Bildungsgutschein 155, 171, 448
- Bildungskartell 54
- Bildungskompetenzen 123
- Bildungslandschaften
 - multidimensionale 13
 - Qualifizierung 15
 - Schule 14
- Bildungsmanagement 27
- Bildungsmarketing 27, 168
- Bildungsmonitoring 33, 35, 123
- Bildungsplanung 116, 120
 - Bedarfsschätzung 120
 - Bestandsanalyse 120
 - Entscheidungsvorbereitung 120
 - Maßnahmen 120
 - Zielfindung 120
- Bildungsprodukte 29
- Bildungsraum 57, 100
- Bildungsraumbudget 54, 260 f.
- Bildungsstatistik 414
- Bildungsstrukturverantwortung des Staates 19
- Bildungsträger, Anerkennung 303
- Bildungsübergänge 24, 72, 123, 181, 225, 290, 367
- Bildungsurlaub 242, 304
- Bildungsverbund, *siehe auch*
 - Kooperation 60
- Bildungszeiten 123
- Bildungszielplanung, *siehe auch*
 - Bildungsplanung 155
- Blended Learning 26, 75
- Bologna-Prozess (EU) 221
- Branchenberichte 120
- Branchenstruktur 120
- Branchenworkshops 78
- Bruttoprinzip, Haushaltsrecht 261
- Bundesausbildungsförderungsgesetz 341, 369, 404, 434
- Bundesinstitut für Berufsbildung 221
- Bürgergemeinde 56

- C**
 Casemanagement 181 f.
 Charta der Grundrechte (EU) 216
 Coaching 73, 225, 417
 Comenius (EU) 221
 Controlling 112
 – Fallmanagement 193
 – strategisches 103
 Co-Produktion 179, 185
- D**
 Darlehen, BAföG 347, 353 f.
 Datenbanken, *siehe auch*
 Sozialberichterstattung 120
 Deckungsfähigkeit, Haushaltsrecht 261
 Demografie 115, 123
 Demokratische Legitimation,
 Haushaltsrecht 263
 Deutscher Akademischer
 Austauschdienst 221
 Diagnose, *siehe auch*
 Fallmanagement 189
 Dienstleistungen 62
 Dienstleistungsverkehr (EU) 209
 DIN-Normenreihe 136, 156
 Diskriminierungsverbot 208, 218
 Dokumentenanalyse, *siehe auch*
 Sozialberichterstattung 115
 Duales System, *siehe auch*
 Ausbildung 318 f.
- E**
 Effektivität 95, 112
 Effizienz 61, 95, 112
 EFQM-Modell 140, 156
 Eigener Wirkungskreis,
 Kommunalrecht 289
 Eigentumsrecht 238
 Eigenverantwortlichkeit der
 kommunalen Ebene 247
 Eignung
 – BAföG 345
 – Berufsbildungsgesetz 331
 – SGB IX 506
 Eignungsfeststellung 381, 413, 419 f.
 – im SGB IX 511
 Eilzuständigkeit 246, 248
 – der kommunalen Ebene 246
 Eingliederungsbilanz, SGB II und III
 193
 Eingliederungsgrundsätze
 – SGB II 245
 – SGB III 410
 Eingliederungsgutschein 469
 Eingliederungshilfe für behinderte
 Menschen 518
 – SGB XII 383
 – für seelisch behinderte Kinder und
 Jugendliche 473
 Eingliederungsleistungen, Effektivität
 378
 Eingliederungsleistungen, SGB II 374
 Eingliederungstitel, Haushalt 410
 Eingliederungsvereinbarung, *siehe auch*
 Hilfeplan 115, 185, 190, 245, 375,
 411, 516
 Eingliederungsverordnung 518
 Eingliederungszuschuss 381, 457
 – SGB IX 510
 Einkommen und Vermögen
 – BAföG 350
 – Meister-BAföG 363
 Einkommens- und
 Verbrauchsstichprobe 113
 Einschulungsbedarf 517
 Einstellungszuschuss bei Neugründung
 381, 461
 Einstiegsgeld 392, 396
 Einstiegsqualifizierung 381, 468
 Einwirkungspflicht der Kommune
 258
 E-Learning 75, 26
 Elternbildung 34
 Elternrecht 217, 227
 Entscheidungen (EU) 206
 Erasmus (EU) 221
 Erfolgskontrolle 95

- Ergebnisqualität 133
 Ermessen 245, 387
 Erreichbarkeitsanordnung 369, 245
 Erwachsenenbildung 221, 242, 296
 Erwachsenenbildungsstätten 487
 Erwachsenenförderung 298
 Erziehung in einer Tagesgruppe 490
 Erziehungsbeistand 490
 Erziehungsberatung 490
 Erziehungshilfen 407
 ESF-Bundesprogramme 223, 227, 450
 EU-Charta der Grundrechte 227
 Europäische Kommission 202
 Europäische Sozialcharta 227
 Europäische Union 199
 Europäischer Gerichtshof 202
 Europäischer Qualifikationsrahmen
 220 f.
 Europäischer Sozialfonds 214, 223 f.,
 450
 Europäisches Parlament 202
 Evaluation 94 f., 133, 135, 142 ff., 176
 – Betrieb 146
 – Fallmanagement 193
 – Jugendhilfe 164
 – Kindergarten 161
 – Schule 159
 Existenzgründung 225
 Existenzminimum 230
- F**
- Fachkundige Stelle 155, 447
 Fachoberschule 321
 Fachrichtungswechsel, BAföG 346
 Fachschule 321
 Fahrtkosten 424, 444, 449, 506
 Fallmanagement 179, 181, 367, 373,
 477, 515
 – Prozessablauf 184
 Fallmanager 171
 Fallzahlen, *siehe auch*
 Fallmanagement 115, 127
 Familien 367
 Familienbildung 69, 81, 120, 487
- Familienbildungsstätten 487
 Familienbüro 88
 Familienförderung 225, 367, 487
 Familienhelfer 88
 Familienhilfe 183
 Finanzausstattung der Kommune,
siehe auch
 Kommunalrecht 253
 Finanzhoheit 247
 Flächennutzungsplanung 108
 Flussdiagrammtechnik 104
 Fördermittel, SGB VIII 475
 Förderplan, SGB XII, *siehe auch*
 Hilfeplan 516
 Förderprogramme, *siehe auch*
 ESF-Bundesprogramme 200, 220
 Förderung der Berufsausbildung 427,
 430, 437
 Förderungshöchstdauer, BAföG 352
 Formalziele, *siehe*
 Planung 99
 Forschungstransfer 77
 Fortbildung 306, 312, 317, 336
 Frauenförderung 225
 Freie Wohlfahrtspflege 475, 487
 Freiwilligendienste 225
 Freizügigkeit (EU) 207
 Führerschein 397
 Funktionssystem 60
 Fürsorge 241
- G**
- Ganztagsbetreuung 125
 Ganztagschule 12 ff., 75, 125
 Gemeindeverbände 246
 Gemischtwirtschaftliche Unternehmen
 258, 254
 Gesetzgebungskompetenzen 19, 239
 Gleichbehandlungsgrundsatz 238
 Grundrechte 230
 Grundrechtsfunktionen 230
 Grundsatz der Gesamtdeckung,
 Haushaltsrecht 262

Grundsatz der Spezialität,
Haushaltsrecht 261
Grundsicherung für Arbeitsuchende
367, 505
Grundsicherung im Alter und bei
Erwerbsminderung 369, 513
Grundverhältnis (Schule) 232
Grundvig (EU) 221
Gründercoaching 225
Gründungszuschuss 374, 404, 507

H

Handwerksordnung 323, 507
Hausaufgabenbetreuung 491
Haushaltsrecht 249, 261
Heimerziehung 490
Hilfe
– in besonderen Lebenslagen 371
– zur Erziehung 473, 490
– für junge Volljährige 404, 473
– zur Überwindung besonderer
sozialer Schwierigkeiten 519
Hilfeplan, *siehe auch*
Eingliederungsvereinbarung 185,
477
Hilfeplanung 190
Hilfeplanverfahren 115
– nach § 36 SGB VIII 477
Hilfsmittel 390, 506, 518

I

Indikatoren, *siehe auch*
Sozialberichterstattung 76, 113,
122 f.
Infrastrukturgestaltung 193
Infrastrukturmaßnahmen 381
Innere Schulangelegenheiten 295
Innovationsnetzwerke 77
Integrationsamt 509
Integrationsfachdienste 382, 507
Integrationshelfer 518
Internationales Bildungsrecht 227

J

Job-Rotation 464
Jugendämter 78
Jugendarbeit 125, 165, 473, 479
Jugendberufshilfe 400, 404, 484
Jugendbildung 242, 302, 480
Jugendhilfe 371, 378, 404, 504
– schulbezogene 88
Jugendhilfeausschuss 88, 475
Jugendhilfeplanung 33, 88, 122,
124 f., 289, 475
Jugendhilfeträger 475
Jugendsozialarbeit 473, 482, 492
– Verbände 302, 475, 481
– Wohnheime 404
Jüngere Arbeitnehmer 470

K

Kernbereich kommunaler
Selbstverwaltung, *siehe auch*
Kommunalrecht 245
Kinder- und Jugendhilferecht 242,
473
Kinder- und Jugendschutz 473, 486
Kinderbetreuung 367, 390, 392, 424,
449
Kindererziehung 376
Kindergarten 488
Kindertagespflege 404, 488 f.
Kindertagesstätten 88, 125, 161, 367
Kinderzuschlag 371
Kindesrecht 218
Klassenfahrten 517
Kleine und mittlere Unternehmen 78
Kommunale Bildungslandschaften 42
Kommunale Entwicklungsplanung
108
Kommunale Selbstverwaltung 17
Kommunalrecht 245
Kommunalverfassungsrecht 245
Kompetenzordnung, Grundgesetz
239
Konsumentensouveränität 62

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 134 f.
- Kontrolle, operative 94
- Kontrolle, strategische 94
- Konzession, *siehe auch*
Vergaberecht 259
- Kooperation 59, 69, 128, 130, 290, 410, 414, 485, 489
- Schule und Jugendamt 88
 - Schule und Kindertagesstätte 88
- Kooperationspflicht des Jugendamts 492
- Kooperationsvereinbarungen 23, 88, 120, 256
- Kooperativer Staat 56
- Koordinationsrechtlicher Vertrag 256, 290
- Kraftfahrzeughilfe 390, 506, 518
- Krankenversicherung 499
- Kreativitätsförderung 77
- Kulturelle Bedürfnisse, ältere Menschen 521
- Kündigungsschutz 307, 335
- L**
- Landkreise 35, 246
- Ländlicher Raum 77
- Learning on the Job 137
- Lebenslanges Lernen 57, 69, 71, 76, 195, 217, 220 f., 224, 249 f.
- Lebenswelt 51, 176
- Lehrgangskosten 424, 449
- Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben 506
- Leistungsabsprache 516
- Leistungserbringungsziele 99
- Leistungssteuerung 191
- Leistungsträger des Sozialgesetzbuchs 264
- Leistungswirkungsziele 99
- Leitbildziele 99
- Leonardo da Vinci (EU) 221
- Lernberatung 194
- Lernende Regionen 6, 12 ff., 19, 69, 128, 197, 223
- Begleitforschung 30
- Lernerorientierte Qualitätstestierung 143, 156
- Lernhelfer 88
- Lernkulturen 75
- Lernmittel 390
- Lernorte 306, 318
- Linienorganisation 105, 112
- Lissabon-Strategie (EU) 200, 220
- Locking-in-Effekt 72, 378
- Lose, *siehe auch*
Vergaberecht 267
- M**
- Managementsystem, integriertes 146
- Marketing 168
- Begriff 170
 - Kommunikationspolitik 173
 - Konzepte 171
 - Strategieentwicklung 172
- Marktforschung 171
- Marktgängige Güter 62
- Marktpreise 62
- Markttheorie 62
- Massenarbeitslosigkeit 236
- Matrixorganisation 105
- Mehraufwandsentschädigung, SGB II 398 f.
- Mehrgenerationenhäuser 225
- Meister-BAföG 340, 356
- Mentorenprogramme 73
- Migranten 225, 367, 443, 480, 482
- Mikrozensus 113
- Missmatch-Arbeitslosigkeit 72
- Mitbestimmung 310
- Mitentscheidungsverfahren (EU) 214
- Mitnahmeeffekt 378
- Mitwirkungsverpflichtung 189
- Mobilitätshilfen 381, 391, 506
- Monitoring 192
- Musikschule 302

N

Nachhilfeunterricht 491, 517
Neigung, SGB IX 506
Netzplantechnik 104, 108
Netzwerk 20, 120, 221 ff.
– Leitstelle 82
– Schule 88
– Zielgruppen 24
Netzwerkmanagement 23, 61
Netzwerkmanager 82
Netzwerkteilnehmer 22
Neue Lernformen 356
Neue Lernkulturen 26, 75
„Neue Steuerung“ 112
Niederlassungsfreiheit 210
Nonprofit-Organisationen 60, 100,
103
Nutzwertanalyse 102, 108

O

Offene Methode der Koordinierung
200
Öffentlichkeitsarbeit 168, 173
Öffentlich-rechtliche Vereinbarungen
256, 290
Organisationshoheit 247
Organisationsumwelt 142
Örtliche Gemeinschaft, *siehe auch*
Kommunalrecht 17, 246, 248
Outcome 94 f.
Output 94, 103

P

Paradoxie, *siehe auch*
Systemtheorie 176
Partizipation 107 f., 125
Personalentwicklung 120
Personallhoheit 247
Personalrat 399
Personal-Service-Agentur 381, 417
Persönlicher Ansprechpartner,
siehe auch
Fallmanagement 373
Persönliches Budget 515

Persönlichkeitsrecht 234
Pflege von Angehörigen 392
Pflegeeinrichtungen 225
Pflegschaft 474
Plangewährleistungsanspruch 107
Planung 88, 90, 264, 477
– Ablauf 104
– Alternativenvergleich 102
– Bedarfsschätzung 108
– Bestandsaufnahme 108
– Controlling 112
– Daten 113
– dispositive 90
– Entscheidungsvorbereitung 108
– imperative 97
– indikative 97
– influenzierende 97
– Kontrolle 94
– Kosten 108
– Maßnahmen 108
– operative 90, 112, 120
– Projekt 105
– strategische 90, 112, 120
– Techniken 98
– Ziele 90, 99
– Zielfindung 108
Planungsschema 108
Positivselektion 378
Potenzialziele, *siehe auch*
Planung 99
Primärrecht (EU) 205
Prinzip der begrenzten
Einzelermächtigung (EU) 201
Privatisierung, funktionale 259
Privatschulunterricht 217
Probefbeschäftigung 471, 510
Probezeit 334
Profiling, *siehe auch*
Fallmanagement 155, 187, 189,
373, 375
Programm Jean Monnet 222
Projekt 82, 105, 108
Projektplanung 105

Prozessevaluation, *siehe auch*
 Evaluation 95
 Prozessqualität 133
 Prüfungsgebühren 424
 Prüfungsordnung 336
 Prüfungswesen 449
 – berufliche Bildung 336
 Psychosoziale Begleithilfen, SGB IX
 507
 Psychosoziale Betreuung 392, 394
 Public Private Partnership 254, 258

Q

Qualifikationsstruktur 120
 Qualifizierung 77
 Qualifizierungsbausteine 338
 Qualifizierungszuschuss 381, 469
 Qualitätsdiskurse 135
 Qualitätsentwicklung 133
 Qualitätskontrolle 133
 Qualitätsmanagement, 25, 120, 128,
 135, 489
 Qualitätssicherung 133, 135, 155
 – Schule 291, 293
 Quartiersbüros 45
 Quasi-Wettbewerb 62

R

RADAR-Logik, Qualitätsmanagement
 142
 Randgruppen 519
 Rat der Europäischen Union 202
 Recht auf Bildung 217, 228
 Recht der Wirtschaft 241
 Regionales Kompetenzzentrum 291
 Rehabilitation 77, 412, 494
 Rehabilitationssport 390
 Rehabilitationsträger 382, 450
 Rehabilitationswerkstatt 318
 Reisekosten 390, 418, 506
 Rentenversicherung 498
 Richtlinien (EU) 206

S

Sanktionen 185
 – SGB II 377
 Schlüsselqualifikationen 148, 421
 Schulabgänger 443
 Schulabsentismus 40
 Schulangelegenheiten
 – äußere 125, 295
 – innere 295
 Schulbegleiter 88
 Schulbezogene Jugendhilfe 88
 Schulbudget 41, 291, 293
 Schuldnerberatung 392, 393
 Schule 36, 232
 – EU 213
 – Selbstständigkeit 36, 125, 291
 Schulentwicklungsplanung 33, 88,
 122, 124, 289
 Schülerförderung 340, 343, 348
 Schulkoperationen 39
 Schulleitung 291
 Schulmodell 288
 Schulpartnerschaften (EU) 221
 Schulprogramme 125, 293
 Schulrecht 270
 Schulsozialarbeit 125, 407, 485
 Schulträgerschaft 293
 Schulunterricht 78
 Schulversuch 288
 Schutzpflichten 230
 Schwerbehinderte Menschen 495
 Schwerbehindertenrecht 509
 Seelisch behinderte Jugendliche 407
 Segregation 51
 Sekundäres Gemeinschaftsrecht 205 f.
 Selbstlernen 75
 Selbstverwaltung, kommunale,
 siehe auch
 Kommunalrecht 245, 248, 476, 513
 Seniorenstudium 521
 Service-Zentren 258
 Sicherungsreserve, Haushalts-
 recht 261
 Sofortangebot, SGB II 375

- Sonderschule 443
 Sozialberatung, *siehe auch*
 Beratung 187, 196
 Sozialberichterstattung 113, 127
 Soziale Entschädigung 502
 Soziale Gruppenarbeit 490
 „Soziale Stadt“ 42, 55, 225
 Sozialgeld 368
 Sozialhilfe 503, 513
 Sozialintegration 71
 Sozialpädagogisch begleitete
 Wohnformen 404
 Sozialpädagogische Begleitung 381,
 400, 438, 444 f., 468, 482, 484, 518
 Sozialpädagogische Einzelbetreuung,
 SGB VIII 490
 Sozialpädagogische Familienhilfe 490
 Sozialplanung 35, 106
 – Organisation 107
 Sozialraum 55, 57, 225
 Sozialanalyse 51
 Sozialbudget 53, 112, 260 f.
 Sozialrechtsberatung 187
 Sprachförderung 225, 397, 438, 445,
 489
 Staatliche Schulaufsicht, *siehe auch*
 Schule 234
 Stabsorganisation 112
 Städtebauförderung 225
 Städtebauliche Sanierungsmaßnahme
 106
 Stadtentwicklung 43 ff.
 Stadtteilmanagement 55
 Standortwettbewerb 118
 Statistik 120, 123
 Steueraufkommen 118
 Steuern, kommunale 249
 Steuerung 175
 Steuerungsgruppen 39
 Strategieentwicklung, *siehe auch*
 Planung 103
 Strukturelle Kopplung, *siehe auch*
 Systemtheorie 178
 Strukturfonds 203
 Strukturqualität 133
 Strukturverantwortung für Bildung
 249
 Studierende 369, 404
 Studierendenförderung 340, 349
 Subsidiaritätsprinzip 201
 Suchtberatung 183, 392 f.
 Systemtheorie 176
- T**
 Tagesbetreuung 404
 Tageseinrichtung für Kinder 404, 488
 Tagespflege 489
 – für Kinder 367
 Tarifvertrag 311
 Technologiedefizit 62
 Teilhabe am Arbeitsleben 381, 390
 Teilhabe behinderter Menschen 494
 Teilhabeplan, *siehe auch*
 Hilfepplan 382
 Teilnahmekosten, SGB III 390
 Total Quality Management 136
 Träger der freien Jugendhilfe 475
 Trägerübergreifende
 Koordinierungsstelle 196, 367
 Trägerübergreifendes Persönliches
 Budget 390, 515
 Training on the Job 118
 Trainingsmaßnahme 381, 419, 421
 Trainingsmaßnahmen, SGB IX 506
 Transferkurzarbeitergeld 227, 462
- U**
 Übergangsgeld 374, 387, 404
 Übergangshilfen 381, 437, 440
 Umschulung 306, 312, 317, 336
 Unfallversicherung 501
 UN-Menschenrechtsdeklaration 227
 Unterhalt sichernde Leistungen,
 SGB IX 511
 Unternehmen 172
 – lernendes 103
 Unternehmenskooperationen 78

V

- Verbleibsquote, Eingliederung in Arbeit 88
- Verdienstausfall 390
- Verfassungsrecht 227
- Vergabefremde Kriterien, *siehe auch*
 - Vergaberecht 266
- Vergabekoordinierungsrichtlinie 266
- Vergaberecht 155, 254, 265, 442
- Vermittlungsgutschein 381
- Vermittlungshemmnisse 378, 401, 457
- Vernetzung 59
- Verordnungen (EU) 206
- Versorgungsrichtwerte, *siehe auch*
 - Planung 108
- Verteilungsgerechtigkeit 62
- Verwaltungshelfer 259
- Volkshochschulen 221, 298, 302, 487, 521
- Vollzeitpflege, SGB VIII 490
- Vormundschaft 474
- Vorrang der kommunalen Ebene, *siehe auch*
 - Kommunalrecht 253

W

- Weiterbildung 77 f., 146, 155, 213, 221, 225, 296, 306, 312, 336, 390, 391, 447, 466, 471
 - SGB IX 506
 - Tätigkeitsbegleitende 149
- Weiterbildungsanbieter 209, 211, 238
- Weiterbildungseinrichtung 465
- Weiterbildungsförderung, 155, 381, 447, 465, 471
 - durch Vertretung 381
- Weiterbildungssparen 225

- Werkstätten für behinderte Menschen 518
- Wettbewerb 62
- Wettbewerbsrecht 53, 260, 265
- Wettbewerbsregeln 205, 211
- Wirkungsforschung 193
- Wirtschaftliche Freiheitsrechte (EU) 205
- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit 245, 429, 442
- Wirtschaftsförderung 76, 78
- Wissenstransfer 78, 120
- Wohnformen 484
- Wohnheim, Berufsausbildung 407
- Wohnungspolitik 55, 106

Z

- Zertifizierung 24, 135 f.
 - Schülerleistung 288
- Zeugnis, Berufsbildungsrecht 335
- Zielbaum, *siehe auch*
 - Planung 99, 108
- Zielvereinbarungen, *siehe auch*
 - Kooperationsvereinbarung 99
- Zulassung von Bildungsmaßnahmen 447
- Zulassung von Bildungsträgern 447
- Zumutbarkeit von Arbeiten 376
- Zusätzlichkeit von Arbeiten 452
 - SGB II 398
- Zuständige Stellen, BBiG 326, 328, 338
- Zweckbindung, Haushaltsrecht 262
- Zweckverband 255
- Zweckvereinbarung 256
- Zweitausbildung 427

Gute Bildung für alle!

In diesem Buch finden Sie alles, was Sie zur Entwicklung und Förderung „kommunaler Bildungslandschaften“ brauchen:

- Erläuterungen zum strukturellen Rahmen „kommunaler Bildungslandschaften“ und zu Schwächen bisheriger Konzepte
- Analysen zum Sozial- und Bildungsraum
- Ratschläge zur Vernetzung von Bildungs- und Sozialplanung
- Darstellung von Qualitätsmanagementkonzepten an konkreten Beispielen
- Tipps zu Bildungsmarketing und Planungstechniken
- Anleitungen zum konkreten Fallmanagement
- Erklärung aller relevanten rechtlichen Grundlagen
- Hinweise auf Förderprogramme und Ansprechpartner und vieles mehr.

