



## Kompass Sozialplanung 2008 Zwischen Gestaltung und Verwaltung im Reformprozess

## VSOP-Gründungsplattform 1991 SozialplanerInnen organisieren sich bundesweit

## VSOP-Plattform 2008 Sozialplanung unter neuen Rahmenbedingungen

1991 – 2011

20 Jahre VSOP

## Kompass der Sozialplanung 2008

### Zwischen Gestaltung und Verwaltung im Reformprozess

1	Intention des Kompasses der Sozialplanung	3
2	Sozialplanung im „Neuen Steuerungsmodell“	4
2.1	Der strategische Prozess der Steuerung über Ziele	5
2.2.	Zur Rollenverteilung von Politik, Verwaltung, freien Trägern und der Bürgerschaft	7
2.3	Die Rolle der Sozialplanung im strategischen Prozess	7
2.3.1	Sozialberichterstattung als strategisches Instrument	8
2.3.2	Sozialplanung und die Entwicklung von Zielen	8
2.3.3	Sozialplanung als Maßnahmen- und Ressourcenplanung	9
2.3.4	Sozialplanung und Kontraktmanagement	10
2.3.5	Sozialplanung und Controlling	10
2.4	Konsequenzen für das Aufgabenfeld der Sozialplanung	11
2.5	Produktorientierung und/oder (Sozial-) Raumorientierung in der Planung	11
2.6	Sozialplanung und Bürgerschaftliches Engagement	12
2.6.1	Bürgerschaftliches Engagement im sozialen Gemeinwesen	12
2.6.2	Rolle und Aufgabe von Sozialplanung im Gemeinwesen	13
2.6.3	Kompetenz der Sozialplanung im Aufbau des bürgerschaftlichen Engagements	13
3	Organisation der Sozialplanung	14
4	Konsequenzen für die Sozialplanung als Beruf	17

## VSOP-Gründungsplattform 1991

### SozialplanerInnen organisieren sich bundesweit

	Die Plattform des AK Sozialplanung	19
	Thesen zum Arbeitsfeld der Sozialplanung	20

## VSOP-Plattform 2008

### Sozialplanung unter neuen Rahmenbedingungen

1	Kurze Geschichte von den Anfängen der Sozialplanung zum VSOP	22
2	Die Rahmenbedingungen für Sozialplanung verändern sich	23
2.1	Am Anfang stand der Professionalisierungsschub	23
2.2.	Die sozialpolitischen Konstellationen geraten in Bewegung	23
2.3	Neue Trends bestimmen den Weg	23
3	Sozialplanung hat einen konturierten Auftragsrahmen und ein Kerngeschäft	24
3.1	Grundlegende Handlungsnormen leiten die Planungspraxis	24
3.2.	Sozialplanung hat Standardaufgaben	25
3.3	Sozialplanung braucht Kompetenz	25
4	Ziele, Aufgaben und Arbeitsweise des VSOP	26
4.1	Der VSOP als praxisorientiertes Netzwerk	26
4.2.	Was will der VSOP?	26
4.3	Was tut der VSOP hierzu?	26
4.4.	Wie arbeitet der VSOP und wo hat er seine Qualität?	27
4.5	Was hat der VSOP zu bieten?	27

# Kompass der Sozialplanung

## Zwischen Gestaltung und Verwaltung im Reformprozess

### Eine Standortbestimmung des VSOP e.V. für die Sozialplanung 2008

#### 1 Intention des Kompasses der Sozialplanung

Der Verein für Sozialplanung (VSOP) hat auf seiner Jahrestagung 2002 in Berlin (anlässlich seines 10-jährigen Bestehens) unter dem Motto „Zukunft und Planung (in) der modernen Gesellschaft“ bereits die Frage: „Quo vadis VSOP?“ und damit die Frage „Quo vadis Sozialplanung?“ aufgeworfen. Auf der Jahrestagung in Tutzing 2004 stand der sozialpolitische Paradigmenwechsel mit der Agenda 2010 im Vorfeld von Hartz IV im Mittelpunkt.

Neben den veränderten sozialpolitischen Rahmenbedingungen stellten die Schnelligkeit und die kurzfristigen Kompromissentscheidungen, mit denen die Reformvorhaben umgesetzt wurden, für die örtliche Anpassung meist eine weitere große Herausforderung dar.

Der Richtungswechsel vom aktiven Sozialstaat zum aktivierenden Sozialstaat lässt sich in seinen vielfältigen Facetten insbesondere an der Ausgestaltung des SGB II und dem neuen sozialpolitischen Schlagwort des „Förderns und Forderns“ deutlich machen. Diese Veränderungen greifen tief in bisherige Organisations- und Zuständigkeitsformen ein.

Als Folge der Reformen bilden sich nicht nur die neuen Organisationseinheiten aus (ARGE, Optionsmodell), auch die bestehenden Verwaltungsstrukturen der Kommunen und Kreise sortieren sich neu. Ganz gleich, welche Umsetzungsform vorliegt, die Kommunen, die Kreise sind im Zuge von SGB II/SGB XII von SGB VIII/SGB IX oder anderen Änderungen der AGENDA 2010 (Tagesausbaubetreuungsgesetz, „Soziale Stadt“, „Bündnis Familie“ u.a.) als Umsetzungsebene betroffen und gefordert.

Auch wenn die politische Halbwertszeit der Agenda 2010 schneller als erwartet von den Ereignissen überholt werden könnte, ist keine grundsätzliche sozialpolitische Kehrtwende zu erwarten. Eher ist zu vermuten, dass der innerhalb der EU aktuelle sozialpolitische Trend noch deutlicher als bisher auch hierzulande umgesetzt wird. Dessen hervorstechende Kennzeichen sind eine restriktive Haushaltspolitik, Steuersenkungen und Entlastung der Unternehmen als Ausgangspunkte eines Um- und Rückbaus und der Reorganisation des Sozialstaates.<sup>1</sup> So werden z.B. verstärkt Eigenverantwortung, Marktmuster und Konkurrenzanalogien genutzt, um Rationalisierungspotentiale zu erschließen und wirtschaftspolitische Impulse zu setzen. Der Spielraum der Kommunen reduziert sich unter diesen Bedingungen elementar. Allerdings werden dort am ehesten pragmatische und innovative Lösungsansätze entwickelt. Aus diesen neuen Rahmenbedingungen heraus ergeben sich zwangsläufig auch veränderte Anforderungen an die sozialplanerische Praxis.

Der sozialpolitische (Um-)Gestaltungsdruck hat deutlich zugenommen. Die bisher bestehende fachliche Versäulung sozialer Leistungen wird von einer aktuellen Praxis überholt, die Prozesse stärker verknüpft (die Förderung des bürgerschaftlichen

---

<sup>1</sup> Heinz-Jürgen Dahme, Norbert Wohlfahrt: Entwicklungstendenzen zu neuer Sozialstaatlichkeit in Europa und ihre Konsequenzen für die Soziale Arbeit.

Engagements reicht z. B. in die aktive Seniorenarbeit, in die Jugendberufshilfe und in die Sicherung von Kinderbetreuung u.a.) Die Suche nach innovativen Lösungen macht sich nicht mehr an alt hergebrachten Strukturen fest – wenngleich methodische Prinzipien wie „Personenorientierung“ und „Sozialraumorientierung“ weiterhin fachlich Bestand haben.

Wie aber organisieren sich die Gestaltungsprozesse auf kommunaler Ebene, wer organisiert sie vor Ort und welches Verständnis von Sozialplanung entwickelt sich hierbei?

Die Suche nach einem „Kompass der Sozialplanung“ zur Beantwortung dieser Fragen stand auf der Tagesordnung der Jahrestagung des VSOP 2005 in Leipzig. Das vorliegende Papier ist als Ergebnis von drei zweitägigen Klausurtagungen in Speyer entstanden.

Zentrale Gedanken der Standortbestimmung sind:

- Die VSOP-„Gründungs“ Plattform von 1991 (siehe Seite 19ff.) hat noch immer Gültigkeit und ist als Grundleitlinie für den Verein und die fachpolitische Haltung seiner Mitglieder nicht korrekturbedürftig. Änderungsbedarf besteht aber in der aktuellen Vereinsarbeit des VSOP. Hier stellt sich die Frage, ob die fachpolitischen Knoten: Altenhilfe, Jugendhilfe etc. noch adäquat die Änderungs- und Gestaltungsbedingungen von sozialplanerischer Tätigkeit abbilden oder ob es hier neue themen- und projektbezogene Knoten geben sollte.
- Standortbestimmung der Sozialplanung in Zeiten der AGENDA 2010 bedeutet auch zu klären, wie weit sozialplanerisches Handeln in den Kommunalverwaltungen Einzug gehalten hat und welche Rolle und Relevanz das sozialplanerische Handeln im strategischen Steuerungskreislauf erfährt.
- Wie „Controlling“ (als ein Aspekt der Sozialplanung) ist auch „Sozialplanung“ insgesamt eine steuerungsunterstützende Tätigkeit, die nur als Gemeinschaftsaufgabe, als Koproduktion, geleistet werden kann. Wenn nun „unsere“ kommunalen Verwaltungen sich immer mehr zu (sozialen) „Dienstleistern“ entwickeln, nehmen die fachlichen und fiskalischen Steuerungs- und Ausgestaltungsaufgaben zu. Sie werden Bestandteil einer jeden Produktsteuerung, die sozialplanerische Methodik gewinnt dadurch im Steuerungsablauf an Bedeutung. Was bedeutet das konkret für die Profession der SozialplanerInnen und was bedeutet das für die Organisation der Sozialplanung in den Kommunen und Kreisen?

Der Blick in den Methodenkoffer der Sozialplanung steht in dieser Standortbestimmung bewusst nicht im Vordergrund.

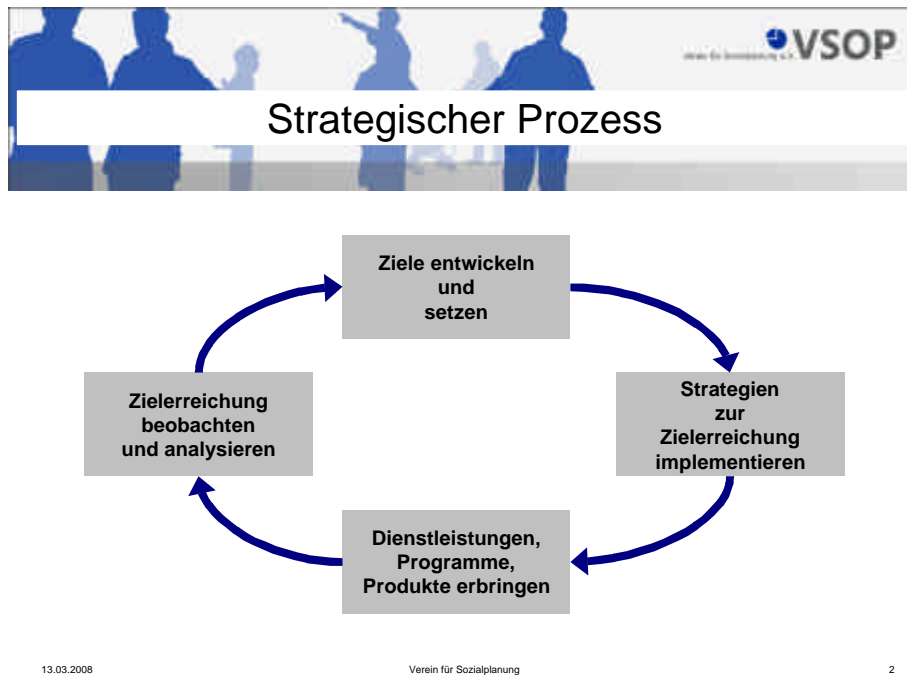
Mit dem „Kompass der Sozialplanung“ wollen wir einen orientierenden Beitrag für die weitere fachliche Diskussion leisten. Ziel dieses Papiers ist es, eine Einschätzung zur Verankerung und den Entwicklungsstand der Sozialplanung in den Kommunen und Kreisen anzuregen, um die Chancen für eine bewusste und fachlich fundierte Weiterentwicklung der kommunalen Sozialplanung zu beleuchten und demgemäß mit eventuell neuen Erkenntnissen einzuleiten.

## 2 Sozialplanung im „Neuen Steuerungsmodell“

Sozialplanung ist im Neuen Steuerungsmodell ein eigenständiger und notwendiger Bestandteil im Steuerungskreislauf auf allen zentralen und dezentralen Ebenen der Sozialverwaltung. Sie ist eine unverzichtbare Voraussetzung einer wirksamen Steuerung. Um wirksam zu sein, muss sie sich in diesen Steuerungskreislauf sinnvoll einordnen.

## 2.1 Der strategische Prozess der Steuerung über Ziele

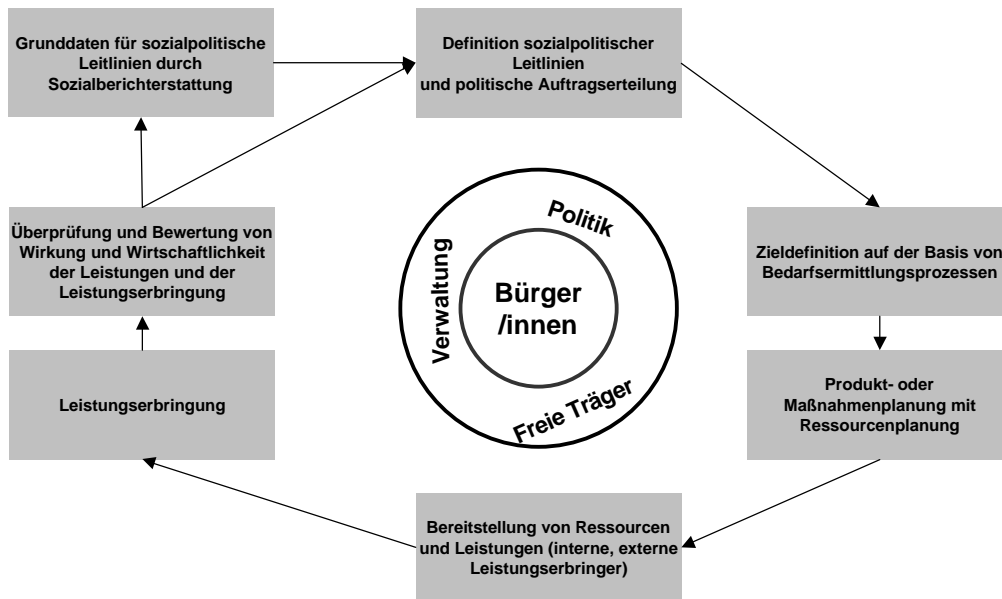
Der Managementkreislauf stellt sich als strategischer Prozess folgendermaßen dar:<sup>2</sup>



Dieser grundlegende Prozess, der im Grunde jeglichem planenden Handeln zugrunde liegt oder zugrunde liegen sollte, kann nun für den sozialpolitischen Bereich konkretisiert werden.

<sup>2</sup> KGSt-Bericht Nr. 8/2000, Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung, S.12.

Danach hat sich Politik und Sozialverwaltung folgendem Prozess zu stellen und ihn mit Leben zu füllen:



13.03.2008

Verein für Sozialplanung

1

Dieses Bemühen um sozialpolitische Steuerung entfaltet sich nun nicht in einem unbestimmten Raum, sondern in einem sozialen System. Sie ist kein Selbstzweck, sondern reagiert auf soziale Bedürfnisse, gesetzliche Vorgaben oder politische Festlegungen und ist vom gesellschaftlichen Umfeld und von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in stärkstem Maße abhängig.

So ist die Bedarfsentwicklung im Sozialbereich extrem abhängig von der Struktur des ökonomischen Systems und dem Arbeitsmarkt (z. B. Entwicklung von Armut und Arbeitslosigkeit), aber auch von der Sozialstruktur (z. B. der demographischen Entwicklung). Auch kulturelle Veränderungen wirken sich auf die Bedarfslage aus (Solidarität, Akzeptanz von öffentlichen Leistungen usw.). In der politischen Diskussion werden diese Entwicklungen aufgegriffen. Neue Gesetze bedingen einen Rahmen für das soziale Handeln und örtliche Politik definiert, was als Bedarf zu gelten hat.

Die Bereitstellung von Ressourcen ist wesentlich von der Entwicklung der Wirtschaft abhängig, aber auch von normativen Vorstellungen über Prioritäten in der Gesellschaft.

Im differenzierten strategischen Prozess ist es deshalb entscheidend, dass kein geschlossenes Kreislaufsystem vorliegt, sondern die gesellschaftlichen Entwicklungen strukturiert Eingang finden. Dazu dient im Bereich der Strategie- und Bedarfsermittlung die Sozialberichterstattung, die grundlegende Daten und Aussagen zur Entwicklung der Umfeldsituation des strategischen Prozesses bereitstellt.

## 2.2 Zur Rollenverteilung von Politik, Verwaltung, freien Trägern und der Bürgerschaft

Die Rollenverteilung zwischen Politik (Rat) und Verwaltung wird idealtypisch von der KGST so dargestellt:

- Die Politik definiert die Unternehmensphilosophie, definiert die Ziele, erteilt Leistungsaufträge, überträgt Budgets und Handlungsspielräume und kontrolliert die Erfüllung der Aufträge. Sie definiert in diesem Modell das „Was“. Wesentlich ist das Ergebnis („Output“) = normatives, strategisches Management.
- Die Verwaltung erfüllt die Leistungsaufträge und berichtet laufend der Politik über die Ergebnisse. Sie bestimmt, wie die Aufträge erledigt werden = operatives Management.

Aus der kommunalen Praxis wissen wir, dass dieses Modell so nicht funktioniert. So kümmert sich der Rat häufig, auch aus eigenem Interesse, um Fragen des „Wie“ und es handelt die Verwaltung nach selbstentworfenen Strategien, die im Rat kaum diskutiert werden.

Ein effektives Modell einer Arbeitsteilung zwischen Rat und Verwaltung, aber auch zwischen jeglicher Steuerung und Leistungserbringung, ist die Entwicklung von Zielen, Produkten und Arbeitsformen in ständigen Rückkoppelungen. Die Politik entwickelt Ideen zum „Was“ und zum „Wie“ und die Verwaltung entwickelt Ideen zum „Was“ und zum „Wie“ und bereitet Entscheidungen vor.

Die freien Träger sind in diesem Modell zum einen Partner im sozialen Feld mit eigenem Auftrag, zum anderen über Verträge oder Aufträge gebundene „Leistungserbringer“. Auch hier gilt, dass Ziele und Art der Leistungserbringung kooperativ ausgehandelt werden sollten, um beiden Partnern die Möglichkeit zu eröffnen, ihre Erfahrungen ergebnisorientiert einzubringen.

Die Bürgerinnen und Bürger sind in diesem Prozess „Betroffene“ sowohl als sog. „Zielgruppen“ und auch als „Kunden“, aber auch aktiv beteiligt und interessiert als Steuerzahler und Wähler. Ihre Beteiligung, sowohl bei der Entwicklung strategischer Ziele als auch bei der Gestaltung von Leistungen und Produkten, ist im Grunde die oft gering geachtete oder sogar vergessene notwendige Bedingung für den Erfolg von kommunalen Strategien und Maßnahmen.

## 2.3 Die Rolle der Sozialplanung im strategischen Prozess

Das „Steuerungsinstrument Sozialplanung“ versorgt die unterschiedlichen Führungsebenen der Sozialverwaltung und der Wohlfahrtsverbände mit Informationen über Entwicklungen, über sich abzeichnende Problemlagen und mit alternativen Vorschlägen, diesen Problemen zu begegnen. Sozialplanung ist fachlich-inhaltliche Politikberatung. Sie dient der Entscheidungsvorbereitung kommunaler Sozialpolitik und liefert die Basis für die fachliche Verantwortung der Verwaltung für soziale Dienste und Einrichtungen und für die Beteiligung der Adressaten.

Sozialplanung gibt es seit rund dreißig Jahren in Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, wo sie seither diskutiert und umgesetzt wird. Die gesetzliche Verpflichtung zur Jugendhilfeplanung (§ 80 SGB VIII) sowie die beginnende Verwaltungsmodernisierung am Anfang der neunziger Jahre haben die theoretische und praktische Bedeutung der Sozialplanung befördert und die Umsetzung vorangetrieben.

Sozialplanung hat insbesondere drei Funktionen:

- Konstruktive Funktion als politisches, strategisch wirkendes Instrument zur Neustrukturierung kommunaler Sozialpolitik sowie zur Veränderung und Weiterentwicklung von sozialen und staatlichen Verteilungsmodellen;
- Reflexive Funktion zur Erklärung von Verursachungszusammenhängen zwischen sozialen Lebenslagen und Leistungs- und Kostenstrukturen der Sozialpolitik;
- Diskursive Funktion, die zu einer Entkoppelung von individueller Situationsanalyse und Situationsbewertung führen muss und einen vernünftigen Diskurs über gesellschaftliche Voraussetzungen und Ziele sozialpolitischer Handlungsprogramme auf kommunaler Ebene beinhaltet.“(nach VSOP<sup>3</sup>)

Sozialplanung hat für die Politikberatung bereits umfangreiche qualitative Strategien und Standards entwickelt und entwickelt sie weiter, indem sie die Veränderungen in der Gesellschaft aufnimmt und die Planungsinstrumente angemessen darauf abstimmt. Sie bezieht auch die Chancen ein, durch Vernetzung von Arbeitsfeldern, durch Um-/Neuorganisation sozialer Dienste oder auch durch die Freilegung von Entwicklungspotentialen Spielräume zu schaffen.

Im Rahmen des Steuerungskreislaufs ist die Rolle der Sozialplanung genauer zu bestimmen.

### 2.3.1 Sozialberichterstattung als strategisches Instrument

Zur rationalen Erarbeitung sozialpolitischer Leitlinien und zur politischen Auftragserteilung ist eine gründliche, auf den Methoden der Sozialwissenschaften beruhende Beobachtung und Auswertung gesellschaftlicher Entwicklungen unabdingbar. Deshalb unterlegt eine gute Sozialberichterstattung den gesamten Managementprozess kontinuierlich mit empirischen Daten und fundiert damit Entscheidungen und Zielformulierungen.

Im Rahmen der Bearbeitung sozialer Probleme durch öffentliche oder verband-liche Sozialverwaltungen kommt der Sozialberichterstattung die Funktion zu, auf soziale Entwicklungen frühzeitig aufmerksam zu machen. Sie ist eine datenorientierte Grundlage für zukunftsbezogene Strategieentscheidungen. Wichtige weitere Datenquellen für sozialpolitische Richtungsentscheidungen sind die ganz normalen Verwaltungsdaten (z. B. Finanzdaten, Controllingdaten, statistische Daten) oder Umfragedaten, die allerdings einer fundierten Bewertung und Analyse durch Fachleute bedürfen. Sozialberichterstattung hat somit eine wichtige Funktion für die Politikberatung zur Vorbereitung sozialpolitischer Ziele auf strategischer Ebene.

Im Rahmen des Managementkreislaufes steht die Sozialberichterstattung demnach zeitlich vor der Formulierung von Zielvorstellungen und ist damit auch Grundlage für weitere sozialplanerische Prozesse. Sie ist gut beraten, sich in diesen Prozess bewusst einzuordnen und gewinnt somit Handlungsrelevanz.

### 2.3.2 Sozialplanung und die Entwicklung von Zielen

Sozialplanung garantiert die Fachlichkeit der Steuerung auf der Leitungsebene durch die Begleitung der politischen Zielsetzungsprozesse, die Festlegung von Zielrahmen, Zielgruppen und Fachzielen. Zielrahmen und Zielsysteme müssen außerdem mit den freien Trägern abgestimmt und die Ergebnisse den Ratsgremien vorgelegt werden. Daneben stehen fachlich fundierte Bedarfsschätzungen, Bestandserhebungen und die angemessene Beteiligung der Adressaten im Vordergrund. Eng verbunden damit ergeben sich vor allem

<sup>3</sup> Verein für Sozialplanung e.V. (VSOP): Fachpolitische Stellungnahme „Controlling und Sozialplanung“, Speyer 1995.



Diskussionen und Festlegungen von Qualitätsstandards und Qualitätsentwicklungsprozessen zur Vorbereitung von Leistungsverträgen.

Eine ergebnisorientierte Steuerung benötigt Ziele, die Ergebnisse benennen. Mit der Leitfrage "Was wollen wir erreichen?" beginnt jedes strategische Management. Ziele fallen nun nicht vom Himmel. Es ist offensichtlich, dass die explizite Forderung nach Zielen den Ruf nach professioneller Unterstützung bei der Findung fundierter Ziele befördert. Ziele sind fundiert, wenn sie auf einer gründlichen Analyse der Situation oder der Bewertung von Ergebnissen beruhen. Beides erfordert systematische Beobachtung und Auseinandersetzung mit sozialen Entwicklungen, Bedürfnissen, Angeboten, Forderungen, Defiziten, Stärken und Schwächen.

Im Rahmen von Infrastrukturplanungen hat Sozialplanung immer schon mehr oder minder erfolgreich Ziele z. B. in Form von Bedarfseckwerten formuliert.

Das neue Steuerungsmodell hat die Rolle von Planung im Steuerungsprozess erheblich verstärkt. Es wird nun deutlich, dass Planung nicht etwas Unverbindliches ist, das man sich leistet oder nicht, sondern Voraussetzung ist für eine rationale Produktsteuerung und für die Entwicklung von strategischen Zielen. In der Auseinandersetzung um die richtigen Ziele und die richtigen Strategien wird zunehmend nach Zielvorstellungen gefragt, die belegt und in Beteiligungsverfahren abgeklärt sind.

Der Zwang des Neuen Steuerungsmodells zu jährlichen oder mehrjährigen Zielformulierungen auf Produktebene und produktübergreifend, und nicht nur auf der Ressourcenebene, etwa als Finanzziele, führt zu einer verstärkten Inanspruchnahme von systematischen Zieldefinitionsverfahren.

Wichtig ist: Sozialplanung erarbeitet die Grundlagen für die Formulierung von Zielen, sie stimmt sie vielleicht auch noch mit anderen ab, sie setzt diese Ziele aber nicht. Das bleibt dem Prozess der Steuerung überlassen, an der auch andere Akteure maßgeblich und entscheidend beteiligt sind.

### 2.3.3 Sozialplanung als Maßnahmen- und Ressourcenplanung

Die Verwirklichung von Zielen („Was wollen wir erreichen?“), z.B. der Ausbau von Wohnertreffs in Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf, setzt konkrete Maßnahmenplanungen („Was müssen wir dafür tun?“) voraus, an denen Sozialplanung in mehrfacher Weise bis hin zur Projektleitung beteiligt ist oder beteiligt werden kann. Im Wesentlichen geht es dabei um zwei Bereiche:

- die konkrete fachliche Maßnahmen- oder Angebotsplanung: Welches Design soll die konkrete Maßnahme in einem konkreten Bereich im Hinblick auf den konkreten Bedarf vor Ort haben? Hier ist eine fachlich kompetente Sozialplanung vor allem dann gefragt, wenn innovative Konzepte durchgesetzt werden sollen. Eine enge Kooperation und Abstimmung mit dem zukünftigen Träger der Maßnahme ist Grundbedingung für einen Erfolg. Partizipationsprozesse sind zu organisieren, Wünsche an die Gegebenheiten anzupassen.
- die Planung der notwendigen Ressourcen: Welche Ressourcen an Finanzen, Personal, Flächen und Räumen werden benötigt? Im Rahmen eines strategischen Prozesses sind diese Ressourcen zeitgerecht anzumelden, damit sie bei Bedarf zur Verfügung stehen. Sozialplanung liefert dem Management die notwendigen Informationen und auch Entscheidungsvorlagen, damit dieses im Kampf um die immer knappen Ressourcen bestehen kann.

- Für Bauinvestitionen ist die frühzeitige Einmischung der Sozialplanung in die Flächennutzungs- und Bauleitplanung unabdingbar. Die Sicherung von sinnvollen Standorten für soziale Infrastruktur ist eine sozialplanerische Aufgabe ersten Ranges und bedarf wegen der langen Planungszeiträume eines strategischen Denkens. Die Beteiligung an der Stadtentwicklungsplanung ist dabei sehr hilfreich.

### 2.3.4 Sozialplanung und Kontraktmanagement

Die Steuerung von so genannten Leistungserbringern, seien sie freie Träger oder Verwaltungsstellen, erfolgt über Kontrakte oder Vereinbarungen: über Ziel-, Leistungs-, Budget-, Qualitäts- und Prüfungsvereinbarungen.

Grundlage dieser Vereinbarungen sind gemeinsam erarbeitete grundlegende Konzeptionen, die ein gesamtes Produktfeld, z.B. Familienberatung, strukturieren. Im Prozess der Erarbeitung dieser Grundlagen spielen sozialplanerische Methoden und Prozesse eine herausragende Rolle.

So sind die im Bereich der Sozialplanung, insbesondere bei der Kinder- und Jugendhilfeplanung erarbeiteten Standards der Beteiligung ausnehmend hilfreich und notwendig. Sozialplanung hat schon lange erkannt, dass vom grünen Tisch her oder durch Verordnungen „von Oben“ keine dauerhaften Ergebnisse erreicht werden können. Das Know-how von SozialplanerInnen zur Organisation von Beteiligungsprozessen wird bei der Einführung neuer Steuerungsinstrumente gebraucht. Es geht um Aushandlungsprozesse, nicht um einseitige Setzungen.

### 2.3.5 Sozialplanung und Controlling

Outputorientierte Steuerung braucht zeitnah Informationen über das erreichte Ergebnis, dabei zuverlässig und gültig, um über deren Bewertung steuernd eingreifen zu können.

Bei der Einrichtung von Controlling zur Überprüfung von Leistungen kommt sehr schnell der Ruf nach aussagefähigen und zuverlässigen Daten jenseits der finanziellen Mittelabflüsse. Nur selten werden reine Finanzziele gesetzt und noch seltener sind die Ursachen von Ausgabenveränderungen auf den ersten Blick erkennbar.

Sozialplanung und Controlling sind komplementäre Instrumente im Steuerungskreislauf für die soziale und ökonomische Zielentwicklung und Wirkungsbetrachtung. Durch sie werden fachlich fundierte und abgesicherte, adressatengerechte Konzepte, Pläne, Programme und regelmäßige Berichte erstellt, die qualifizierte Entscheidungen der Leitungsebenen ermöglichen und gut begründen. Und sie entwickeln gemeinsam Effizienzkriterien und Kennzahlen.

Sozialplanung analysiert die Effektivität (Wirksamkeit) von Projekten und Maßnahmen als Grundlage für weitere Entscheidungen und Prioritätensetzungen. Controlling achtet auf die Effizienz (Wirtschaftlichkeit) von Verfahren und Maßnahmen als Grundlage für weitere Entscheidungen und Prioritätensetzungen. Die neue Aufgabe von SozialplanerInnen besteht darin, gemeinsam mit den entsprechenden Controllingfachleuten steuerungsrelevante Daten zu entwickeln, zu erheben und zu bewerten. Dazu notwendige Vernetzungs- und Zusammenarbeitsstrukturen sind in der Sozialverwaltung einzurichten.

## 2.4 Konsequenzen für das Aufgabenfeld der Sozialplanung

Sozialberichterstattung hat wie bisher eine erhebliche strategische Bedeutung und durch die Einbeziehung in den Managementkreislauf jetzt mehr Möglichkeiten der Einflussnahme auf die strategischen Zielsetzungen.

Durch die Einführung einer Steuerung über Ziele kommt dem Prozess der Zieldefinition eine zentrale Bedeutung bei. SozialplanerInnen sind die logischen ModeratorInnen dieses Prozesses und tragen mit ihren Bedarfsanalysen zu rationalen Zieldefinitionen bei.

Sozialplanung muss sich stärker als bisher mit dem interdisziplinären Controlling von Ergebnissen (Output), mehr aber noch von Wirkungen (Outcome) befassen und mit finanzwirtschaftlichem Controlling eng zusammenarbeiten, um Informationen insbesondere für die strategische Steuerung bereit zu stellen.

Eine sektorale, produktspezifische Planung ist im Interesse einer effektiven Produktsteuerung notwendig. Damit rückt Sozialplanung tendenziell näher an die Ebene der Produkterstellung und Produktsteuerung und an die Ebene, operationalisierbare Planungsziele zu erarbeiten. Die Grenzen zwischen Produktverantwortung, hierarchischer Leitung und Planung werden zusehends verwischt. Damit wird aber Sozialplanung einerseits effektiver, zum anderen aber eng, sektoral eingeschränkt und weniger produktübergreifend innovativ. Produktspezifische Fachlichkeit ersetzt die sozialplanerische Fachlichkeit und definiert und verengt Sozialplanung als operative Durchführungsplanung.

Diese eingeschränkte Produktsicht erfordert im Gegenzug eine integrierende planerische Sicht und das Heraustreten aus dem Tagesgeschäft. Diese Sicht kann sich entweder auf Räume beziehen (Sozialraumorientierung) oder den Bedarf von Gruppen (Gruppenorientierung) ins Blickfeld nehmen. Sie konkurriert immer mit der engeren, fachlich spezialisierten, tagesgeschäftsbezogenen Produktsicht.

Wie verhält sich nun die fachliche Produktorientierung zur Sozialraumorientierung in der Planung?

## 2.5 Produktorientierung und/oder (Sozial-) Raumorientierung in der Planung

Sozialraumorientierung wird in der sozialen Arbeit sowohl als Methodik als auch als Haltung diskutiert.<sup>4</sup>

Im Neuen Steuerungsmodell lassen sich Ansätze der Sozialraumorientierung in der Forderung nach dezentraler Ressourcenverantwortung und in den sog. Sozialraumbudgets entdecken.<sup>5</sup>

In der Sozialplanung erscheint die Sozialraumorientierung klassisch in der Stadt- oder Stadtteilplanung, die sich als Planungsobjekt einen wie auch immer definierten Sozialraum vornimmt. Das ist nichts Neues. Auch Produktplanungen oder Zielgruppenplanungen können und sollen mit räumlichem Bezug durchgeführt werden. Insofern definieren sie fachliche Ziele für die Region.

Die eigentlich wichtige Aufgabe der Sozialplanung ist jedoch, über die Fach- und Produktgrenzen hinweg zu einer integrierten Planung bezogen auf eine räumliche Einheit zu gelangen. Dabei stellen sich u.a. vorrangig diese vier Fragen:

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu u. a. Heiko Kleve, Sozialraumorientierung. Systemische Begründungen für ein klassisches und innovatives Konzept der Sozialen Arbeit. Sozialmagazin 29 (2004) Heft 3, S.12-22.

<sup>5</sup> Vgl. dazu u. a. Jürgen Burmeister, Neue Steuerung im Sozialraum oder: Zur Notwendigkeit der Integration zweier gar nicht so gegensätzlicher Konzepte in der Jugendhilfe. Nachrichtendienst des DV 2005, S. 87 - 90.

1. Wie können die einzelnen Fachplanungen im Raum so zusammengeführt werden, dass sie sich in den Wirkungen nicht überlagern oder konterkarieren, sondern möglichst verstärken, also „Synergieeffekte“ erzeugen?
2. Wie muss eine Planung gestaltet sein, die alle BewohnerInnen eines Stadtteils im Blick haben will?
3. Wie können weitere Bereiche, die das Wohlergehen der Menschen bestimmen (z.B. Bildung, Wirtschaft, Verkehr, Kultur usw.) in die Planungen eingebunden werden?
4. Wie können die Ressourcen, die im jeweiligen Raum zu finden sind, eingesetzt werden?

Diese Problemstellung hat schon sehr viel mit Stadt-(teil-)Planung zu tun, kann aber nicht auf die Stadtplanung abgeschoben werden. Auch die Sozialplanung muss sich diesen Fragen stellen und Kooperationsformen entwickeln, um integrierte Planungen, beginnend im Sozialbereich, zu ermöglichen.

Dies erfordert einen übergreifenden Planungsansatz, der insbesondere in größeren Städten mit spezialisiertem Fachplanungspersonal eigens organisiert werden muss. Im Programm „Soziale Stadt“ ist diese Arbeitsweise grundlegend gefordert.

## 2.6 Sozialplanung und Bürgerschaftliches Engagement

### 2.6.1 Bürgerschaftliches Engagement im sozialen Gemeinwesen

BürgerInnen, die sich in der Mitgestaltung des Lebensumfeldes engagieren, bilden den Kern für ein demokratisches und soziales Gemeinwesen. Dies wurde in der Vergangenheit in der Bundesrepublik eher vernachlässigt. Mit dem ökonomischen Zwang, öffentliche Aufgaben zurückzufahren, und der Einsicht, dass die Bevölkerung sich zunehmend aus der Gemeinwesengestaltung verabschiedet (sinkende Wahlbeteiligungen, Rückzug aus Vereinen etc.) trat dieser Gesichtspunkt wieder verstärkt ins Blickfeld. Die Aufgabe „Verantwortungsbereitschaft der Bürgerinnen und Bürger“ wieder wachzurufen wird im Rahmen der Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe, dem Quartiersmanagement im Rahmen des Förderprogramms „Soziale Stadt“, Lokalen Agenda-Gruppen und dem „Empowerment-Ansatz“ etc. verfolgt.

Ansatzpunkt und Ebene, auf der direkte Demokratie eingeübt, gelebt und weiterentwickelt werden kann, sind die Stadtteile und Quartiere. Diese Prozesse der echten Teilhabe sind eng verknüpft mit einer Verantwortungswahrnehmung für die sozialen Belange in Quartier und Stadtteil. Zunehmend wird in Kommunen erkannt, dass eine Zukunftsfähigkeit eng mit intakten Strukturen im Gemeinwesen und dem Bürgerschaftlichem Engagement verknüpft ist<sup>6</sup>.

Dahinter steht unter anderem die Erkenntnis, angesichts der Grenzen der sozialen Sicherung<sup>7</sup>, bei BürgerInnen die Verantwortung für das soziale Zusammenleben wieder zu beleben. Viele Bürgerinitiativen zeigen, dass die politische Teilhabe in überschaubaren Zusammenhängen und im direkten Umfeld ein zunehmendes Bedürfnis von BürgerInnen ist. Bislang sind diese aber eher enttäuscht von der schlechten, oft späten Information durch Verwaltung und Politik und von der mangelnden Möglichkeit der echten Mitgestaltung.

---

<sup>6</sup> Bertelsmannstiftung, Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland – Anforderungen und Qualitätsbausteine, Band 3 Ergebnisse und Perspektiven des Netzwerkes Civitas, Hrsg. M. Pröhl, H. Sinning, S. Nährlich; Gütersloh 2002.

<sup>7</sup> Bürger/innen wurden durch einen starken, vor allem finanzkräftigen Staat weitgehend aus ihrer Verantwortung für das Gemeinwesen entlassen. Bürger/innen wurden zu „Kunden“ reduziert. Bürgerinitiativen, selbstbestimmte soziale Initiativen und Netzwerke sind schon länger ein Beispiel dafür, dass diese Auffassung deutlich an Grenzen gestoßen ist.

Kommunen – und damit auch Sozialplanung – stehen vor der Frage, ob sie diese Ressourcen, (Engagement, Fachkenntnis, direkter Bezug zu Menschen etc.) entsprechend würdigen und als ein großes Potential zur (Aus-)Gestaltung sozialen Lebens im Gemeinwesen verstehen und aktiv fördern. In der Umsetzung dieser Ansätze geht es damit auch um ein neues Verständnis des Zusammenwirkens von Bürgerschaft, Politik, Verwaltung und Freien Trägern / Institutionen.<sup>8</sup> Bisher noch weitgehend ungeklärt ist das Verhältnis zwischen kommunalen parlamentarischen Beteiligungsformen und direkter Bürgerbeteiligung. Hier kommt es nicht selten zu Konkurrenzbefürchtungen und gegenseitigen Blockaden in der Entwicklung von kommunalen Prozessen.

## 2.6.2 Rolle und Aufgabe von Sozialplanung im Gemeinwesen

Zu den Kernaufgaben einer Sozialplanung, die nicht nur Dienste, Einrichtungen und Veranstaltungen plant, gehört, sich sowohl als Motor als auch als Moderator von sozialen Gestaltungsprozessen im oben genannten Sinn zu verstehen.

Ziel der Sozialplanung ist es, systembildend und aufbauend zu wirken, Aushandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen und zur Ergebnissicherung beizutragen. Unter systembildend wird verstanden, dass Strukturen und Rahmenbedingungen ausgehandelt und sowohl in Stadtteilen, als auch im Bereich der Verwaltung und Politik abgesichert werden.

Ziel der Aushandlungsprozesse ist es, Transparenz darüber herzustellen, was in der Kommune / dem Stadtteil / dem Quartier notwendig ist, und wer die Verantwortung für die Umsetzung trägt. Im Sinn einer Bürgerkommune muss verbindlich geklärt werden, was Aufgabe der öffentlichen Hand, was Aufgabe der BürgerInnen, der freien Träger etc. ist. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Gemeinwesen nur funktionieren kann, wenn alle Akteure sich verantwortlich und untereinander verständigt einbringen.

## 2.6.3 Kompetenz der Sozialplanung im Aufbau des bürgerschaftlichen Engagements

Die im Bereich der Sozialplanung, insbesondere bei der Kinder- und Jugendhilfe-planung, erarbeiteten Standards der Beteiligung sind hilfreich und notwendig. Sozialplanung hat schon lange erkannt, dass weder vom grünen Tisch her noch durch Verordnung von oben dauerhaft Veränderungs- und soziale Gestaltungsprozesse erreicht werden können.

- Sozialplanerische Aufgaben im Rahmen der stadtteilorientierten aktivierenden Beteiligung:
  - Aktivierung im Stadtteil fördern.
  - Lernprozesse der beteiligten Akteure (Bürger/innen, Verwaltung, Politik / Träger) initiieren und begleiten.
  - Entwicklungsziele erkennen, gemeinsam formulieren und zwischen den verschiedenen Interessengruppen aushandeln.
  - Klärung der Verantwortlichkeit und Entwicklung von Kooperationsformen (Bürgerengagement, Kooperationsprojekte Bürgerschaft / Träger / Stadt, Projekte der Stadtverwaltung / freien Träger).
  - Förderung des Vorstellungsvermögens zu Ideen vor der Entwicklung von Lösungsansätzen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Wege zur Bürgerschaft: Ein Leitfaden zur Förderung Bürgerschaftlichem Engagements in den Städten, Gemeinden und Landkreisen Baden-Württembergs, Hrsg: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Baden-Württemberg, Freiburg, Stuttgart 2000.

- Die unterschiedlichen Gruppen (u.a. Kinder/Jugendliche, MigrantInnen) im Stadtteil befähigen, sich gleichberechtigt in den Prozess einzubringen mit dem Ziel, einen Gesamtaushandlungsprozess aller Bevölkerungsgruppen zu erreichen.
- Grundlegende Merkmale für Prozesse der aktivierenden BürgerInnenbeteiligung/ Bürgerschaftliches Engagement
  - BürgerInnen sind die eigentlichen Motoren des Handelns
  - Prinzip der Langsamkeit:  
Wichtig ist, keine schnellen Entscheidungen zu treffen oder treffen zu lassen, vor allem dann nicht, wenn diese von einer Interessengruppe verstärkt gewünscht werden. BürgerInnen muss die Möglichkeit gegeben werden, sich selbst in Ruhe mit der Situation auseinander setzen zu können und Aushandlungsprozesse reifen zu lassen.
  - Prinzip des Konsens:  
Grundlage für alle Entscheidungen ist eine Konsensbildung. Wenn sich möglichst viele BürgerInnen mit dem Ergebnis identifizieren, ist auch damit zu rechnen, dass die Umsetzungen zum Bürgerschaftliches Engagement einen höhern Stellenwert bekommen.
  - Prinzip der Bürgerkommune:  
Soweit als möglich überlassen Politik und Verwaltung die Entscheidung den „Fachkräften des Stadtteiles“ (BürgerInnen). Verwaltung und Fachplanungen verstehen sich zuerst als Berater von BürgerInnen und dann erst als Planungsverantwortliche, die die Vorstellungen der Stadtteilbewohner in Planungen umsetzen. Die Rolle des Stadtrates als Entscheidungsträger muss gewahrt bleiben. Deshalb ist vor Ort klar zu regeln, welche demokratisch legitimierten Entscheidungsstrukturen - in gemeinsam ausgehandelter Form - in den Prozess eingebunden werden.
  - Prinzip der Interdisziplinarität:  
Verwaltung ist in der Regel nicht sozialräumlich, sondern eher nach fachlichen und sozialraumübergreifenden Strukturen organisiert und orientiert. Komplexe Fragestellungen in den Stadtteilen werden selten fachspezifisch gelöst. Zu wesentlichen Fragestellungen sind interdisziplinäre Ansätze und Lösungen im Stadtteil gefragt. Interdisziplinäres Arbeiten „vor Ort“ sollte von Öffnung gegenüber anderen Sichtweisen gesehen werden. Nur dann ist es möglich, auf komplexe Fragestellungen zu reagieren und demgemäß im Sinne einer bürgerorientierten Entscheidung handeln zu können.

### 3 Organisation der Sozialplanung

Für die Organisation der Sozialplanung gibt es keine allgemeingültige Vorgabe. Die Organisationsform entwickelt sich und ist in starkem Maße von der Größe und der Kultur der jeweiligen Verwaltung abhängig.

Dennoch gilt: Sozialplanung ist in der Kommunalverwaltung angekommen.

Nicht nur ausgewiesene Sozial- oder JugendhilfeplanerInnen bedienen sich der Methoden und Instrumente von Sozialplanung, sie sind inzwischen sowohl Bestandteil der Sozialarbeit als auch der klassischen Verwaltungsarbeit geworden.

Daraus ergeben sich Abgrenzungsprobleme für die Bestimmung eigenständiger Arbeitsfelder für Sozialplanung. Andererseits eröffnen die in der Breite vorhandenen und angewandten sozialplanerischen Kenntnisse Möglichkeiten für eine neue Qualität der Zusammenarbeit:

- Die Kommunikation mit den zu beteiligenden Akteuren wird effektiver, wenn die Partner in Ihrer Produktverantwortung auch für die darin enthaltenen sozialplanerischen Aufgaben zuständig sind und hierfür ein gemeinsames fachliches Verständnis besteht.
- Das Verständnis für die Dokumentation von Prozessen, von Datenbereitstellung und -pflege in den sozialen Berufsgruppen wächst und die Bedeutung von fundierten Sozialberichten für die eigene Praxis ist unbestritten.
- Die Aufgabe der Steuerungsunterstützung stellt sich sowohl auf der Ebene der Produktsteuerung als auch auf der Ebene der Gesamtsteuerung und kann somit auch auf die verschiedenen Ebenen aufgeteilt sein. Sie bedarf aber auch der abgestimmten Koordination zwischen den Ebenen.

Sozialplanung wird nicht verzichtbar und löst sich auch nicht als angewandtes Wissen in den Fachbereichen auf. Aber sie verteilt sich auf verschiedene Ebenen und damit auf verschiedene Schultern und ist ein gewichtiger Bestandteil im Steuerungskreislauf.

Unter dem Aspekt der Steuerung bedarf das Verhältnis von „Sozialplanung“ und „Controlling“ der Klärung. Beide sind steuerungsunterstützende Tätigkeiten. Während in der Praxis „Controlling“ eher die betriebswirtschaftliche, fiskalische Seite betont, fühlt sich Sozialplanung eher der fachlichen Seite, der Überprüfung der Wirkung und den Prozessen verpflichtet. Für kommunale Sozialpolitik ist beides unverzichtbar. Das Zusammenwirken muss auf allen Ebenen der Steuerung und des Managements organisiert werden, wie bereits zuvor erwähnt.

Die methodischen Ansätze von Controlling und Sozialplanung ergänzen sich wirkungsvoll. Das schließt ausdrücklich eine gegenseitige Akzeptanz und Kenntnis der Methoden auf beiden Seiten ein (siehe Grafik zur Ablauforganisation auf Seite 18).

Bei der Frage der Organisation gelten insofern die gleichen Empfehlungen wie sie für den Aufbau von Controlling und zentraler Steuerung empfohlen werden. Das bedeutet, in der Aufbauorganisation sollte sozialplanerische Kompetenz in allen Steuerungsebenen der Kommune verankert werden:

- Auf fachbereichsübergreifenden Ebenen wird Sozialplanung als Stab oder Stabsabteilung organisatorisch richtig eingebunden sein. Schwerpunkt ist hier die gesamtstrategische Steuerungsunterstützung in den zentralen Steuerungskreisläufen (Ziel- und Budgetentwicklungskreisläufen).
- Auf der Ebene der Fachämter / Fachbereiche kann Sozialplanung als Stab im Fachbereich und/oder auch in den Bereichen/Abteilungen organisiert sein.
  - Sozialplanung im Fachbereich kann neben Aufgaben von grundsätzlicher Bedeutung des Fachamtes, wie Berichtswesen und Kooperation mit dem Gesamtcontrolling, sowie zum Beispiel der Planung der sozialen Infrastruktur und der Steuerung der sozialen Infrastruktur durch Zuschussvergabe und der Federführung für die Verhandlungen über die Vereinbarungen nach § 79 SGB XII oder § 78ff SGB VIII betraut sein. Sozialplanung ist dazu mit administrativen Befugnissen auszustatten. Die Sicherung der kommunalen Sozialberichterstattung kann hier angesiedelt sein und die Organisation von Entwicklungsinitiativen im Sozialraum (Soziale Stadt, Bündnis für Familie, u.a.)
  - Sozialplanung als Stab in der Abteilung / dem Bereich wird wiederum mehr bei den Entwicklungsvorhaben im Fachbereich als Projektunterstützung oder Projektleitung wirken, zum Beispiel bei der Entwicklung und Überprüfung von Wirkungskennziffern für die Produkte. Aber auch bei der Einführung neuer Verfahren wie zum Beispiel

dem Gesamtplanverfahren in der Eingliederungshilfe oder der Optimierung von Casemanagement im Sinne von Verbesserung der Verfahren in der

- Einzelfallsteuerung,
- der Prozesssteuerung
- und der Strukturbildung.

Gleich welche Organisationsform auch immer gewählt wird, entscheidend für die Wirksamkeit von Sozialplanung ist ihre Verzahnung (Teilnahme an steuerungs-relevanten Entscheidungsprozessen), sowohl mit der operativen Ebene als auch mit den strategischen und fiskalischen Steuerungsprozessen in der Verwaltung.

Im Rahmen dieser organisatorischen Ansiedlung sollte die Zusammenarbeit zwischen beiden Ebenen in Form von konkret vereinbarter Projektarbeit und/oder als Teilnahme in koordinierenden Abstimmungsrunden erfolgen. Mit dieser übergreifenden Zusammenarbeit soll der Gefahr des produktbezogenen Autismus entgegen gewirkt werden und die Steuerungsrelevanz der Wirkungsorientierung gestärkt werden. Dies wird im Rahmen der Umstellung der Verwaltungshaushalte auf das doppische Haushaltsverfahren und die damit verbundenen Controllingverfahren gerade für den Sozialbereich zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Damit nun dieses in mehrfacher Weise fachbereichsübergreifende Zusammenwirken funktioniert (Controlling und Sozialplanung, Sozial-, Jugend-, Altenhilfe-, Gesundheits-, Schulentwicklungs-, Stadtentwicklungsplanung), ist es sinnvoll, gemeinsame Steuerungsleitlinien und abgestimmte Standards zu vereinbaren. Auf dieser Basis können sich ein gemeinsames Steuerungsverständnis und eine gemeinsame Steuerungspraxis entwickeln. Dies ist entscheidend, um in hochkomplexen Aus- und Umgestaltungsprozessen in den Kommunen, die gemeinsame Zielrichtung und die angestrebte Wirkung zu entfalten.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vergleiche u a.:

Leitlinien zur Steuerung im Sozialreferat der Stadt München.

Qualitätsmanagementhandbuch zur Strategischen Steuerung des Kreises Soest.

Controlling und Sozialplanung, Aufgaben und Ablauforganisation, bei Achim Trube, 2000.



**Controlling und Sozialplanung – Aufgaben und Ablauforganisation<sup>10</sup>**

Phasen/Stadien	Ablauforganisation/ Rückkoppe- lungen	Aufgaben - Teilaufgaben	Zuständigkeiten Akteure
<b>EX ANTE</b> (vor der Leistungs- erbringung) (A) Findung und Festlegung von fundierten Zielen aus einer detail-lierten Analyse der Rahmenbedingungen und der bereits erbrachten Leistungen		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestandsanalyse</li> <li>- Analyse der Rahmenbedingungen</li> <li>- Dokumentation der Leistungs-/ Produktpalette</li> <li>▪ Defizit- und Bedürfnisanalyse</li> <li>- Ermittlung der Defizite</li> <li>- Ermittlung der Bedürfnisse</li> <li>▪ Definition der Bedarfe/des Leistungsprofils</li> <li>- Festlegung der strategischen Leistungsziele und der Budget-Eckwerte (Finanzziele)</li> <li>- Definition der operativen Leistungsziele und Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Stadtentwicklungsplanung/Sozialplanung/Controlling (zentral)</li> <li>← Fachbereiche, Freie Träger, Controlling (zentral/dezentral)</li> <li>← Sozialplanung / Controlling mit Fachbereichen</li> <li>← Sozialplanung mit Bürger- und Verbandsbeteiligung</li> <li>← Politik (Rat / Fachausschüsse)</li> <li>← Fachbereiche mit Sozialplanung und Controlling (dezentral)</li> </ul>
(B) Entwicklung von Leistungsaufträgen, Indikatoren und Messsystemen		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung von Leistungsaufträgen mit Qualitätsanforderungsprofilen und Budgets</li> <li>▪ Entwicklung eines fachlichen Indikatorensystems</li> <li>▪ Entwicklung eines Gesamtsystems zur Erfolgsmessung (Zielerreichung/Qualitätserfassung/Budgetkontrolle)</li> <li>▪ Feststellung der Leistungsaufträge und des Indikatoren-/Messsystems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Fachbereiche mit Sozialplanung und Controlling (dezentral)</li> <li>← Sozialplanung mit Fachbereichen</li> <li>← Controlling (zentral) / Sozialplanung</li> <li>← Politik (Rat/Fachausschüsse)</li> </ul>
<b>DURCHFÜHRUNG</b> (C) Leistungsgestaltung und -erbringung		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abschluss von Leistungsverträgen (evtl. mit Externen / Freien Trägern)</li> <li>▪ Leistungserbringung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Fachbereiche / Freie Träger</li> <li>← Fachbereiche / Freie Träger</li> </ul>
<b>EX POST</b> (D) Soll-Ist-Analyse und Feed-back		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operatives Controlling – fachlich</li> <li>- Ermittlung der Effektivität (Grad der inhaltlichen Zielerreichung)</li> <li>- Qualitative und quantitative Berichterstattung</li> <li>▪ Operatives Controlling – wirtschaftlich</li> <li>- Ermittlung der Effizienz (Grad der Wirtschaftlichkeit)</li> <li>- Kennzahlenbericht</li> <li>▪ Feed-back und strategische Controlling</li> <li>- permanente Rückkoppelung der Leistungsdaten an die Leistungserbringer</li> <li>- Aggregation der Informationen und Daten zu einem strategischen Gesamtbericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Sozialplanung/Controlling (dezentral) mit Fach-bereichen, Trägern, Bürgern</li> <li>← Controlling (dezentral) mit Fachbereichen und Freien Trägern</li> <li>← Controlling (dezentral) / Sozialplanung</li> <li>← Controlling (zentral) / Sozialplanung</li> </ul>
<b>EX ANTE</b> (vor der Leistungs- erbringung) (E) Einbringung der Daten und Informationen aus dem Gesamtbericht in die strategische Zielentwicklung		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückkoppelung des Gesamtberichtes über die Erreichung der übergeordneten Leistungs- und Finanzziele (Budget-Eckwerte) zur strategischen Zielentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Controlling (zentral) / Sozialplanung</li> </ul>

**4 Konsequenzen für die Sozialplanung als Beruf – Welche Kompetenzen werden benötigt?**

- Kommunikation organisieren

<sup>10</sup> Aus: Trube, Achim / Wohlfahrt, Norbert, Der aktivierende Sozialstaat, 2000, S. 203.

SozialplanerInnen brauchen stärker als je zuvor die Fähigkeit, Prozesse zu begleiten und Netzwerke ergebnisorientiert zu organisieren. Die Organisation von Beteiligungs- und Aushandlungsprozessen – also von Kommunikation - (Moderation, Prozessbegleitung, Beteiligungsverfahren) mit breiterem, produktübergreifendem Ansatz ist eine wichtige Kompetenz von Sozialplanung und stärkt die innovative Kraft der Organisation in Richtung „lernende Organisation“.

- **Nachhaltigkeit sichern**

SozialplanerInnen müssen sich im strategischen Prozess einer Organisation verorten können (unabhängige Stabsstelle) und durch Beteiligungsvereinbarungen Einfluss sichern. Die strategische Kompetenz von SozialplanerInnen eröffnet Chancen, Prozessverantwortung im strategischen Prozess zu erlangen. Konkret heißt das z.B., die Prozessverantwortung für die Formulierung von Zielen und Zielkatalogen für sich mit zu reklamieren.

- **Zukunft gestalten**

Durch die starke Vereinnahmung von SozialplanerInnen im operativen Tagesgeschäft und in der Produktsteuerung ist die Gefahr groß, dass die innovativen Fähigkeiten, das Querdenken, das "Über - die - Produkte – Hinausdenken" zu kurz kommen. Sie müssen deshalb bewusst dafür sorgen, dass diese Fähigkeiten gepflegt werden und ein Forum zur Reflexion erhalten. SozialplanerInnen sind weiterhin, vielleicht sogar noch stärker als bisher, auf ein fachliches Netzwerk und auf Austausch über die Grenzen der eigenen Zuständigkeit angewiesen; dies vor allem dann, wenn organisatorische „Versäulungen“ integrierende Ansätze behindern.

- **Daten sinnvoll nutzen**

EDV-Fachverfahren und Controllingverfahren produzieren eine Unmenge von Daten, die zur Steuerung einsetzbar sind und eingesetzt werden. Mehr denn je ist die Kompetenz gefragt, aussagekräftige Daten zu definieren, sie zuverlässig zu erheben und richtig auszuwerten. SozialplanerInnen können das, sie müssen sich aber in die Datendefinitions- und Auswertungsprozesse explizit einmischen (können).

- **Gestaltungsspielräume schaffen**

Das klassische Geschäft von Sozialplanung, nämlich die vorausschauende Gestaltung von Strukturen, die Sicherung von Ressourcen – z. B. Flächen für soziale Infrastruktur bzw. erforderliche interne Umorganisation der Dienstleistung – bleibt weiterhin wichtig und vorrangig. Die Verbreitung strategischen Denkens in die Chefetagen hinein ist eine große Chance für langfristige Planungsprozesse: das Verständnis für Sozialplanung als Strategieinstrument könnte wachsen und Impulse für die Arbeit bringen, wenn Sozialplanung als Stab in den Entscheidungsgremien mit einem ständigen Sitz aufgenommen ist. Es steht nirgendwo geschrieben, dass nur das gut ist, was mühsam erkämpft werden musste, ohne sich an vorherigen Entscheidungen zu beteiligen.

- **Ergebnisorientiert arbeiten**

Wer plant, möchte auch umsetzen. Wer umsetzen will, muss sich mit denen auseinandersetzen, die Umsetzungen beeinflussen. Das sind einmal die Fachabteilungen mit ihrer Produktverantwortung, auf der anderen Seite vor allem die Finanzabteilung mit ihrer Finanzverantwortung. Ergebnisorientierte Arbeit geht nur durch Sicherstellung einer transparenten Abstimmung aller Beteiligten und durch die bewusste Begleitung dieses Prozesses bis zur Umsetzung und darüber hinaus – in der kontinuierlichen und evaluierenden Begleitung. Dann ist es auch möglich, bei den eventuell den Erfolg störenden Umsetzungsansätzen rechtzeitig eingreifen zu können.

## VSOP-Gründungsplattform 1991

### SozialplanerInnen organisieren sich bundesweit

Seit Ende letzten Jahres gibt es einen neuen Verein für Sozialplanung in der Bundesrepublik. Am 01.11.1991 sind SozialplanerInnen von Kommunen, Landesbehörden, freien Trägern, Planungsinstituten, Ausbildungs- und Fortbildungsinstitutionen beim Deutschen Verein in Frankfurt zusammen gekommen, um den neuen Verein aus der Taufe zu heben.

Zwei Jahre lang hatte der Arbeitskreis Sozialplanung als informeller Kreis von SozialplanerInnen aus verschiedenen Arbeitsfeldern daran gearbeitet, ein Forum für die fachliche Diskussion aller Fragen der Sozialplanung aufzubauen. Wie hoch die Nachfrage nach einem solchen Netzwerk von SozialplanerInnen in der Praxis ist, zeigt die Tatsache, dass der AK Sozialplanung innerhalb von zwei Jahren auf über 150 InteressentInnen angewachsen ist.

Insbesondere zur Förderung des fachlichen Erfahrungsaustausches, der Fort- und Weiterbildung der SozialplanerInnen und für gemeinsame Stellungnahmen zu fachpolitischen Fragen war der Schritt zu einem formalen Zusammenschluss, zu einer Lobby für Sozialplanung, überfällig.

Nachstehend stellen wir die Plattform des AK Sozialplanung vor, auf die sich die SozialplanerInnen noch vor ihrer Vereinsgründung verständigt haben:

#### Die Plattform des AK Sozialplanung

Der AK Sozialplanung ist ein Zusammenschluss von SozialplanerInnen in der Praxis, die sich zum Ziel gesetzt haben, die fachliche Diskussion über alle Fragen zur Sozialplanung anzuregen und voranzutreiben.

Er stellt ein Forum für eine öffentliche Diskussion der Methoden, Inhalt wie auch Probleme der rationalen Politikgestaltung wie auch deren Beratung dar.

*Arbeitsfeld:* Wir sehen Sozialplanung bezogen auf all ihre Handlungsfelder und deren Rahmenbedingungen ohne Beschränkung auf einzelne Trägerformen, Arbeitsebenen, Zielgruppen oder sozialräumliche Felder. SozialplanerInnen sind gleichermaßen tätig in Wissenschaft, Politik und Praxis.

*Interdisziplinarität:* Es gibt kein Monopol einer wissenschaftlichen Disziplin auf die Sozialplanung. Vielmehr wollen wir ein interdisziplinäres Forum für alle Fachprobleme inhaltlicher, methodischer und organisatorischer Art schaffen.

*Praxisbezug:* Primär interessieren uns Fragestellungen aus der Sicht der Praxis der alltäglichen Sozialplanung. Wissenschaftlicher Bezug ist wichtig, aber eher als angewandte Praxisforschung. Empirische Sozialforschung ist das Handwerkszeug, um soziale Themen greifbar und bearbeitbar zu machen.

*Politischer Bezug:* Sozialplanung muss als Arbeitsansatz auch politisch vertreten werden und auf Politik Einfluss nehmen.  
Dazu gehören:

- Lobbyarbeit bei Parlamenten und Regierungen in allen Fragen, die die Verankerung von

Sozialplanung betreffen,

- Empfehlungen zu Handlungsfeldern und zur Gestaltung der Sozialplanung,
- fachpolitische Stellungnahmen zu aktuellen gesellschaftspolitischen Themen, zur sozialrechtlichen und planungsrechtlichen Entwicklung und zu konzeptionellen, methodischen und organisatorischen Fragen der Sozialplanungspraxis.

*Organisatorischer Rahmen:* Der Erfahrungsaustausch findet vorläufig über thematische Workshops in verschiedenen Arbeitsfeldern (vor allem Jugendhilfe, Altenhilfe, Stadtteilnetze/Gemeindeorientierung, Frau und Planung, Arbeitsmarktpolitik, Wohnungspolitik, Methoden) und zentrale Veranstaltungen statt. Regionalgruppen, Fachgruppen oder Ausschüsse werden eingerichtet, wenn sie auf Initiativen der Mitglieder hin entstehen.

## Thesen zum Arbeitsfeld der Sozialplanung

**1.** Es gibt nicht die Sozialplanung. Es gibt Problemfelder, deren professionelle Bearbeitung unter dem Begriff Sozialplanung gefasst werden kann. Sozialplanung bewegt sich innerhalb gesellschaftlicher Rahmenbedingungen: Anwachsen sozialer Problemlagen, Verengung finanzieller Handlungsspielräume, Haushaltskonsolidierungsprozesse, Zerfall gesellschaftlicher Perspektiven, Verarmung und Verelendung ganzer Wohnviertel... Hier besteht ein umfassender sozialstaatlicher Steuerungsbedarf. Für diese Probleme entwickelt Sozialplanung Instrumentarien macht Vorschläge zur Organisationsentwicklung, liefert Konzepte, nicht Rezepte. Zur Bearbeitung, nicht zur Verwaltung von Problemen. Sozialplanung ist die Operationalisierung handelnder Sozialpolitik. Wo Sozialplanung fehlt, ist Sozialpolitik planlos. SozialwissenschaftlerInnen haben dabei nicht das Monopol der sozialpolitischen Analyse und Perspektive.

**2.** Sozialplanung ist das Instrument zur Ermittlung und differenzierten Beschreibung von Bedürfnissen und Lebenslagen von Betroffenen. Dies kann durch keine andere Instanz in einer Sozial- oder Kommunalverwaltung erbracht werden. Sozialplanung erstellt dabei nicht nur Fachsozialpläne, sondern übernimmt die gesamte Organisation des Planungsprozesses. Den kooperativ im Verbund mit Betroffenen und der ständigen Möglichkeit zur Planungsprozess-korrektur zu organisieren, ist dabei eine wesentliche Qualität von Sozialplanung.

**3.** Sozialplanung ist auch die Inszenierung, Dramaturgie und Skandalisierung von Notlagen. Ihre Anwaltsfunktion zielt auf den Abbau sozialer Ungerechtigkeit und regionaler Disparitäten in der Infrastruktur. In dieser Form vertritt Sozialplanung die «Sicht von unten» und operiert bewusst parteiisch.

**4.** Planungsmethodologisch ist Sozialplanung integrativ und pluralistisch. Sie ist das Instrument, das qualifizierte Sozialraumanalysen und eine kommunale Sozialberichterstattung ermöglicht und harte Daten über sozialstrukturelle Entwicklungsverläufe und unterschiedliche Zielgruppen bereitstellt.

**5.** Sozialplanung versteht es wie keine zweite Planungsinstanz, einen offenen Planungsprozess zu organisieren. Diese Offenheit ist unumgänglich, wenn sich kommunale Sozialpolitik Bürgernähe, Regionalisierung sozialer Dienste, Planungsbeteiligung nicht-kommunaler Stellen und Dezentralisierung kommunalpolitischer Entscheidungen zum Ziel setzt. Ziel der Sozialplanung ist es dabei, dass sich die einzelnen Akteure vernetzen - im Quartier oder im jeweiligen Politikfeld - wie z.B. in der Arbeitsmarktpolitik, Wohnungspolitik,

Jugend- und Sozialpolitik. Sozialplanung praktiziert hierbei praxisnahe Forschung ebenso wie aktive Beteiligung an emanzipatorischen Aktionen.

**6.** Für modernes Organisationsmanagement bei der Neuorganisation sozialer Dienste und der Sozialverwaltung liefert Sozialplanung das Know-how. Sozialplanung ist somit das Steuerungsinstrument, um zielgerichtete soziale Dienstleistungen zu ermöglichen – sie ist die professionelle Alternative zum pragmatischen Durchwursteln und zu Spontan«analysen».

**7.** Über Sozialplanung werden in innovativer Form vielfach neue Politikfelder aufgebaut oder konzeptionell und programmatisch ausdifferenziert: Konzepte neuer Arbeitsmarkt- und Wohnpolitik, quartier- und zielgruppenbezogene Programme, Stadterneuerungskonzepte, Selbsthilfeförderkonzepte, Frauenförderpläne, Modelle kinderfreundlicher Stadtplanung, Konzepte von multikulturellen, ressortbezogenen Wahrnehmungs- und Handlungsmustern für kommunale Lebenswelten. Sozialplanung wird häufig zum Katalysator für lokale Entwicklungen, innovative Konzepte und Strategien.

**8.** Sozialplanung liefert einen Kompass im Kosten- und Finanzierungsbereich, gibt Informationen, wo man finanziell steht und welchen Spielraum man hat. Bei angesagter Infrastrukturrevision steht sie dabei einerseits in Gefahr, zum Verwalter einer sozialpolitischen Konkursmasse zu werden, bietet aber auch das Instrumentarium, Entwürfe greifbar und damit im Ressourcen-Verteilungskampf durchsetzbarer zu machen.

**9.** Sozialplanung bewegt sich im Spannungsfeld Politik, Wissenschaft und Praxis, sie ist Sozialforschungs-, Planungs- und Koordinationstätigkeit zugleich. Sozialplanung ist immer auch Kritik an überholten Planungsleitbildern, bürokratischen Organisations- und Arbeitsstrukturen sowie mangelnder Bürgernähe und Betroffenenbeteiligung.

**10.** Wirkungsvoll lässt sich Sozialplanung nur betreiben als arbeitsteiliger, arbeitsfeldbezogener und interdisziplinärer Planungsprozeß. Den SozialplanerInnen kommt dabei die Aufgabe zu, als methodische(r) HelferIn den Austauschprozeß zwischen den Akteuren zu organisieren, Türen zu öffnen, Blockaden zu besprechen, Bedürfnisse, Ziele und Meinungen sichtbar und besprechbar zu machen und auf das Fernziel «herrschaftsfreier Diskurs» zuzusteuern.

**11.** Sozialplanung braucht ein organisatorisch-strategisches Minimum: Eine feste Etablierung in Verwaltungsstrukturen (oder sonstigen Trägerstrukturen) mit diversen Projektgruppen, Unterstützung von Selbsthilfegruppen und selbstorganisierten Projekten, Akquisition von Finanzierungsmöglichkeiten für den Sozialbereich, Aufbau einer Kooperationsbasis mit freien Trägern, Organisation interdisziplinärer ressort- und verwaltungsübergreifender Zusammenhänge und Wege zur öffentlichen Thematisierung.

**12.** Zur Perspektive der Sozialplanung gehört, dass sie ihre faktischen Einflussmöglichkeiten ihren fachlichen Kapazitäten anpasst und diese wiederum ihrer faktischen Situation, d.h. Sozialplanung hat sich an realpolitischen Situationen zu orientieren, sie muss die engen Rahmenbedingungen der eigenen Arbeit erweitern, aktiv Einfluß auf Verteilungsstrukturen und Verteilungsprozesse nehmen, sich im politischen Entscheidungsfeld eine Machtbasis aufbauen, intensiv kontinuierlich den Dialog mit Betroffenen, Klienten und Trägern suchen und sich systematisch einmischen in die Politikbereiche, die ihr ursächlich die Probleme zur Lösung auftischen.

Jedem/r PraktikerIn der Sozialplanung ist klar, dass die derzeitige Situation der Sozialplanung dieses Arbeitsfeld noch nicht gewährleistet. Entsprechend zielt unsere Arbeit darauf ab, dies zu erreichen. Das Spezifische dabei wird sein, Sozialplanung als eigenständigen Arbeitsansatz im Spannungsfeld benachbarter Ansätze zu entwickeln. »

## VSOP-Plattform 2008

### Sozialplanung unter neuen Rahmenbedingungen

#### 1 Kurze Geschichte von den Anfängen der Sozialplanung zum VSOP

Die Geschichte der Sozialplanung in Deutschland ist mit fast 40 Jahren vergleichsweise kurz. Nach der ersten wirtschaftlichen Rezessionsphase der Nachkriegszeit im Jahr 1966/67 wurde im Zuge von Regierungs- und Verwaltungsreformen politisch-gesellschaftliche Planung als Ansatz zur Krisenbewältigung ungesteuerter marktwirtschaftlicher Fehlentwicklungen etabliert. Auf kommunaler Ebene wurde in der Einrichtung einer integrierten Entwicklungsplanung ein Weg zur Lösung der wirtschaftlichen, städtebaulichen und sozialen Probleme gesehen. Sozialplanung – bis dahin bloße Planung und Förderung sozialer Einrichtungen – wurde erstmals in diesem umfassenden Zusammenhang gesellschaftlicher, städtebaulicher, sozialrechtlicher und planungsmethodischer Entwicklungen entfaltet. Politischer Auslöser hierfür waren vor allem gesellschaftliche Fragen im Gefolge der sozialen Bewegungen nach dem Jahr 1968. Fachlicher Motor für die Beförderung der Sozialplanung war insbesondere der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge, der auf dem 66. Fürsorgetag 1969 in Essen Sozialplanung für die Gestaltung einer kommunalen Sozialpolitik, sozialen Kommunalpolitik und aktiven Gesellschaftspolitik eingefordert und hierzu im Weiteren entsprechende Strukturen (Fachausschuss, Handbuch, Arbeitshilfen, Stellungnahmen) geschaffen hat.

Drei Stränge haben zur Ausdifferenzierung der Sozialplanung geführt:

- die theoretische und praktische Weiterentwicklung sozialer Arbeit auf eine systematische Analyse- und Planungsebene,
- die Perspektivenerweiterung der Stadtplanung von der baulich-physischen Ebene auf soziale und kommunikative Aspekte,
- die Initiativen aus der Stadtforschung und Städtestatistik nach einer besseren Informations- und Datenbasis.

Diese Dreiteilung spiegelt sich vielfach heute noch wider in der Unterscheidung von sozialer Fachplanung, sozialräumlicher Entwicklungsplanung und Sozialberichterstattung.

Sozialplanung wurde zunehmend als sozialpolitisches Steuerungsinstrument zur Verbesserung sozialer Daseinsvorsorge und zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse in der Stadt- und Gemeindeentwicklung begriffen. SozialplanerInnen wurden in der Sozialverwaltung eingestellt und auch in Planungsgruppen oder Planungsstäben der Stadtentwicklung integriert.

Die fachliche Marschroute für die Konzeption und Praxis der Sozialplanung wird bis Ende der 80er Jahre überwiegend von Fachorganisationen wie dem Deutschen Verein und engagierten Fachhochschulprofessoren aus dem Sozialbereich und Leitungskräften aus der Sozialverwaltung dominiert.

Im Jahr 1991 entsteht schließlich mit dem VSOP ein selbstorganisiertes Netzwerk von SozialplanerInnen aus der Praxis heraus, das seitdem den fachlichen Erfahrungsaustausch organisiert und als Lobby für Sozialplanung in Deutschland auftritt.

## 2 Die Rahmenbedingungen für Sozialplanung verändern sich

### 2.1 Am Anfang stand der Professionalisierungsschub

Die Gründung des VSOP war getragen von einem Professionalisierungsschub im praktischen Einsatz von Sozialplanung in der alten BRD. Damit eng verbunden war die identitätsstiftende Absicht, einen strategischen Beitrag zu leisten zum Ausbau kommunaler oder lokaler Sozialstaatlichkeit auf einer systematischen, wissenschaftsorientierten Grundlage und mit professionellen Methoden.

Es ging darum, die sozialgeschichtlich in diesem Ausmaß noch relativ neue, sich weiter ausdehnende Grauzone zu gestalten zwischen den Großsystemen der sozialen Sicherung, der rückläufigen Selbsthilfe in den traditionellen Sozialformen Familie, Nachbarschaft etc. und einer (marktorientierten) Konsumsphäre, in der gewerbliche soziale Dienstleister noch eher unbedeutend waren.

### 2.2 Die sozialpolitischen Konstellationen geraten in Bewegung

In den vergangenen 15 Jahren haben sich diese Konstellationen und damit die Vorgaben für Sozialplanung erheblich verschoben:

- Die Großsysteme der sozialen Sicherung sind im Um-, Aus- und Abbau begriffen, - eine Entwicklung, die sich seit der Einführung der Pflegeversicherung beschleunigt hat und vor allem mit der Umsetzung von Hartz IV die kommunalen Steuerungsmöglichkeiten veränderte, z.T. auch engere Gestaltungsräume zuweist.
- Die traditionellen alltagsnahen Lebensformen und Solidargemeinschaften schrumpfen weiter und werden zusehends schwächer. Andererseits bilden sich vermehrt neue lebensweltnahe Zusammenschlüsse und soziale Verbindungen, die der Zivilgesellschaft zuzurechnen sind.
- Eine starke Dynamik geht von der Expansion der Dienstleistungsmärkte aus, auf denen in privatwirtschaftlichen Organisationsformen auch ein immer breiteres Spektrum sozialer Dienstleistungen angeboten wird. Damit setzt die Ökonomisierung in der Produktion dieser Leistungen auch für die öffentlichen oder halböffentlichen Produktionsformen des gesamten Non-Profit-Bereichs immer verbindlichere betriebswirtschaftliche Standards.

### 2.3 Neue Trends bestimmen den Weg

Der Handlungsspielraum und die Rolle von Sozialplanung werden für die überschaubare Zukunft von sozialpolitischen und gesellschaftlichen Trends bestimmt werden, die bereits klar erkennbar sind:

- Entstaatlichung, Privatisierung, aber auch Kommunalisierung von sozialer Sicherheit,
- Ökonomisierung, Konsolidierungsdruck in der sozialen Arbeit,
- Von der traditionellen Sozialform zur Zivilgesellschaft,
- Zunahme sozialer Ungleichheit auch in den Chancen auf Bildung und Gesundheit,
- Gefahr der dauerhaften, sozial-räumlich verfestigten Ausgrenzung der „Modernisierungsverlierer“, der Sozialraum wird für diese zur biographischen Falle,
- Public-Privat-Partnership statt Verbands-Korporatismus,
- Vorrang offener, variabler Kooperationsformen mit marktorientierten Themen, Prioritäten, Darstellungstechniken und Kommunikationsformen,
- Aufwertung starker, gut organisierter und marktnaher Interessengruppen

Die Kommunen sind nach dem Sozialstaatsprinzip des Art. 20 (1) des Grundgesetzes verpflichtet, soziale und kulturelle Dienstleistungen für alle Bürgerinnen und Bürger bereit zu stellen. Sie sind gegenwärtig herausgefordert und zunehmend überfordert, diesen verfassungsmäßigen Auftrag zur Daseinsvorsorge mit immer knapperen finanziellen Mitteln zu erfüllen.

Die wird einerseits durch Privatisierungsvorgaben auf kommunale Kernaufgaben enger begrenzt, andererseits durch zunehmend riskante oder prekäre Lebenslagen von Familien und Einzelnen noch stärker gefordert. Der soziale Zusammenhalt vieler Städte und Gemeinden steht auf dem Spiel. Es geht um die Grundversorgung mit Leistungen der sozialen Infrastruktur und vor allem darum, den Anschluss der Wohngebiete des sozialen Abstiegs an normale Lebenschancen zu erhalten. Das erfordert qualifizierte Unterstützung und gezielte Förderangebote an Einzelne, Familien und Gemeinwesen.

Der Stellenwert von Sozialplanung wird sich in ihrem fachlichen Beitrag erweisen müssen, solche Gewährleistungsstandards für soziale Städte bzw. Landkreise und Gemeinden weiter zu entwickeln und dazu eine leistungsfähige soziale Infrastruktur zu erhalten.

### 3 Sozialplanung hat einen konturierten Auftragsrahmen und ein Kerngeschäft

#### 3.1 Grundlegende Handlungsnormen leiten die Planungspraxis

Der sozialplanerische Auftrag an die öffentliche Verwaltung leitet sich aus normativen Vorgaben an eine soziale und demokratische Gesellschaftsordnung ab. Insbesondere die Sozialgesetzgebung (SGB I bis XII) markiert auf örtlicher Ebene den Aktionsradius der Sozialplanung.

Sozialplanung kann vornehmlich im Bereich Jugendhilfeplanung auf einen klaren gesetzlichen Auftrag zurückgreifen, gesetzliche Grundlagen finden sich aber auch auf anderen Aktionsfeldern, wie der Anwendung des SGB II oder sogar im Baugesetzbuch für Stadtteilreparaturen im Sinne des Programms Soziale Stadt.

Als Kernaufgabe institutionalisierter Sozialplanung erwachsen daraus komplexe Abstimmungserfordernisse. Deren Legitimation beruht auf dem Anspruch, gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen durch Sachorientierung, Systematisierung und partizipative Organisation eine neue Qualität zu verleihen und so Steuerungschancen für das Gemeinwesen zu gewinnen bei der planvollen öffentlichen Gestaltung des Sozialen. Sozialplanung leistet also vor allem Steuerungsunterstützung für die Öffentlichkeit und für Entscheider in öffentlichen Institutionen, die sich normativ leiten lässt von Zielen der sozialen Verantwortung und des Zusammenhalts.

Sozialplanung in der Praxis orientiert sich dabei an folgenden normativen Voraussetzungen:

- Soziale Gerechtigkeit als Perspektive: Parteilichkeit bei der Verteilung von grundlegenden Lebenswerten, d.h. Ressourcen und Chancen gesellschaftlicher Teilhabe als Leitmotiv und Handlungsauftrag, insbesondere die sozialen Schäden aus struktureller sozialer Ungleichheit und segregierten Lebenswelten zu mindern und zu vermeiden,
- Lebensweltbezug: reale soziale Kontexte und individuelle Lebenslagen als Gradmesser für sozialpolitische Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Eigenverantwortung und selbst bestimmter Lebensführung,
- Demokratische Legitimierung von Zielen und Konsensbildung: sachverständige Moderation im sozialpolitischen Zielfindungs- und Aushandlungsprozess zwischen öffentlichen Akteuren und nicht-öffentlichen Partnern für eine sozialorientierte Entwicklung von Städten, Kreisen und Gemeinden,



- Einbindung auf der Managementebene zur Steuerungsunterstützung: fach- und verwaltungsübergreifende Koordination; die Prozessqualitäten der Planung sollen auch in den Managementkreisläufen der Umsetzung erhalten bleiben; Ergebnissicherung und Wirkungskontrolle gehören in diesem Kontext in das Pflichtprogramm der Planung,
- Lobby- und Vernetzungsfunktion: angemessener Zugang zu sozialpolitischen Institutionen zur Lobby- und Netzbildung auf den verschiedenen Planungs- und Entscheidungsebenen.

### 3.2 Sozialplanung hat Standardaufgaben

- Beobachtung und Analyse, kritische Begleitung und Dokumentation sozialer Prozesse vor allem auf kommunaler oder regionaler Ebene,
- eine systematische und kontinuierliche Sozialberichterstattung als Grundlage für die Ausrichtung aller sozialpolitischen Diskurse und sozialadministrativen Managementprozesse an einer methodisch gesicherten Abklärung sozialer Realitäten.
- Strategische Orientierung herstellen durch systematische und beteiligungsorientierte Zielfindung,
- Empowerment, Aktivierung der Selbsthilfekräfte und Fähigkeiten zur Selbstorganisation,
- Outcome-Orientierung sozialer Arbeit ermöglichen durch Ergebnis- und Wirkungscontrolling für Produkte, Maßnahmen und Programme,
- Positionierung der Sozialplanung in der strategischen Steuerung sozialer Stadt-, Kreis- und Regionalentwicklung,
- Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in den operativen Geschäftsprozessen sozialer Dienstleistung forcieren, Innovationen anregen und verankern,
- Mitwirken an der Bildung von Kennzahlen und Indikatoren für Erfolgsmessung und Benchmarking.

### 3.3 Sozialplanung braucht Kompetenz

Qualifizierte und wirkungsvolle sozialplanerische Praxis braucht qualifizierte SozialplanerInnen und ein entsprechend organisiertes Arbeitsumfeld:

- Das Anforderungsprofil für SozialplanerInnen umfasst planerische, wissenschaftliche und persönliche Kompetenzen, sozialwissenschaftliche und sozialpolitische Kenntnisse, Methodenwissen, Verwaltungskennnisse/ „Bürokratiewissen“, Kommunikations- und Moderationsmethoden, „Mehrsprachigkeit“ im Umgang mit verschiedenen sozialen Codes, Hartnäckigkeit und Geduld.
- Unverzichtbar sind angemessene institutionelle Rahmenbedingungen und Freiräume zu eigenständigem Handeln und Zugänge, die eine ämter- und institutionsübergreifende Zusammenarbeit und Netzbildung ermöglichen. Sozialplanung braucht eine räumliche und materielle Ausstattung, die der Vielfältigkeit und Mehrdimensionalität ihres Aufgabenspektrums gerecht wird.

## 4 Ziele, Aufgaben und Arbeitsweise des Vereins für Sozialplanung VSOP e.V.

### 4.1 Der VSOP als praxisorientiertes Netzwerk

Der VSOP ist ein selbstorganisiertes Netzwerk von Sozialplanerinnen und Sozialplanern aus der Praxis in Kommunen, Landes- und Bundesbehörden, freien Trägern der Wohlfahrtspflege, Beratungs- und Planungsinstituten und Aus- und Fortbildungseinrichtungen; der VSOP ist offen für alle beruflich mit Sozialplanung befassten oder an der Förderung angewandter Sozialplanung interessierten Personen. Grundlegend für dieses in Deutschland einmalige thematische Forum sind Interdisziplinarität, Praxisbezug, Arbeitsfeldorientierung und ein prozessuales, kommunikatives und beteiligungsorientiertes Grundverständnis von Planung. Der VSOP versteht sich als Lobby der SozialplanerInnen.

Die Satzung des VSOP führt in § 2 dazu aus:

„Der Zweck des Vereins ist die Förderung der Sozialplanung in Praxis und Theorie. Der Verein soll zu einer zukunftsweisenden Entwicklung der Sozialplanung in Deutschland und Europa beitragen. Der Vereinszweck wird verwirklicht insbesondere durch Erfahrungsaustausch, Tagungen, Seminare und Informationsveranstaltungen sowie durch gutachterliche Stellungnahmen und Öffentlichkeitsarbeit.“

### 4.2 Was will der VSOP?

- Die Mitglieder des Vereins in ihrer beruflichen Rolle durch ein lebendiges Fach-Netzwerk der Sozialplanung unterstützen,
- die Kenntnisse und Werkzeuge der SozialplanerInnen auf dem jeweiligen Stand des Wissens und der aktuellen fachlichen Debatten qualifizieren,
- Sozialplanung und Sozialberichterstattung als wirksame Instrumente im Management sozialer Probleme und sozialer Organisationen etablieren,
- sozialpolitische Diskurse durch sozialplanerische Erfahrungen und fachliches Wissen auf eine zukunftsfähige Sozialpolitik hin beeinflussen.

### 4.3 Was tut der VSOP hierzu?

- Den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern in Gang bringen und in Gang halten,
- die Interessen der professionellen SozialplanerInnen im Sinne eines Berufsverbandes vertreten, z.B. durch Entwicklung und Kommunikation professioneller Standards und Methoden sowie durch Beteiligung an fachlichen Diskursen,
- bei der sozialpolitischen Meinungsbildung mitwirken, insbesondere als Teil der Lobby für sozial Benachteiligte, aber auch im Sinne einer effektiv planenden Sozialverwaltung,
- politische Akteure und sonstige Entscheidungsträger beraten,
- zu aktuellen und sozialpolitischen Themenfeldern durch fachpolitische Stellungnahmen und Publikationen in die Öffentlichkeit hinein wirken,
- Kontakte zu fachverwandten Vereinen, Verbänden und Institutionen pflegen und mit ihnen kooperieren, z. B. mit dem Deutschen Verein, dem DIFU, dem Verband für Stadt-, Regional- und Landesplanung, dem Wohnbund, dem Verband der Städtestatistiker, der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management u. a.,
- Ausbildungsinstitutionen für sozialplanerische Berufsfelder als Ansprechpartner zur Verfügung stehen; der VSOP gestaltet Fortbildungsangebote in Kooperation mit verschiedenen Trägern (z. B. Kommunen, Landesbehörden, Universitäten, Fachhochschulen und Instituten) für SozialplanerInnen.

#### 4.4 Wie arbeitet der VSOP und wo hat er seine Qualität?

- Der VSOP gestaltet und erfüllt seine Aufgaben selbständig durch das Engagement und die Initiative seiner Mitglieder.
- Die Mitglieder entscheiden, an welcher Stelle und in welchem Umfang sie sich in die Arbeit des Netzwerks einbringen.
- Alle Mitglieder sind in den Informationsfluss eingebunden.
- Es gibt keinerlei Rangordnung wissenschaftlicher Disziplinen im VSOP; Ausbildungsgänge und Professionen ordnen sich gleichwertig dem Primat einer interdisziplinären Praxis unter.
- Der VSOP arbeitet praxisorientiert, aber mit Bezug auf theoretische Positionen und empirische Daten.
- Der VSOP bietet für seine Mitglieder einen kollegialen Erfahrungsaustausch und kurze Informationswege.
- Der VSOP bildet Fach- und Regionalgruppen, organisiert Tagungen und Workshops, vermittelt kollegiale Beratung, erarbeitet und verbreitet Fachinformationen.
- Aktivitäten des Vereins wie Tagungen und Veröffentlichungen unterliegen Qualitätskriterien, die durch den Vorstand abgesichert und überprüft werden.
- Die Vereinsgremien und Netzwerkgruppen arbeiten planvoll und zielgerichtet.

#### 4.5 Was hat der VSOP zu bieten?

- Wissen und berufliche Erfahrungen der Mitglieder,
- Fachtagungen und Workshops zu allen Feldern der Sozialplanung,
- Fortbildung zu Themen der Sozialplanung in Kooperation mit Bildungsträgern,
- eine Geschäftsstelle,
- einen Internetauftritt, der offen ist für den Austausch von Fachinformationen und Meinungen,
- Finanzmittel aus Mitgliedsbeiträgen und Einnahmen aus Leistungen des Netzwerks für Dritte.