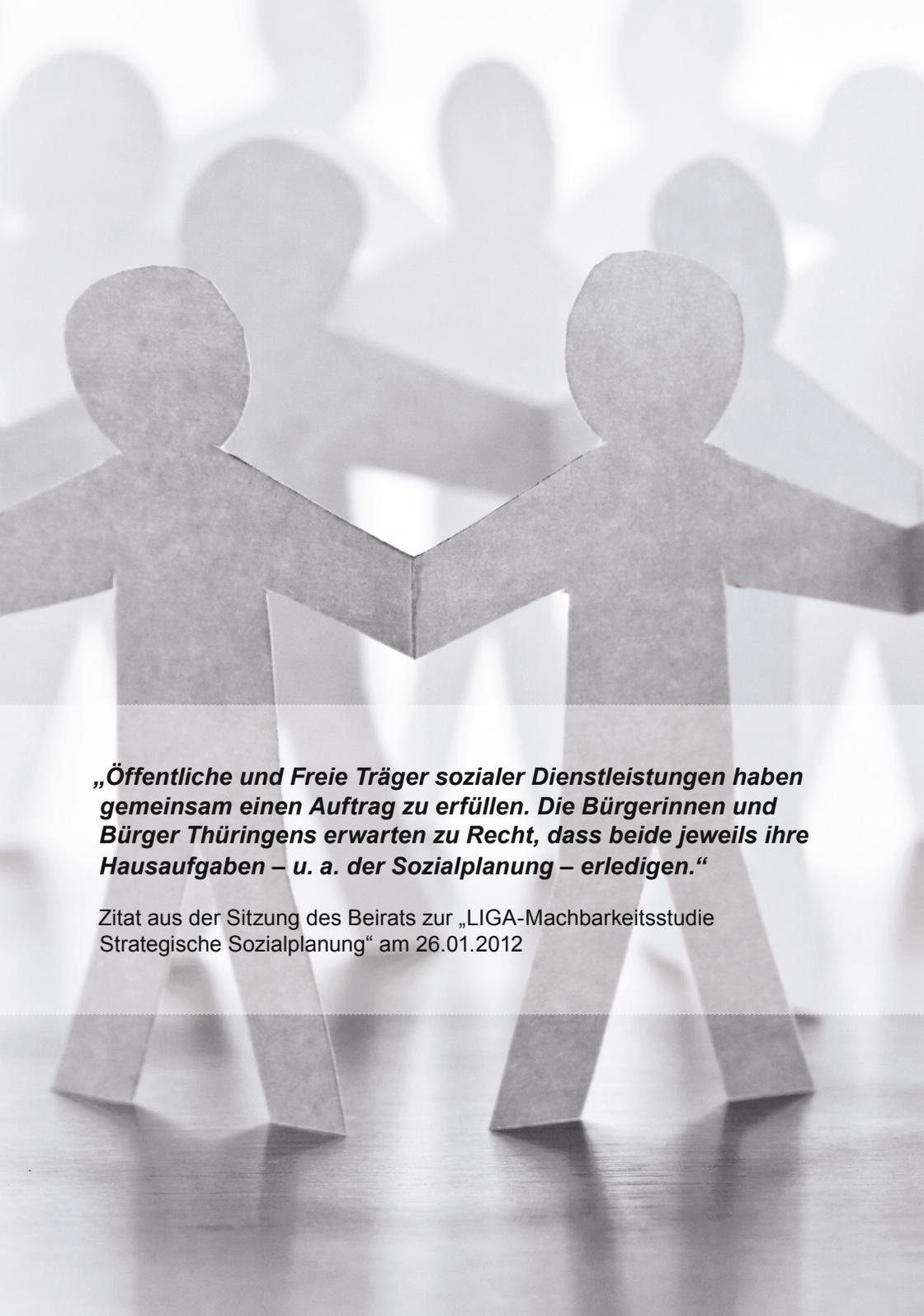




LIGA-Machbarkeitsstudie zur Implementierung eines strategischen Zentrums für Sozialplanung – Kompaktfassung –

Andreas Beck
Alina Kroll
Jochen Stöckmann





„Öffentliche und Freie Träger sozialer Dienstleistungen haben gemeinsam einen Auftrag zu erfüllen. Die Bürgerinnen und Bürger Thüringens erwarten zu Recht, dass beide jeweils ihre Hausaufgaben – u. a. der Sozialplanung – erledigen.“

Zitat aus der Sitzung des Beirats zur „LIGA-Machbarkeitsstudie Strategische Sozialplanung“ am 26.01.2012



Vorwort der Thüringer Ministerpräsidentin und Schirmherrin Christine Lieberknecht für die Machbarkeitsstudie „Kompetenzzentrum Strategische Sozialplanung“ der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege

Deutschland ist ein wohlhabendes Land. Und dennoch gibt es auch bei uns Armut – in allen Altersgruppen. In regelmäßigen Abständen bestimmen Debatten über die Finanzierbarkeit und den Leistungsumfang unserer Sozialen Sicherungssysteme die politische Agenda. Die Rente mit 67, die medizinische Versorgung des ländlichen Raumes oder die Mindestsicherung im Alter sind dafür nur einige Beispiele. Der demographische Wandel – die zunehmende Alterung unserer Gesellschaft bei gleichzeitig zurückgehender Bevölkerungszahl – verleiht den Debatten zunehmende Dynamik.

Die gesetzlichen Grundlagen für Sozialpolitik werden weitgehend durch Bundes- und Landesgesetze bestimmt. Aber die Umsetzung ist weitgehend den Sozialversicherungsträgern und den Kommunen übertragen, sie vollzieht sich vor Ort. Die strategische Sozialplanung der Landesregierung ist darauf ausgerichtet, die Kommunen und Freien Träger der Wohlfahrtspflege bei der Wahrnehmung dieser wichtigen Aufgaben einzubinden: mit Analysen, Bedarfsermittlungen, Evaluationen und der Erarbeitung von Strategien für eine qualitativ und quantitativ angemessene Versorgung mit sozialen Diensten.

Es ist nicht zuletzt auch dem hartnäckigen Werben der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege zu danken, dass es die strategische Sozialplanung in dieser Ausrichtung gibt. Ich habe den Diskussionsprozess während meiner Zeit als Sozialministerin aktiv begleitet. Umso mehr freue ich

mich, dass nun die erste Machbarkeitsstudie „Strategische Sozialplanung“ vorliegt. Dafür meinen Dank an alle Beteiligten: an Sozialministerin Taubert und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie an die LIGA der Freien Wohlfahrtspflege.

Mit der nun vorliegenden Studie wird ein festes Fundament geschaffen, auf dem in Thüringen künftig die Versorgung mit sozialen Dienstleistungen ausgerichtet werden kann. Dabei geht es nicht um dirigistische Vorgaben durch die Landesregierung, die die Arbeit der Sozialverwaltung vor Ort und der sozialen Träger einengen soll – das Gegenteil ist der Fall. Das Konzept der strategischen Sozialplanung erkennt das Prinzip der Subsidiarität ausdrücklich an, weitet jedoch den Blickwinkel über die örtlichen Gegebenheiten hinaus.

Die Machbarkeitsstudie ist ein wichtiger Beitrag, um unser Land auch in Zukunft lebenswert, attraktiv und zukunftsfähig zu gestalten. In den kommenden Jahren liegen große Herausforderungen vor uns. Insbesondere der demographische Wandel führt dazu, dass es immer schwieriger wird, das bisherige Versorgungsniveau mit sozialen Diensten aufrechtzuerhalten. Umso wichtiger ist es, frühzeitig und weitsichtig zu handeln. Die strategische Sozialplanung, die den Dialog mit der örtlichen Sozialverwaltung und mit allen Trägern sozialer Dienste mit einschließt, ist dafür das geeignete Instrument.

Mein Dank gilt allen, die an der Erarbeitung dieser Machbarkeitsstudie mitgewirkt haben!



Christine Lieberknecht
Thüringer Ministerpräsidentin





Vorwort der Thüringer Ministerin für Soziales, Familie und Gesundheit, Heike Taubert (SPD), zur Machbarkeitsstudie Strategische Sozialplanung der LIGA

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Sicherung und Weiterentwicklung der sozialen Infrastruktur setzt angesichts der begrenzten Ressourcen der öffentlichen Haushalte und der demografischen Entwicklung mehr denn je Sozialplanung voraus.

Dabei liegt die Verantwortung für die bedarfsgerechte Planung der sozialen Infrastruktur stets in den Händen der öffentlichen Sozialleistungsträger. Auf der Grundlage der Planungsergebnisse wird über die Lebensqualität und Familienfreundlichkeit in unseren Dörfern und Städten und damit die Zukunftsfähigkeit unseres Landes zu entscheiden sein.

Nur im partnerschaftlichen Miteinander mit den in der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen zusammen geschlossenen Verbänden wird diese Aufgabenstellung erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden können. Die Erfahrungen und die Expertise der freien Träger sind für Planungsprozesse unverzichtbar. Freie Träger sind zudem in besonderer Weise in der Lage, denjenigen Menschen eine Stimme zu geben, die auf Unterstützung und Hilfe angewiesen sind und sich aus unterschiedlichen Gründen nicht selbst artikulieren können.

Die vom TMSFG und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im TMWAT geförderte Machbarkeitsstudie der LIGA der freien Wohlfahrtspflege hat eindrucksvoll den Handlungsbedarf sowohl innerhalb der Wohlfahrtspflege als auch bei den öffentlichen Trägern aufgezeigt. Es wird nun darauf

ankommen, die gewonnenen Erkenntnisse in die Tat umzusetzen und als Dokumentation eines nachhaltigen Gestaltungswillens die für Sozialplanung erforderlichen Ressourcen innerhalb der LIGA bereit zu stellen. Die im Landeshaushalt verankerte Förderung der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege bietet dafür grundsätzlich die Möglichkeit.

Ich wünsche den Initiatoren der Studie bei der Etablierung eines gemeinsam verantworteten strategischen Zentrums für Sozialplanung viel Erfolg. Ich bin mir sicher, dass angesichts der künftigen sozialpolitischen Herausforderungen davon alle Verbände der LIGA profitieren können.

Es grüßt Sie herzlich



Heike Taubert

Thüringer Ministerin für Soziales, Familie und Gesundheit





LIGA-Machbarkeitsstudie zur Implementierung eines strategischen Zentrums für Sozialplanung – Kompaktfassung –



Inhaltsverzeichnis

1. Strategische Sozialplanung – Vorbemerkungen und editorische Hinweise	8
2. Strategische Sozialplanung – Worin liegt der Nutzen?	10
3. Eckdaten der Studie	11
4. Vorgehensweise und Untersuchungsgegenstand.....	12
5. Ergebnisse im Überblick	14
6. Handlungsempfehlungen und Perspektiven	20
6.1. Handlungsempfehlungen an die LIGA	21
6.2. Soziales strategisch planen: allgemeine Handlungsempfehlungen	24
7. Danksagung	29



1. Strategische Sozialplanung – Vorbemerkungen und editorische Hinweise

Im Konzept der „Machbarkeitsstudie zur Implementierung eines Strategischen Zentrums für Sozialplanung“ (im Folgenden: Machbarkeitsstudie) beschrieb die LIGA der Freien Wohlfahrtspflege Thüringen (LIGA) den Begriff „strategische Sozialplanung“. Die Hilfesysteme in der sozialen Infrastruktur verändern sich, der Fachkräftebedarf und weitere Folgen des Demografischen Wandels zeigen sich immer deutlicher. Damit wird es für soziale Leistungsträger und Leistungserbringer, für Kommunen und Land, aber auch gemeinwesenorientierte Akteure notwendig, sich strategisch auszurichten. Die Perspektive ist dabei auf die Chancen und Vorteile gerichtet, die sich mit einer solchen Ausrichtung verbinden.

In aller Regel wird Sozialplanung als Aufgabe vor allem kommunaler Sozialverwaltung zur Ermittlung sozialer Bedarfslagen und zur Entscheidungsunterstützung kommunaler Sozialpolitik verstanden. Diese Definition und die ihr entsprechende Arbeit der Kommunen werden durch die Machbarkeitsstudie nicht in Frage gestellt, aber ergänzt. Die Motivation der LIGA in Thüringen, sich mit Sozialplanung zu befassen, beruht vielmehr auf ihrem Selbstverständnis gelebter Subsidiarität und ihrer sozialanwaltschaftlichen Rolle. Die LIGA-Verbände sehen sich

in einer intermediären Funktion für viele Menschen, die der gesellschaftlichen Unterstützung bedürfen. Diese Rolle wird ergänzt durch die große Verantwortung, zahlreiche Organisationen der Sozialwirtschaft so auf die zukünftige Entwicklung auszurichten, dass sie als attraktive Arbeitgeber für derzeit rund 100.000 Beschäftigte in Thüringen wirken.

Dies ist notwendig, weil nichts so beständig ist wie der Wandel. Die Thüringer Sozialräume – in denen Menschen als ExpertInnen in eigener Sache interagieren – sind in kontinuierlicher Bewegung¹. Der Bedarf an sozialen Dienstleistungen folgt dieser Bewegung. Die demografische Dynamik sorgt zusätzlich für höchst unterschiedliche Rahmenbedingungen zwischen ländlichen, alternden und schrumpfenden Gemeinden und attraktiven Städten mit junger Bevölkerung und leistungsfähiger Wirtschaft. Damit kommt der **Anpassungsfähigkeit der Sozialwirtschaft** an diese Dynamik und ihre Folgen größte Bedeutung zu.

Mit dieser bewusst weit gewählten Perspektive ergibt sich für die Machbarkeitsstudie folgende Leitvorstellung: **Als „Strategische Sozialplanung“ wird in der LIGA-Machbarkeitsstudie die langfristige, planvolle und am Bedarf ausgerichtete Weiterentwicklung der Sozialen Infrastruktur in Thüringen unter integrativer Beteiligung der ExpertInnen in eigener Sache und der Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege definiert.**

Die Machbarkeitsstudie ist vor allem an die LIGA Thüringen und die ihr zugehörigen Organisationen adressiert. Aber viele der dargestellten Ergebnisse und Vorschläge dürften auch für die komplementären Akteure – die EntscheiderInnen und Führungskräfte in der Thüringer Sozialpolitik des Landes und der Kommunen, der Leistungsträger und der Kommunen – interessant sein.

Die Machbarkeitsstudie ging vor allem den Fragen nach „Wie entwickeln und verfolgen Freie Träger Strategien? Wie sind sie in die langfristige Entwicklung der Sozialen Infrastruktur derzeit eingebunden? Welche Vorstellungen von den Wirkungen des demografischen Wandels und seiner Folgen prägen ihr Handeln? Wo besteht Lern- und Unterstützungsbedarf innerhalb der LIGA-Strukturen? Wie können Bürgerinnen und Bürger sich als Experten in eigener Sache konstruktiv in diese Entwicklungen einbringen?“

Dabei ist klar, dass Sozialplanungen der öffentlichen Hand und die planvolle Weiterentwicklung der Freien Träger zwei Seiten einer Medaille sind.

(1) Eine allgemeingültige Definition des Sozialraums besteht – vor allem für ländliche Räume – nicht. Im Folgenden ist darunter die dauerhaft angelegte Betrachtung sozialer Lebenslagen und Strukturelemente in einem abgrenzbaren geografischen Raum zu verstehen. Sozialräume können z. B. Gemeinden, Stadtteile o. ä. sein.



2. Strategische Sozialplanung – Worin liegt der Nutzen?

Die folgenden Vorschläge und Handlungsempfehlungen fordern zweifellos einen enormen gemeinsamen Kraftakt zahlreicher Akteure. Deswegen werden zunächst die Vorteile Integrierter und Strategischer Sozialplanung skizziert.

- Strategische Sozialplanung in der oben genannten Definition dient einer effizienten und qualitativ hochwertigen Ressourcennutzung. Sie wirkt als Frühwarnsystem und steuerungsunterstützend (jährliche Veränderungen werden sichtbar).
- Die Wirkungen des demographischen Wandels werden sichtbar und gestaltbar.
- Investitionen können zielgerichteter so platziert und dimensioniert werden, wie es dem Bedarf entspricht.
- Eine solide Datenlage und entsprechende Konzepte fördern fachlich zu führende Diskussionen.
- Vernetzung und lokale Identifikation entsteht durch die Beteiligung und Nähe zwischen Einzelpersonen und Entscheidungsträgern – wichtige Bedingungen für bürgerschaftliches Engagement.
- Beteiligungsintensive Verfahren schaffen Wertschätzung und Vertrauen. Sie können die Planungssicherheit auf allen Seiten erhöhen.

- Sofern zu Beginn von Planungsprozessen Klarheit über Ziele und den Verlauf erreicht wird, ist die Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit hoch.
- Der Zusammenhang langfristiger und methodisch solider angelegter Planung und bedarfsgerechter Angebotsentwicklung samt den dafür notwendigen Personalressourcen wird ersichtlich.
- Ein schlüssiges und bedarfsgerechtes Konzept sozialer Dienstleistungen stabilisiert Sozialräume. Wo sich Versorgungslücken auftun, steigt das Risiko der Abwanderung in Regionen mit adäquater Versorgung.

3. Eckdaten der Studie

Der „Machbarkeitsstudie zur Implementierung eines Strategischen Zentrums für Sozialplanung“ gingen mehrjährige Beratungen und die sukzessive Entwicklung eines Konzepts voraus. Von September 2010 bis Februar 2012 wurde die Studie vor allem mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), des Thüringer Ministeriums für Soziales, Familie und Gesundheit (TMSFG) und aus Mitteln der Verbände der LIGA ermöglicht. Sie steht unter der Schirmherrschaft der Thüringer Ministerpräsidentin Christine Lieberknecht, die bereits als Thüringer Sozialministerin das Thema Sozialplanung vorantrieb.

Hierfür wurde ein Team von drei Mitarbeitern gebildet, die als Diplom-Sozialarbeiterin (FH), Diplom-Sozialverwaltungswirt (FH) und Bachelor of Arts Sozialmanagement interdisziplinäre Kompetenzen einbrachten. Insgesamt standen für die Studie 2,0 Vollzeitstellen zur Verfügung. Die operative Umsetzung und fachliche Begleitung erfolgte beim PARITÄTISCHEN Landesverband Thüringen e. V.



4. Vorgehensweise und Untersuchungsgegenstand

Die Machbarkeitsstudie verfolgte einen bundesweit einzigartigen und daher notwendigerweise suchenden Ansatz mit dem Ziel, eine praktische Orientierung für alle zu bieten, die sich in Thüringen mit Sozialplanung befassen. Sie ist darum bewusst nicht als wissenschaftlich-empirische Untersuchung angelegt und durchgeführt worden. Ein Teil der Machbarkeitsstudie widmet sich dem status quo der Sozialplanung in Thüringen. Es war das Ziel, den Wirkmechanismen der komplexen Strukturen nachzuspüren, ohne diese vollständig zu dokumentieren. Dafür wurden exemplarisch Planungsdaten und den Sozialbereich betreffende Studien gesichtet und auf ihre Tauglichkeit für Strategische Sozialplanung Freier Träger hin untersucht.

In einem zweiten Teil beschäftigt sich die Machbarkeitsstudie mit konkreten Planungsprozessen, die die Soziale Infrastruktur Thüringens im Jahr 2011 prägten. Hierfür wurden durch das Studienteam rund 200 Termine wahrgenommen. Diese dienten 1. der Öffentlichkeitsarbeit bezüglich des Studienziels, 2. des Kontaktaufbaus zu Akteuren aus Politik, Verwaltung, Einrichtungen und Verbänden, 3. der Beobachtung und Analyse von Planungsprozessen 4. aber auch der konkreten Mitarbeit in einigen Planungsgremien. Außer in der Landeshauptstadt war das Studienteam im ganzen Freistaat unterwegs, führte zahlreiche Einzelgespräche und wirkte aktiv und beobachtend in planerischen Gremien mit.

Zudem bestand durchgehend eine enge Einbindung an die Prozesse der LIGA. Dem Studienteam wurde die Teilnahme und Mitwirkung am LIGA-Hauptausschuss und themengerecht an mehreren Steuerungsgruppen und fachlich spezifischen Arbeitsgruppen ermöglicht. Dies stellte die laufende Justierung der Studienarbeit und einen schnellen Informations- und Erfahrungsaustausch sicher, von dem die Machbarkeitsstudie sehr profitierte.

Die Zwischenberichte des Studienteams beispielsweise im LIGA-Hauptausschuss fanden großes



Interesse. Ein innovativer Ansatz zur Entwicklung Sozialer Infrastruktur in kleinen Dörfern war Schwerpunktthema des Hauptausschusses im Juni 2011. Sozialplanung war Thema des LIGA-Jahresempfangs 2011. Die Mitarbeit des Studienteams in LIGA-internen Arbeitsgruppen und Gremien war nicht nur unkompliziert möglich, sondern ergab für alle Beteiligten nützliche Erkenntnisse.

In ähnlicher Weise fand die Mitarbeit des Studienteams in gemeinsamen Beratungen der LIGA mit örtlichen und überörtlichen Trägern der Sozialhilfe statt. Thematisch ging es dabei z. B. um die Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung (Stichwort ITP²), um soziale Infrastruktur in kleinen Dörfern, um Prozesse zur Förderung von Stadtteilen mit hohem Entwicklungsbedarf, um die Beteiligung Freier Träger an der Sozialberichterstattung oder um den Entwurf des Landesentwicklungsprogramms 2025.

Die Themenvielfalt und der hohe Anteil an „Feldstudien“ waren zentrale Erkenntnisquellen, um das theoretische Konzept eines von der LIGA getragenen Kompetenzzentrums für Strategische Sozialplanung zu erproben. Die Studie profitierte ab September 2011 von der kritisch-konstruktiven Begleitung eines zwölfköpfigen Beirats, der sich aus Verantwortungsträgern und ExpertInnen der Politik, Verwaltung, Forschung, Wirtschaft und Verbänden zusammensetzt. Zudem bestand ein kontinuierlicher Arbeitszusammenhang mit der Stabsstelle Strategische Sozialplanung im TMSFG.

Nicht zuletzt war die enge Einbindung des Studienteams in die Agenda der LIGA als auch durch die operative Umsetzung beim PARITÄTISCHEN Landesverband Thüringen außerordentlich praxisorientiert und erkenntnisreich.



5. Ergebnisse im Überblick

Die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie sind – differenziert nach Untersuchungsgegenstand – umfangreich in der Langfassung dokumentiert. Alle Ergebnisse und die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen sind als Überlegungen und Diskussionsvorschläge des Studienteams zu verstehen. An vielen Stellen sind weitere Nachforschungen notwendig, um die Beobachtungen kritisch zu beleuchten.

Die im Bereich der Jugendhilfe entwickelten und gesetzlich normierten Verfahren³ partizipativer Planung dienten als Inspiration und gutes Beispiel dafür, dass die kontinuierliche Zusammenarbeit von Öffentlichen und Freien Jugendhilfeträgern an Planungen und Entscheidungen produktiv möglich ist. Die Studie untersuchte daher Strukturen und Prozesse anderer Felder Sozialer Arbeit, in denen Planungsverfahren nicht in gleicher Weise normiert sind.

Aus Platzgründen werden hier nur die wesentlichen und übergreifenden Ergebnisse dargestellt.

- Innerhalb der LIGA wurde das Thema Sozialplanung etwa seit 2004 diskutiert und auf die Relevanz für die Einrichtungen, die Verbände und die LIGA selbst hin untersucht. Das Charakteristikum Integrierter Sozialplanung – ihre thematische und methodische Vielfalt auf

mehreren Ebenen – macht sie einerseits sehr spannend und sorgt andererseits für eine gewisse Unschärfe. Als Meta-Thema ist Sozialplanung im Sinne der Machbarkeitsstudie nahezu in jedem Arbeitsgebiet der LIGA präsent – oftmals unterschwellig bzw. unausgesprochen.

- Die mit Einsetzen der Studententätigkeit intensivierete Diskussion Strategischer Sozialplanung sorgte für viel Zustimmung und Neugier. Es gab aber auch kritische Fragen in der LIGA, inwieweit Sozialplanung überhaupt ein Thema für Freie Träger sei.
- Zu beobachten war das gelegentliche Auseinanderfallen der Einschätzungen und Lösungsansätze zwischen der Landesebene der LIGA mit ihrer überregionalen Orientierung und den örtlich aktiven Einrichtungen mit ihrer notwendigerweise operativ-lokalen Orientierung.
- Wissenschaftliche Untersuchungen⁴ zeigen, dass Instrumente strategischen Controllings in der Sozialwirtschaft nur gering genutzt werden: Nur etwa jedes zehnte Unternehmen nutzt strategische Analyse-Instrumente, noch geringer ist die Nutzung der SWOT- und Stakeholderanalyse. Am weitesten verbreitet sind Benchmarks – aber nur bei gut einem Drittel der Organisationen. Strategisches Controlling und Strategische Planung werden hier als „siamesische Zwillinge“ verstanden.
- Die Lage Freier Träger wird z. B. auch durch die Untersuchung „Die Fachkräfteentwicklung in der Thüringer Gesundheits- und Sozialwirtschaft“⁵ dokumentiert: ein sehr hoher Anteil von Führungskräften der Sozialwirtschaft beschreibt darin den Strategieberauf bezüglich der Fachkräftesituation. Deutlich niedriger war der Anteil derjenigen, die konkret an der Lösung arbeiteten. Aus Sicht der AutorInnen der Machbarkeitsstudie weist dies auf Unsicherheiten der Leitungskräfte über die zukünftige Entwicklung ihrer Aufgabenfelder hin (= Sozialplanung): Wenn unklar ist, wie sich die relevante Organisationsumwelt entwickelt, wird die strategische Personalentwicklung erheblich erschwert.
- Der integrierte, beteiligungsorientierte Ansatz war nur wenigen der angesprochenen Akteure bekannt. Strategische Sozialplanung zur langfristigen Unternehmensentwicklung findet bei Freien Trägern in der Regel nicht statt. Es fehlten Ressourcen, Kontakte und Methodenwissen hierzu.
- In den beobachteten Prozessen wurde deutlich, dass viele sozialwirtschaftliche Organisationen vorhandenes Datenmaterial wie Sozialberichte, Sozialatlanten, Spezialstatistiken kaum für ihre Angebotsentwicklung nutzen. Zwar sind diese meist bekannt, werden jedoch in ihrer Ausrichtung und (sozialräumlichen) Detailtiefe als nicht kompatibel mit den Erfordernissen der Einrichtungen beschrieben. Häufig liegen Probleme darin, dass die Daten für spezifische Zielgruppen nicht vorhanden, nicht bekannt oder sozialräumlich nicht präzise genug sind. Letzteres ist wohl z. T. damit zu begründen, dass die Kleinteiligkeit vieler Träger kein Agieren in der räumlichen Ausdehnung eines gesamten Landkreises erlaubt.

(3) Gemeint sind insb. die örtlichen Jugendhilfeplanungen, Jugendhilfeausschüsse und der Landesjugendhilfeausschuss nach § 71 SGB VIII. (4) Z. B.: König, M. et al, „Zum Stand des Controllings in der Sozialwirtschaft“, Hamburg, 2011, S. 26ff. (5) Ehrlich, M., Behr, M.; „Die Fachkräfteentwicklung in der Thüringer Gesundheits- und Sozialwirtschaft“, Neudietendorf, 2010, S. 47 ff.

- Freie Leistungserbringer erbringen ihre Leistungen zu einem wesentlichen Teil auf der Grundlage öffentlicher Finanzmittel. Daher ist es für Freie Träger unerlässlich, bei der Angebotsentwicklung die rechtlichen und organisatorischen Strukturen der öffentlichen Leistungsträger zu berücksichtigen. Der Kreativität in der Angebotsentwicklung sind dadurch zunächst Grenzen gesetzt, jedoch arbeitet bspw. die LIGA permanent mit an der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen.
- Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft ist – zumal wenn sie langfristig ausgerichtet ist – mit sehr viel Arbeit verbunden. Je langfristiger der Planungshorizont ist, umso schwerer wird es, den konkreten Nutzen feststellbar zu machen, der die Mühen belohnt. Dies macht den hohen Motivationsbedarf deutlich.
- Als besonderes Spezifikum der Freien Wohlfahrtspflege tritt der erhöhte Abstimmungsbedarf zwischen ehrenamtlich aktiven Vorständen und hauptamtlichen Leitungskräften und Beschäftigten hinzu.
- Für die Strategiebildung und Organisationsentwicklung stehen Öffentlichen und Freien Trägern nur geringe Ressourcen zur Verfügung.
- Vernetztes Kommunizieren und Handeln vor Ort (horizontale Vernetzung) sowie zwischen landesweiten und regionalen / lokalen Ebenen (vertikale Vernetzung) fordert Ressourcen, die für beiden Seiten ebenfalls nur sehr begrenzt verfügbar sind.
- Das Verhältnis zwischen Leistungserbringern und örtlichen sowie überörtlichen Leistungsträgern stellt sich in einer großen Bandbreite dar: es gibt zahlreiche Beispiele einer vertrauensvollen und langjährigen Zusammenarbeit wie auch Beispiele, in denen das Verhältnis durch konflikträchtige Einschätzungen des jeweils Anderen belastet wird. In punkto partizipativer Sozialplanung wirken die „Vorgeschichten“ natürlich entsprechend weiter.
- Die Beteiligung Freier Träger an Planungsrunden auf lokaler Ebene geschieht dementsprechend höchst unterschiedlich. Positive Beispiele der Praxis belegen aber, dass unterschiedlichste Akteure durchaus motiviert sind, partizipativ und interdisziplinär zusammen zu arbeiten⁶.
- Damit verbunden ist eine häufig zu beobachtende abwartende Haltung: Sollen doch erst mal das Land, die Kommunen, die LIGA, ... in die Gänge kommen und Handlungssicherheit geben.

Als weitere Ergebnisse können festgehalten werden:

- Der strategische Ansatz zur Sozialplanung wurde vom Freistaat Thüringen durch nahezu zeitgleiche Arbeitsaufnahme der Stabsstelle Strategische Sozialplanung im TMSFG (Dezember 2009) und die Förderung der Machbarkeitsstudie der LIGA (September 2010) in der Fachöffentlichkeit deutlich aufgewertet.
- Die Stabsstelle im TMSFG begann unter anderem, die Vernetzung der kommunal Sozialplanenden zu steigern. Deren fachliche Vernetzung z. B. über den VSOP⁷ war zum Studienbeginn nur in geringem Maße gegeben. Insofern waren viele kommunale SozialplanerInnen fachlich auf sich gestellt. Mit Eintritt eines Studienmitarbeiters wurde erstmalig ein Vertreter Freier Träger Mitglied in der VSOP-Regionalgruppe Ostdeutschland.

- Als Aufgabe kommunaler Sozialverwaltung findet Sozialplanung auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte flächendeckend, aber in höchst unterschiedlicher Ausgestaltung statt (mit Ausnahme der gesetzlich normierten Jugendhilfeplanung, s. o.). Die Entwicklung und Fortschreibung von Dokumenten der Sozialberichterstattung (Sozialatlanten u. ä.) wird als wichtige Aufgabe wahrgenommen. Es gibt zwar Ähnlichkeiten der Methodik und Themenfelder, aber ein gemeinsamer Standard ist nicht erkennbar. Gleiches gilt für den Rhythmus der Aktualisierungen. Neben „Sammelwerken“ gibt es eine große Bandbreite thematischer Einzelberichte (z. B. Jugend- und Seniorenberichte). Die Ressourcenausstattung von Sozialplanungsstellen in der öffentlichen Verwaltung ist in der Regel aus Sicht der dort Beschäftigten so knapp, dass eine Ausweitung der Planungsbereiche und der nach außen gerichteten Aktivitäten als sehr schwierig beschrieben wird.
- Die Beobachtungen zur Sozialberichterstattung sind natürlich im Kontext ihrer Entstehung zu sehen. Die Sozialberichte werden z. B. durch die Stadträte, Kreistage (oder deren Fachausschüsse), Bürgermeister oder Landräte in Auftrag gegeben. Sie dienen nach ihrer Ausarbeitung nicht nur zur Planung der Sozialen Infrastruktur vor Ort, sondern der lokalen Sozialpolitik auch als Argumentationsgrundlage. Insofern ist es legitim, die Interpretation der Daten und die Entwicklung von Lösungsstrategien den AuftraggeberInnen zu überlassen.
- Kommunale Sozialplanung findet somit vielfach quantitativ, deskriptiv, operativ und separiert statt:
- **Quantitativ und deskriptiv:** Sozialberichte bestehen zu einem hohen Maße aus Tabellen, Grafiken und Zahlen. Dies erfordert hohe Interpretationsfähigkeiten. Qualitative Lebenslagen- und Sozialraumanalysen mit Bezug auf komplexe Problemlagen sind selten. Konkrete und sozialräumliche Handlungsempfehlungen zu einzelnen Lebenslagen fehlen oft.
- **Operativ:** Daten werden vergangenheitsbezogen berichtet und dienen als Planungsgrundlage für die gegenwärtige Lage und nähere Zukunft. Vielfach wird auf eine SozialAUSGABENplanung fokussiert. Strategische Szenarien sind die Ausnahme.
- **Separiert:** Kontinuierliche gemeinsame Planungsbezüge zu anderen Fachplanungen (Bau, Verkehr, Wirtschaft, Umwelt) sind die Ausnahme. Diese Trennung ist in der Regel nicht ausdrücklich gewollt, sondern Folge z. B. enger Personalressourcen. Die schwach ausgeprägte Integration zeigte sich exemplarisch im 1. Entwurf des Landesentwicklungsprogramms 2025, in dem das Kapitel „Soziale Infrastruktur“ völlig fehlte.
- Sozialplanung dokumentiert soziale Problemlagen. Sie formuliert daher implizit politischen und administrativen Handlungsbedarf. Vor allem in personell und wirtschaftlich schwach ausgestatteten Regionen kann dies Resignation oder Unwillen erzeugen.

(6) Kreisarbeitsgemeinschaft Gera, die in der Langfassung beschriebenen Prozesse in Saalfeld oder zur Gründung von Dorfstiftungen. (7) Verein für Sozialplanung, www.vsop.de

- Es fehlt oft eine Klarheit für die kommunalpolitischen Akteure, wo genau ihre Gestaltungsspielräume liegen. Fiskalisch ist schwer zu beurteilen, ob Investitionen im öffentlichen Interesse liegen oder ob sie sich „rechnen“.
- Die Sozialberichterstattung wird meist von den kommunalen SozialplanerInnen selbst organisiert und durchgeführt, was sehr arbeitsintensiv ist. Die Ressourcen für weiterführende Planungen sind folglich gering.
- Das Potential, über Datensammlungen **präventive** Wirkungen zu planen und damit ressourcenschonend zu agieren, wird oft nicht ausgeschöpft. Das liegt daran, dass die meisten Statistiken sich auf Personengruppen beschränken, die sich bereits in akuten Bedarfslagen befinden. Frühindikatoren oder die Beschreibung von Risikogruppen fehlen vielfach. In diese Richtung gehende komplexe Datenerhebungen setzen entsprechende sozialpolitische Zielsetzungen und Ressourcen voraus.
- Räumlicher und zeitlicher Bezug der Datenerhebung und teilweise der Planungszuständigkeit werden z. B. von Sozialdezernenten als wenig zweckdienlich kritisiert.
- Auf lokaler Ebene wird der Dialog zwischen Verwaltung und nicht-öffentlichen Leistungserbringern oft als auf das notwendige Minimum reduziert beschrieben – und dies von den Akteuren fast durchgehend bedauert.
- Die Beteiligung von ExpertInnen in eigener Sache ist vielfach unterentwickelt. Dies gilt vor allem bei „professionellen Gremien“. Sofern vor Ort z. B. Sozialraumkonferenzen stattfinden, sind diese thematisch oft überladen und dienen eher dem Informationsaustausch als der tatsächlichen Planung und Entscheidung sozialräumlicher Entwicklung. Die meisten Verfahren sehen Beteiligung punktuell vor, d. h. es gibt oft keine Beteiligungskreisläufe.
- Die Methode, Sozialplanung in definierte Prozessschritte aufzugliedern, diese im Sinne eines kontinuierlichen Kreislaufs abzarbeiten und in kleinen Zwischenzielen zu verwirklichen, wird nur teilweise genutzt. Vielen Prozessen fehlt darum eine Ablaufstruktur. Sie pendeln oder stocken zwischen einzelnen Teilschritten. Eine (schriftliche) Übereinkunft der Akteure über Arbeitsteilung, Rollen, Ressourcen, Meilensteine, Zeitpläne, Prioritäten fehlt vielfach. Oftmals ist nur das Finalziel formuliert, dieses aber so schwierig zu bestimmen („Inklusion!“), dass die Arbeitszusammenhänge dem nicht gerecht werden können.
- Beteiligungsgeprägte Verfahren sind charakterisiert durch verschiedene Perspektiven, Rollen und Interessen der Akteure. Zusätzlich bilden (z. B. wirtschaftliche) Abhängigkeiten oder unterschiedliche Wissensstände Machtsymmetrien in Beteiligungsrunden. Teilweise ist in planerischen Prozessen mit vielen Beteiligten unklar, wer die Gesamtverantwortung für den Prozess trägt. Bleibt sie ungeklärt, lässt sich dies später ggf. am Output der Gremien ablesen.
- Unterschiede gibt es in den Paradigmen der Planung und der Planungsziele. Das Konfliktpotential wirkt oft unausgesprochen, statt es durch neutrale Moderation / Mediation zu klären.

- Der (lokale) Handlungs- und Gestaltungsspielraum ist durch knappe Ressourcen und rechtliche Vorgaben oft sehr eingeschränkt. Die Verwirklichung nachhaltiger lokaler Lösungsansätze, die ohne modellhafte Sonderbedingungen durch Förderprogramme fortwirken, hat daher hohe Priorität.

Als **Ergebnis der Machbarkeitsstudie** kann festgehalten werden: **Die in der Studie eruierte Konzeption eines LIGA-Kompetenzzentrums Strategische Sozialplanung entspricht dem von der LIGA geäußerten Bedarf.** Dieser Bedarf zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Sozialwirtschaft an ihre dynamische Umwelt bedeutet konkret:

- Ein Kompetenzzentrum als LIGA-Ressourcenpool für Recherche und Aufbereitung von (sozialräumlichen) Planungsgrundlagen,
- Zur Erarbeitung von konkreten Zielen der strategischen Weiterentwicklung der LIGA,
- Zur Vorbereitung von Szenarien und Strategiepfeilen als „Stabsfunktion“ der LIGA-Verbände,
- Zur Entwicklung von unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen zu Strategiebildung, Planungsmethoden, Demografiemanagement (internes: z. B. Altersstruktur der Belegschaft, externes: schrumpfende bzw. alternde Gesellschaft) der je nach Adressatenkreis (Leitungskräfte, mittleres Management, ehren- und hauptamtliche Akteure im Sozialraum),
- Zur Einübung von Partizipationsverfahren sowohl als Teilnehmer wie auch als derjenige, der Beteiligung ermöglicht.
- Zur Sondierung, Analyse, Begleitung und Gestaltung relevanter Prozesse,
- Als Scharnierfunktion unterschiedlicher Planungsebenen und Themenbereiche,
- Zur Vernetzung und Weiterentwicklung der LIGA-Strukturen, d. h. auch Reduzierung unproduktiver interner Konkurrenz
- Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit,
- Zur Unterstützung bei der Weiterentwicklung der LIGA-Statistik.



6. Handlungsempfehlungen und Perspektiven

„Der **Deutsche Verein** regt an, bereits in den Anfangsstadien der integrierten Sozial- und Finanzplanung eine Verabredung mit der Freien Wohlfahrtspflege über deren Rolle und Aufgaben im gesamten Prozess der strategischen Steuerung und Sozialplanung anzustreben. Diese Verabredung sollte [...] die grundsätzlichen Regeln der Mitwirkung und Mitverantwortung klären helfen. Davon unberührt bleibt das Hauptziel der Sozialplanung, kommunalpolitische Entscheidungen mit vorzubereiten und den kommunalen Versorgungsauftrag auf die als prioritär erkannten Bedarfe auszurichten.“

Dieser von Hellwig⁸ formulierten Überlegung zur integrierten Sozial- und Finanzplanung wird voll zugestimmt – es bleibt jedoch die Frage, **WIE** dies gelingen kann. Die folgenden Vorschläge beruhen auf den wesentlichen Erkenntnissen der Machbarkeitsstudie. In der Langfassung der Studie finden sich ihre Herleitung und vertiefende Erläuterung. Ein Literaturverzeichnis mit weiteren Empfehlungen rundet die Langfassung ab.

Es ist den Verfassern wichtig zu betonen, dass sie sich als Lernende in der komplexen Untersuchungsmaterie verstehen. Ihre Beobachtungen und Überlegungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Irrtumsfreiheit. Die folgenden Punkte eine Einladung an alle Lesenden, hierüber kritisch zu diskutieren.

6.1. Handlungsempfehlungen an die LIGA

1. Über die Zukunft der Sozialen Infrastruktur in Thüringen entscheiden **fortlaufend** ganz unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Zielen und Methoden. Dazu gehören z. B. kommunalpolitische und legislative Verfahren, das Handeln örtlicher und überörtlicher Leistungsträger, das Ringen um die Einordnung sog. gesetzlicher und freiwilliger Leistungen usw. Oftmals gibt es dazu keinen erklärten sozialplanerischen Prozess. Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege sind jeweils für sich und über die LIGA hierin aktuell nur teilweise involviert. **Wo sich die Verbände und LIGA nicht selbst aktiv und kompetent einbringen, fallen die Entscheidungen ohne ihre Expertise.** Wo sie keine sozialräumliche Beteiligung einfordern und praktizieren, gerät diese in Gefahr. Wo Kommunen, Planungsregionen und der Freistaat Thüringen substantielle Mitarbeit der LIGA-Verbände ermöglichen und wünschen, muss diese zeitnah erfolgen. **Den LIGA-Verbänden wird eine strategisch planende und vernetzte Arbeitsstruktur empfohlen**, die der Dynamik und Vielfalt der Themen gerecht wird.
2. Strategische landesweite Themenfelder sind beispielsweise alternde Gesellschaft, Inklusion, Altersarmut, Soziale Infrastruktur in Thüringens Dörfern, Bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung sowie Fachkräftebedarf in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Ein **LIGA-Kompetenz-Zentrum** kann die Bestrebungen der LIGA zur Zukunftsfähigkeit des Sozialen Sektors entscheidend stärken.
3. Zu strategischen Themen wird es erfolgsentscheidend sein, die Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern außerhalb der LIGA auszubauen bzw. zu festigen.
4. Die Einbindung der StudienmitarbeiterInnen in die Prozesse der LIGA auf Leitungsebene und enge Anbindung an die Arbeit der FachreferentInnen hat sich in zahlreichen Beratungen als sehr ertragreich erwiesen und wird zur Fortführung empfohlen. Die kontinuierliche Einbettung des Studienteams in die Arbeitsläufe des thematisch breit aufgestellten und gut vernetzten PARITÄTISCHEN war von hohem Nutzen und sollte fortgeführt werden. Ein Kompetenzzentrum „im Elfenbeinturm“ ist zu vermeiden. **Sozialplanung ist ein Querschnittsthema** und sollte daher nicht in isolierten Gremien bearbeitet werden.
5. Für die zentralen Zukunftsaufgaben sollte die verbandsübergreifende Strategieentwicklung unter Beteiligung der ExpertInnen in eigener Sache vorangetrieben werden. Das bedeutet für die LIGA, eigene Konzepte zur engeren Zusammenarbeit z. B. mit Selbsthilfeorganisationen oder zur Bürgerbeteiligung in Sozialräumen zu entwickeln. In ihrer sozialanwaltschaftlichen Rolle sollten die Verbände wirksame Partizipation einfordern und unterstützen.

6. ExpertIn in eigener Sache zu sein, sollte nicht mit der Fähigkeit verwechselt werden, vorhandene Beteiligungsangebote wirksam nutzen zu können. Teilweise sorgen ehrenamtliche Organisationen für diese Qualifizierung ihrer Mitglieder. Dies kann die Entwicklung von **Beteiligungsqualifizierungen** durch die LIGA-Verbände anregen.
7. Es bleibt für die Landesebene der LIGA eine Herausforderung, lokal agierenden Leitungskräften der Freien Träger **Strategische Sozialplanung** als ihr ureigenstes Interesse schmackhaft zu machen. Dieser Perspektivwechsel benötigt Zeit. Die Umsetzung vor Ort wird in vielen Fällen Unterstützung z. B. über das Kompetenzzentrum benötigen. Die Sprache, Organisation und Kultur der Planung will praktisch gelernt sein und gefestigt werden.
8. Beteiligungsorientierte und sozialräumliche Sozialplanung bedarf in vielen Prozessphasen träger- bzw. verbandsübergreifenden Vorgehens. In demografisch bedingt schrumpfenden „Märkten“ wird **Kooperation und Koordination** der lokalen Akteure immer wichtiger. Dies wird erschwert durch den aus der Novellierung der Sozialgesetzgebung forcierten Preiswettbewerb zwischen den Trägern, der zu problematischen Qualitätsentwicklungen führen kann.
9. Verbandsübergreifend sollten **gemeinsame Ressourcen** aufgebaut und gefestigt werden. Die durch die Machbarkeitsstudie erarbeitete Bekanntheit des Strategischen Ansatzes bei Einrichtungen, Trägern, in Gremien und Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege sollte zeitnah für weitere Planungsprozesse genutzt werden.
10. Die **Verbindlichkeit** verbandsübergreifender Strategien darf nicht auf Ebene der Verbandsleitungen stehenbleiben. Sie sollten auf Ebene des mittleren Managements, z. B. der FachreferentInnen als strategische Leitlinien und (Ver-)Handlungsspielräume soweit operationalisiert und bekannt sein, dass die „delegierten Akteure“ (ver-)handlungssicher, zuverlässig und vermehrt arbeitsteilig agieren können.
11. Gleichfalls sollten die verbandsübergreifenden Strategien den verbandlich organisierten Einrichtungen vor Ort vertraut sein, damit sie Felder der gesteigerten Kooperation selbständig bearbeiten können.
12. **Weiterentwicklung der LIGA-Strukturen:** Die Vernetzung der LIGA-Verbände ist auf Landesebene gut ausgeprägt und läuft in der Regel partnerschaftlich ab. Auf lokaler Ebene zeigt sich jedoch ein schwächerer Zusammenhalt. Verbandsübergreifendes und aktives Agieren erfolgt hier nur teilweise. Dies liegt in Konkurrenzsituationen vor Ort begründet, bei denen es um die wirtschaftlich notwendige Auslastung der jeweils eigenen Angebote und zunehmend um die Gewinnung von Fachkräften geht. Die Konkurrenzlage könnte zukünftig dadurch abgemildert werden, dass es eine verbandsübergreifende Positionierung dazu gibt, wie bspw. Beschäftigungsbedingungen zu gestalten sind.

13. „**Interkommunale**“ **LIGA-Arbeit** ist relativ schwach ausgeprägt. Unter der Annahme, dass die Planungsaktivitäten der Planungsregionen an Bedeutung für die Sozialwirtschaft gewinnen, sollte dieser Vernetzungsdimension entsprochen werden. Folgende Aspekte bedürfen der Weiterentwicklung:
 - **LIGA-Schnittstellen** zu den bestehenden Planungsregionen sollten so gestaltet werden, dass aktive Mitarbeit der LIGA in den Regionalen Planungsbeiräten möglich wird.
 - **Gesteigerte Vernetzung** sozialplanerischer Prozesse der LIGA mit Akteuren der Landesebene, mit den Sozial- und Regionalplanenden der öffentlichen Verwaltung, Hochschulen und Forschungsinstituten sowie bspw. Wirtschaftsverbänden.
 - **Kooperationen** nicht nur wirtschaftlicher Art zwischen Trägern vor Ort sollten konzipiert, erprobt und angewendet werden.
 - Wissenstransfer und Strategieberatung zum **Demografiemanagement** im sozialen Bereich, im Austausch mit Akteuren aus anderen Bundesländern generieren und handlungsorientiert einspeisen.
14. Komplexe Planungsprozesse benötigen flankierendes **Prozessmanagement**, das Kenntnisse zur Gestaltung von Planungsprozessen **VOR deren Beginn** einbringen kann. Das schließt Ideen zur produktiven Bürgerbeteiligung ausdrücklich ein.
15. **Interne Positionierung** der LIGA-Verbände **zum Konzept der Zentralen-Orte**: Welche Relevanz hat dieses im LEP angewandte Konzept anderer Planungsprozesse für die langfristige Weiterentwicklung der gemeinnützigen Sozialwirtschaft? Die Antwort ist wichtig für die Struktur der LIGA: Ist die sozialräumliche Struktur eine der Landkreis-Zuschnitte oder bedarf es eines Ansatzes, der Grundzentren und Mittelzentren mehr Bedeutung zumisst?⁹

6.2. Soziales strategisch planen: allgemeine Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich nicht nur an die LIGA Thüringen und die Leitungskräfte der Sozialwirtschaft. Die Studienautoren verstehen sie als Einladung zum kritisch-konstruktiven Dialog an EntscheiderInnen und in der Thüringer Sozialpolitik des Freistaats und der Kommunen sowie der Leistungsträger und anderen mit Planungen beschäftigten Akteuren.

1. **Anreize für Integriertes Planen verstärken:** Die derzeit weit verbreitete, auf fachliche Abgrenzung setzende Förderpolitik sollte einen Paradigmenwechsel vollziehen: lokal entwickelte Konzepte, die mehrere Themen planerisch integrieren (z. B. Soziales, ÖPNV, Umwelt und Wirtschaft) sollten durch ein Scoring-System¹⁰ deutlich erhöhte Chancen auf öffentliche Förderung erhalten als solitäre Strategien. Eine nachhaltige Beteiligung der ExpertInnen in eigener Sache sollte sich dabei ebenfalls positiv auswirken. Bestehende und künftige Förderprogramme sollten synergetisches Handeln nicht sanktionieren, sondern belohnen – dafür müsste es bspw. ermöglicht werden, Fördermittel aus verschiedenen Förderquellen zu kombinieren.
2. **Interdisziplinäres und subjektiv-qualitatives Demografiemanagement entwickeln:** Zur demografischen Entwicklung liegen zahlreiche quantitative Zustandsbeschreibungen und Prognosen vor, was von großer Wichtigkeit ist. Vergleichsweise gering ausgeprägt ist die handlungsorientierte subjektive Perspektive. Individuen handeln z. B. bezüglich der Beibehaltung oder des Wechsels ihres Lebensortes **nicht ausschließlich rational** im Sinne von Quantitäten („Mit Stichtag XY hat die Einkommensdifferenz in meinem Beruf zwischen meinem aktuellen Wohnort und der Region Rhein-Main eine Schwelle von 25% überschritten, also ziehe ich jetzt dorthin...“). Derartige Entscheidungen fallen vielmehr aus einer subjektiven Zusammenschau zahlreicher Faktoren, verfestigter Stimmungslagen und Erwartungen („In unserem Dorf haben junge Menschen keine Perspektiven.“). Untersuchungen heben oft auf Einzelfaktoren ab, beschreiben aber kaum das kompensatorische Potential anderer Faktoren. Die ExpertInnen in eigener

Sache werden selten direkt gefragt: „Was brauchst Du, um in deinem Dorf eine Familie zu gründen?“ – aus Sorge vor den interdisziplinären Antworten???

3. Haushalts- und Budgetdebatten zwischen Land, Kommunen und z. B. den Sozialversicherungsträgern verlaufen oftmals kontrovers, weil die inhärente Logik auf Abgrenzung, Wettbewerb und ähnlichen Anreizen basiert. Selten werden die Optionen einer aktiven Einnahmenpolitik der öffentlichen Haushalte geprüft. Aus Abgrenzungen entwickeln sich aber keine Lösungen für das Problem, das hier beispielsweise unter dem Stichwort „**demografisch induzierte, lokalökonomische Rezessionsphänomene**“¹⁰ angedeutet werden soll. In Deutschland besteht beispielsweise ein im internationalen Vergleich unterentwickeltes System von Präventionsleistungen – mit der Folge, dass die Kosten für die Gesamtgesellschaft und jeden einzelnen Akteur deutlich steigen. Die Systemlogik und die Anreize sind aber veränderbar. Akteure, die Steuern, Abgaben und Sozialversicherungsbeiträge zur Realisierung von öffentlichen (sozialen) Gewährleistungspflichten einsetzen, sind volkswirtschaftliche Akteure – wirtschaftliche Effekte zwischen ihnen lassen sich durch enge Kooperation schneller und nachhaltiger realisieren als durch Wettbewerb.
4. **Beteiligung der ExpertInnen in eigener Sache:** Bezogen auf soziale und demografische Herausforderungen erfahren die meisten BürgerInnen Statistiken und Prognosen aus den Medien, oftmals dargereicht als düstere Vision, vor der selbst „Experten“ kapitulieren. Die Notwendigkeit und Möglichkeit, als BürgerInnen mit Vorschlägen und tatsächlichem Handeln die sozialen und gesellschaftlichen Strukturen in lokalen Bezügen mitzugestalten, bleibt weit unter den Potentialen. Je näher der Planungsbezug durch eigene Betroffenheit ist, desto direkter kann die Beteiligung angestrebt werden. Das setzt flexible, unbürokratische und unterstützende Rahmenbedingungen voraus. Ziel ist eine themengerechte Beteiligungskultur und –methodik vor allem für die mit persönlichen Ängsten behafteten Themen („Wird mein Dorf dicht gemacht?“).
5. **Neue Formen der Zusammenarbeit:** Damit ist eine innovative Arbeitsweise gemeint, die ausdrücklich auf ein Miteinander der verschiedenen Akteure setzt, ohne die bestehenden Interessenkonflikte zu leugnen. Ein Zusammenwirken aller in Thüringen zum Demografischen Wandel und zur Zukunft der Sozialen Infrastruktur Befassten scheint wünschenswert und ressourcengerecht. Es wird vorgeschlagen, dass verbandsübergreifende Ressourcen der LIGA die Zusammenarbeit mit Kommunalen Spitzenverbänden, den politischen Entscheidungsträgern, den Thüringer Ministerien TMSFG, TMWAT und TMBLV, dem TLVwA, den Leistungsträgern, den Sozialplanenden usw. verstetigen und intensivieren. Ziel ist ausdrücklich nicht die Schaffung neuer, isolierter Gremien, sondern ein flexibler Verbund von vielseitig tätigen ExpertInnen, der thematisch punktuell

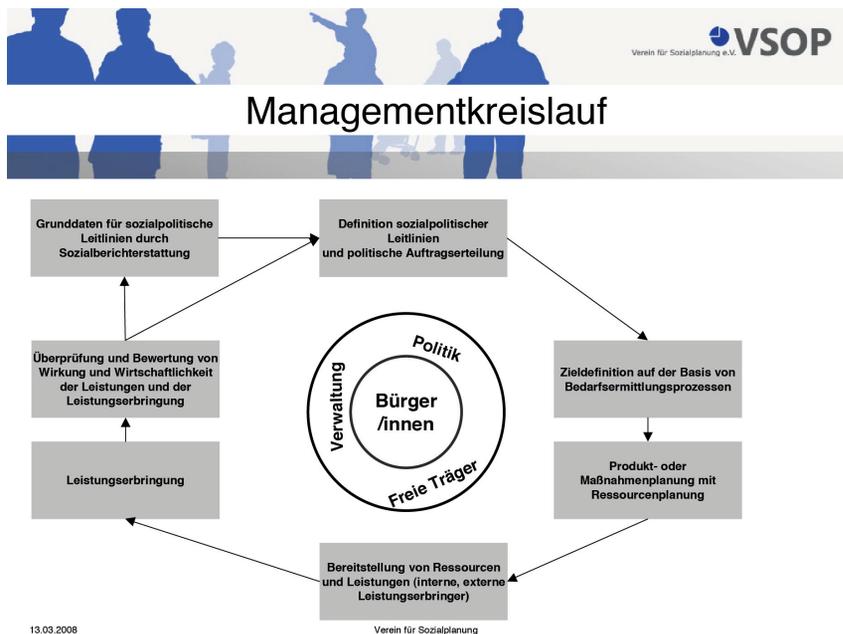
(10) Scoring ist hier gemeint als Methodel zur Entscheidungsfindung unter Einbeziehung mehrerer relevanter Faktoren. (11) These: Mit absolut schrumpfender und alternder Bevölkerung geht vor allem in ländlichen Gegenden schleichend mehr lokalökonomisches Leistungspotential verloren, als durch Produktivitätszuwächse in der Lokalwirtschaft kompensiert werden kann. Zu erwarten sind Rezessionswirkungen wie bei konjunkturell-makroökonomischen Einbrüchen.

Formen der Zusammenarbeit vereinbart und Ergebnisse beratend an Politik, Verwaltung und (Sozial-) Wirtschaft heranträgt.

Der für die Machbarkeitsstudie gebildete **Beirat**, der aus zwölf Führungskräften der Politik, Verwaltung, Verbände, Wirtschaft und Wissenschaft besteht, wird **als Keimzelle dieses fruchtbaren Zusammenwirkens** betrachtet.

Dass ein solcher Verbund auf Dauer funktionieren kann, belegt der „Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge“ (dv), in dem sich kommunale und freigemeinnützige Spitzenverbände auf Arbeitsebene zusammengeschlossen haben, um gemeinsame Empfehlungen und Ideen zur Sozialpolitik zu erarbeiten und Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Das hohe Maß an konstruktiver Expertise im dv genießt großes Ansehen bei Politik, öffentlicher Verwaltung und Freien Trägern. Seine Empfehlungen finden häufig Eingang in die Weiterentwicklung von Rechtsgrundlagen und seine Qualifizierungsangebote guten Anklang.

6. **Sozialplanung strukturell auf Stabebenen ansiedeln:** Sozialplanungsaufgaben ähneln Controllingfunktionen (Ziele messbar machen, Umsetzungswege planen, Verlaufskontrolle und ggf. Interventionsauslösung). Daher wird eine vergleichbare Anbindung von Sozialplanern auf Stabebene vorgeschlagen¹², was den Informationsfluss und ihre Mitwirkung an integrierten Planungsprozessen erleichtern würde.
7. **Sozialplanung als kontinuierlichen Prozess arbeitsteilig organisieren:** Gute Sozialplanung erkennt man daran, dass sie nie „fertig“ wird. Da die sozialen Lebenslagen der Menschen in dauerhafter Bewegung sind, sollte es Sozialplanung auch sein. Der VSOP beschreibt folgerichtig einen „sozialplanerischen Management-Kreislauf“ (siehe Abb.).



8. **Unterschiedliche Rahmenbedingungen: Segen statt Fluch!** Soziale Infrastruktur sollte sich in ländlichen Gebieten anders entwickeln können als in dicht besiedelten Räumen, weil Entfernungen, wirtschaftliche Potentiale, gesellschaftliches Engagement usw. lokal unterschiedlich ausgeprägt sind. Diese Erkenntnis dient gerade dem Zweck, Differenzen in der Qualität der sozialen Dienstleistungen so gering wie möglich zu halten. Entsprechend wird vorgeschlagen, Strategien zu entwickeln, wie kommunale Handlungsspielräume und Ressourcen schrittweise erweitert werden können.
9. **Die Perspektive auf Soziale Infrastruktur verändern:** Die Ansicht, Soziale Infrastruktur und soziale Dienstleistungen seien reine Kostenfaktoren in den öffentlichen Haushalten, war lange vorherrschend. Eine andere Perspektive zeigt der 1. Thüringer Sozialwirtschaftsbericht, der die hohe regionalwirtschaftliche Wertschöpfung und beschäftigungspolitischen Effekte der Sozialwirtschaft dokumentiert.¹³ Ein tragfähiges Netz Sozialer Infrastruktur hat vor allem in ländlichen Gebieten eine wichtige Haltefunktion für alle Generationen. Dieses Netz ermöglicht flächendeckend qualifizierte, weitgehend konjunkturstable und standorttreue Arbeitsplätze, die vor allem von Frauen ausgefüllt werden. Das soziale Netz planmäßig und bedarfsgerecht gespannt zu halten, kann als Investition mit positiven Effekten für andere Lebensbereiche verstanden werden. Statt der Frage nachzugehen „Können wir uns den Kindergarten in unserer Gemeinde noch leisten?“ scheint die Perspektive geeignet: „Können wir es uns unter Abwägung aller Faktoren gesellschaftlich leisten, den aktuellen und künftigen Eltern keine wohnortnahe Betreuung anzubieten?“
10. Mit der Abbildung des sozialplanerischen Managementkreislaufs (s. o.) wurde bereits auf Chance kontinuierlicher Planungsschritte aufmerksam gemacht. Der Kreislaufcharakter scheint auch die Bearbeitung komplexer Aufgaben zu ermöglichen. **Erkenntnisse**, die im Verlauf eines Planungszyklus entstehen, können **in den nachfolgenden Zyklus eingespeist** werden.
11. Ein möglichst breit getragenes, **gemeinsames Verständnis** von integrierter Sozialplanung könnte die Chance eröffnen, Sozialplanung als Instrument zur effektiven Entwicklung der Sozialen Infrastruktur, zur Qualitätssteigerung, zur Verwirklichung von Inklusion und zur effizienten Bewirtschaftung von Ressourcen zu nutzen.
12. Aus dem in Literatur und von Sozialdezernenten geschilderten Umstand der abweichenden Planungsraumzuschnitte, wird der Vorschlag abgeleitet, ein einheitliches System (sozial)planerischer Ebenen zu entwickeln. Das böte die Chance, dass Planungen nur in deren Rahmen stattfänden (was nicht bedeutet, dass nicht mehrere Planungsräume gemeinsam arbeiten könnten). Dafür wird der Begriff „**Metrisches System der Planungsräume**“ vorgeschlagen.

(12) Vgl. Lutz, R., Rund, M., „Integrierte Sozialraumplanung: Ein Beispiel aus der Praxis“, Campus, Frankfurt, 2010, S. 267ff. (13) TMWAT, TMSFG, 2011, http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmsfg/stabsstelle/schlussversion_swb.pdf (zuletzt abgerufen 05.01.2012)

13. Es wird vorgeschlagen, vor jedem Planungsprozess die **Frage der Gesamtverantwortung** zu klären.¹⁴ Dies gilt insb. wenn eine Vielzahl von Planungsbeteiligten aus unterschiedlichen Bereichen oder von verschiedenen Ebenen zusammenarbeiten.
14. Eine weitere Chance wird darin gesehen, **sozialplanerische Schwerpunktthemen** zu entwickeln (z. B. Inklusion, alternde Landbevölkerung, Armut...). Es liegt nach Einschätzung der Verfasser eine große Chance darin, wenn zentrale Themen nach Vorbereitung koordiniert und vernetzt von möglichst vielen Akteuren parallel bewegt werden.
15. Zur Stärkung der Partizipation an Prozessen der Sozialplanung sollte die **(Fach-) Öffentlichkeit** für die Themen **sensibilisiert und** über Möglichkeiten der Beteiligung **informiert** werden. Dabei wird vorgeschlagen, Beteiligung von ExpertInnen in eigener Sache **nicht nur Top-down** zu initiieren, sondern Ideen und Impulse von verschiedenen Ebenen und Stakeholdern aufzunehmen. Entsprechend bedarf es einer gelebten **Dialog-Kultur**.
16. **Handlungsempfehlungen gezielt aufnehmen und kanalisieren:** Keine Studie oder Untersuchung ohne Handlungsempfehlungen – so auch hier. Es wird vorgeschlagen, Handlungsempfehlungen von möglichst vielfältigen Studien gezielt aufzunehmen und sie auf Eignung und Passung zu den landespolitischen Zielen zu prüfen. Die „angenommenen Empfehlungen“ könnten durch ein interdisziplinäres Team in der Umsetzung vorbereitet werden.
17. Eine „**Agentur Ländliches Thüringen**“¹⁵ könnte beispielsweise solche Handlungsempfehlungen aufgreifen, ressortübergreifend Umsetzungswege finden und eröffnen. Als ein Baustein innerhalb einer multimodularen Architektur dieser „Denkfabrik“ könnte sich die LIGA über ein Kompetenzzentrum Strategische Sozialplanung an der Arbeit der Agentur für den Bereich der Freien Wohlfahrt unterstützend beteiligen.

(14) Vgl. Lutz, R., a.a.O. (15) Arbeitstitel



7. Danksagung

Die umfangreiche Arbeit der Machbarkeitsstudie war nur durch die unkomplizierte Unterstützung und Hilfsbereitschaft zahlreicher Menschen möglich. Sie alle persönlich zu nennen, ist hier nicht möglich. Besonderer Dank gilt der Schirmherrin der Machbarkeitsstudie, der Thüringer Ministerpräsidentin Christine Lieberknecht. Großer Dank gilt den Mitgliedern des Beirats, zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem TMSFG (insb. der Stabsstelle Strategische Sozialplanung), dem TMWAT, dem TMBLV (einschließlich der Serviceagentur Demografischer Wandel), dem TLVvA und dem TLS.

Vielen Dank für die umfangreiche Unterstützung durch die Führungskräfte der LIGA-Verbände und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der LIGA-Geschäftsstelle sowie zahlreicher VertreterInnen der kommunalen Sozialverwaltung, Träger und Einrichtungen. Gute Hinweise und Ideen verdankt die Studie Mitarbeitern der DKB AG, Niederlassung Erfurt, der Thüringer Aufbaubank, des Ernst-Abbe-Instituts Jena und den Mitgliedern des VSOP.

Impressum

Machbarkeitsstudie zur Implementierung eines Strategischen Zentrums für Sozialplanung – Kompaktbericht Februar 2012

Die Machbarkeitsstudie steht unter der Schirmherrschaft der Thüringer Ministerpräsidentin Christine Lieberknecht.

Die Machbarkeitsstudie wurde im Auftrag der LIGA erstellt von:

Der PARITÄTISCHE LV Thüringen e. V.
Bergstr. 11
99192 Nesse-Apfelstädt, OT Neudietendorf
Tel. (036202) 26 - 160 / - 191
Fax. (036202)- 26-234
sozialplanung@liga-thueringen.de
www.paritaet-th.de

Herausgeber:

LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V.
Arnstädter Straße 50
99096 Erfurt
Tel. (0361) 511 499 - 0
Fax: (0361) 511 499 - 19
info@liga-thueringen.de
www.liga-thueringen.de

Verantwortlich: Andreas Beck

Redaktion: Alina Kroll, Jochen Stöckmann

Begleitung der Machbarkeitsstudie und des Beirats: Reinhard Müller

Dem Beirat der Machbarkeitsstudie gehörten an: Fr. Tamara Thierbach, Hr. Dieter Bauhaus, Prof. Michael Behr, Hr. Michael Gerstenberger, Hr. Ulf Grießmann, Dr. Benno Kaufhold, Hr. Christian Möller, Hr. Georg Schäfer, Dr. Roland Schmitt, Hr. Hans-Otto Schwiefert, Hr. Lutz Mania, Dr. Wolfgang Teske.

Die Machbarkeitsstudie wurde gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), des TMSFG und der Verbände der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege Thüringen e. V.

Bildnachweise: Der PARITÄTISCHE Thüringen e. V., Fotolia.com (Phoenixpix, Greiner Adam, RTimages, Arto, AKS, Alexander Raths, Alterfalter, Vladimir Popovic)





LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V.
**Machbarkeitsstudie zur Implementierung eines Strategischen
Zentrums für Sozialplanung – Kompaktfassung**