

## INTERVIEW MIT HERBERT SCHUBERT

## Sozialplanung als entscheidender Faktor wirksamer Sozialpolitik

Das Interview führte Donat Knecht.

Sie sind in Deutschland ein anerkannter Experte für Sozialplanung. Was wird im Rahmen einer Sozialplanung eigentlich genau geplant? Im Rahmen der Sozialplanung geht es darum, Bedarfe in der Bevölkerung abzudecken – meistens handelt sich dabei um soziale Infrastrukturplanung, also um die Planung von Dienstleistungs- und Versorgungseinrichtungen im Wohnumfeld. Es ist ein Kennzeichen der Geschichte der sozialpolitischen Tradition in Deutschland, nicht nur auf Notsituationen zu reagieren, sondern professionell möglichen unerwünschten Entwicklungen vorzubeugen. Der Präventionsgedanke ist ein Bestandteil der sozialen Planung: Sozialplanung soll frühzeitig erkennen, wie sich Bedürfnisse und Bedarfsstrukturen in der Bevölkerung entwickeln, um das Prinzip der sozialen Gerechtigkeit zu erfüllen. Die Schlüsselfragen lauten: Bekommen alle Menschen die Versorgungsleistungen, die sie brauchen? Wenn nicht: Wie können wir das über Infrastrukturangebote kompensieren?

Was zeichnet eine «gute» Sozialplanung aus? Da muss man verschiedene historische Abschnitte unterscheiden: Die Sozialplanung in Deutschland wurde in den 1960er- und 1970er-Jahren in den Verwaltungen der Städte und Gemeinden etabliert. Damals haben die Professionellen das Wort geführt – ich nenne das die administrative Sozialplanungsphase. Eine gute Sozialplanung war unter dieser administrativen Sicht, wenn die zugrunde gelegten Versorgungskriterien in einer flächendeckenden Versorgung erfüllt waren. Zum Beispiel auf 10'000 Einwohnerinnen und Einwohner soundso viele Einrichtungen eines bestimmten Typs. Das wurde dann über die Fläche gelegt und wenn das gelungen ist, war es eine gute Sozialplanung. In den 1990er-Jahren fand eine radikale Veränderung statt, als nur eine ökonomisierte Sozialplanung das

Gütezeichen «gut» erhalten konnte. Diese Phase nenne ich steuerungsunterstützende Sozialplanung – sie repräsentiert quasi den nächsten Entwicklungsschritt der Sozialplanung. Nun ist eine gute Sozialplanung in einen Controlling- und Steuerungskreislauf eingebettet, der die Verwaltung, aber auch die normativen Akteure in den Räten, in den Parlamenten mit Informationen ausstattet, sodass diese die richtigen Entscheide fällen können. Und die Sozialplanung hat dabei gleichzeitig den Budgetrahmen im Blick: Was ist nötig, was ist finanzierbar, wie können wir dieses Problem unter bestehenden Bedingungen gestalten? Das war in der administrativen Sozialplanung der 1970er- und 1980er-Jahre noch kein Thema. Damals stand die flächendeckende Versorgung im Vordergrund und folglich wurde dafür gesorgt, dass die soziale Infrastruktur flächendeckend angelegt wird.

Nun ist die Sozialplanung in dieser steuerungsunterstützten Funktion stärker in den Kreislauf der Entscheidungen miteinbezogen und hat eine wichtige Controlling-Funktion. Eine gute Sozialplanung zeichnet sich in dieser Phase dadurch aus, dass unter Bezugnahme auf den Budgetrahmen tragbare Lösungen zur Deckung der Bedarfsstrukturen entwickelt werden. Und in der neueren Diskussion sprechen wir von einer netzwerkorientierten Sozialplanung, die unter Gesichtspunkten der Governance aktiv wird. Aktuell gilt als eine gute Sozialplanung, wenn die professionellen Planerinnen und Planer sich etwas zurücknehmen und stärker die Adressatinnen und Adressaten, aber insbesondere auch die Träger der Dienstleistungen am Planungsprozess beteiligen. In der steuerungsunterstützten Logik, also im Public Management, wurden die Träger und die Dienstleistungserbringer reduziert auf Agenten, die Aufträge des Prinzipals Kommunalverwaltung erledigen. Die Organisationen der Sozialwirtschaft waren nachgelagert: Sie mussten unter einer ökonomischen Perspektive kontrolliert und gesteuert werden und sie wurden im Wettbewerbsmodus gegeneinander ausgespielt. In den neueren Sozialplanungsansätzen gilt unter einer Governance-orientierten Perspektive als gute Sozialplanung, wenn die verschiedenen Stakeholder, also die Dienstleistungserbringer und die Adressatinnen und Adressaten, aber auch andere Anspruchsgruppen im lokalen Raum, wie beispielsweise Geschäftsleute, miteinbezogen werden. Wir nennen diesen letz-

ten Typ auch kooperative Sozialplanung. In vielen deutschen Städten wird der Typ der kooperativen Sozialplanung gerade institutionalisiert, sodass die Sozialplanung nicht mehr abgehoben irgendwo in einem Verwaltungsbüro passiert. Stattdessen werden die Planungsinhalte mit den lokalen Interessens- und Anspruchsgruppen abgestimmt, damit Fragen wie: «Was hat Vorrang?» oder «Welche Prioritäten müssen wir bei den begrenzten Budgetmitteln setzen?» in die Entscheidungen einbezogen werden können.

**Das bedeutet dann, dass in einer Planung vieles nicht einfach festgelegt, sondern ausgehandelt wird?** Ja, die neuere Sozialplanung setzt stärker auf Aushandlungsprozesse. Die alte, administrative Sozialplanung hat im Grunde nur nach Planungskennwerten in der Fläche Infrastrukturleistungen erbracht, ohne grosse Beteiligung und Aushandlung.

**Gehören zu einem Planungszyklus neben der eigentlichen Planung nicht auch ein Umsetzungsmonitoring und eine Sozialberichterstattung?** Die Entwicklung einer differenzierten Sozialberichterstattung ist ein Ergebnis des Lernprozesses der letzten fünfzig, sechzig, siebzig Jahre. Die administrative Sozialplanung hat nur auf der Basis demografischer Kennwerte dafür gesorgt, dass irgendwelche Einrichtungen im Raum platziert werden. Ob diese den Bedarf gedeckt haben, ob sie passgenau waren, das war alles noch kein Thema. Erst mit der steuerungsunterstützenden Sozialplanung kam dieser Kreislaufgedanke dazu und auch die Idee zu evaluieren, welche Wirkungen die getroffenen Entscheidungen auslösen: Werden die Bedarfe gedeckt, sind neue Bedarfe entstanden oder haben wir zwar ein neues Angebot geschaffen, aber es wird gar nicht in Anspruch genommen, weil bestimmte Schwellen enthalten sind, die nicht antizipiert wurden? Der evaluative Gedanke hat durch die steuerungsunterstützende Sozialplanung Relevanz erhalten und durch die beteiligungsorientierung in der neueren netzwerkorientierten Sozialplanung wurde noch mehr gefördert, Rückmeldungen zu haben, inwieweit die Angebote auch den Bedarf decken und inwieweit strukturelle Versorgungslöcher übrig bleiben und was man tun muss, um diese Versorgungslöcher zu schliessen.

Ein Blick in die Schweiz zeigt, dass hier Sozialplanung eher selektiv betrieben wird. So hat der Bund beispielsweise eine Armutsstrategie entwickelt, es gibt Angebotsplanungen der Kantone im Behindertenbereich, verschiedene Gemeinden und Städte entwickeln eine Alterspolitik oder es entstehen da und dort Jugend- oder Familienleitbilder. Sie plädieren für eine integrierte Sozialplanung. Was heisst das genau? Hinter der Sozialplanung verstecken sich verschiedene Planungsprozesse: zum Beispiel Behindertenfachplanung, Altenhilfeplanung, Jugendhilfeplanung, Psychiatrieplanung, Pflegeplanung. Sozialplanung löst sich auf in viele einzelne Planungsprozesse, wo Spezialistinnen und Spezialisten diese speziellen Fachplanungen bearbeiten. Das kann dazu führen, dass Dinge geplant werden, die nebeneinander existieren und nicht miteinander verknüpft sind, was die Diskussion über eine integrierte Sozialplanung befördert hat. Virulent ist das insbesondere bei der Stadtplanung und bei der Sozialplanung: Die Stadtplanung schreibt Planungen für die Lebensräume der Menschen fort und gestaltet diese Räume. Die Sozialplanung agiert gänzlich getrennt davon und plant Knotenpunkte, Begegnungsorte und Ähnliches. Es ist nicht sinnvoll, die Planungen so rigide zu trennen, weil die Gefahr besteht, dass die unabhängig voneinander geplanten Dinge nicht richtig passen. Sinnvoller wäre es, die verschiedenen Planungen – zum Beispiel sozialraumbezogen – zu integrieren. Gesundheitsplanung müssen wir verknüpfen mit Behindertenplanung, Behindertenplanung mit Altenhilfeplanung, und diese Planungen müssen wir wiederum darauf beziehen, was für jüngere Gruppen oder Familien geplant wird und welche Planungen im Raum sonst noch eine Rolle spielen. Es geht darum, integriert und raumbezogen die Planungen aufeinander abzustimmen, damit Doppelangebote und strukturelle Löcher vermieden sowie die Bedarfe getroffen werden. Das versteckt sich hinter dem Begriff der integrierten Sozialplanung. Sie ist schwierig umzusetzen, weil die Verwaltungslogik häufig weiterhin in den versäulten Strukturen verläuft und quer dazu Strukturen der Kooperation über die Fachressorts hinweg entwickelt werden müssten.

**Sozialplanung scheint in Deutschland sehr selbstverständlich und breit akzeptiert zu sein. Warum nehmen Kommunen,**

Länder und gar die Bundesregierung ihre Dienste in Anspruch? Was sind die Motive, wenn sich Behörden mit Sozialplanung befassen? Aufgrund der sozialpolitischen Tradition, die weit ins 19. Jahrhundert zurückreicht, herrscht in Deutschland das Sozialstaatsprinzip. Danach muss die öffentliche Hand präventiv auf unerwünschte soziale Entwicklungen reagieren und bedarfsgerechte Angebote und Unterstützungsleistungen vor Ort entwickeln – es dürfen nicht erst Notlagen oder kritische Situationen entstehen und ihre Beseitigung darf nicht allein subsidiären Initiativen überlassen werden. In Deutschland ist die Sozialplanung daher in allen Kreisen und grossen Städten institutionalisiert. Nach 1950 hat eine Professionalisierung stattgefunden, die zum Profil der Fach- und Sozialplanung geführt hat. Wenn man das so anschaut, dann birgt das natürlich auch das Risiko, dass abgehoben eine Fachplanung von oben nach unten – top down – bestimmte Dinge einfach realisieren kann und zu wenig bottom up passiert. Wir haben mit den Schweizer Kollegen der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit zusammengearbeitet, weil die Bottom-up-Entwicklung, wo subsidiär vorgebrachte Bedarfe von den Kommunen aufgegriffen werden, in der Schweiz eine Tradition hat. Insofern gibt es auch in der Schweiz eine Sozialplanung – dort hat nur nicht diese Professionalisierung stattgefunden, es gibt die Berufsbezeichnung nicht. Aber natürlich muss auch in der Schweiz jede Kommune die Bedarfe in der Bevölkerung decken und dazu bedient sie sich des Mechanismus der Bottom-up-Dimension. In Deutschland haben wir die Professionalisierung und wegen der Differenz von Expertenwissen und Alltagswissen die Gefahr, dass es in eine Top-down-Planung umkippt. Allerdings spielt die Beteiligung in der aktuellen Governance-Orientierung eine stärkere Rolle. Vor diesem Hintergrund wollten wir von der Schweiz lernen, wie Initiativen, die sich lokal artikulieren, in der Sozialplanung der Kommune aufgegriffen werden. Auf der anderen Seite hatte ich aber auch den Eindruck, dass sich die Schweizer Kolleginnen und Kollegen auch etwas mehr Professionalisierung in ihren Kommunen wünschten.

Sie sprechen das mehrjährige, vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt «Integrierte Sozialplanung als Innovation für die

Versorgung im Alter» an, welches Sie leiten. In Rahmen dieser Forschung haben Sie auch mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit zusammengearbeitet. Wie kam es dazu? Wir haben uns im Netzwerk der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS) kennengelernt. Auf Tagungen haben wir interessante Gespräche geführt und sind dabei auch an die Schnittstelle gekommen, dass Sozialmanagement unter unterschiedlichen Bedingungen stattfinden kann, also eher unter einer professionellen Top-down-Perspektive oder nach einem Bottom-up-Ansatz, der subsidiäre Elemente fördert. Und wir dachten, wenn wir da mal ein gemeinsames Thema finden, dann sollten wir das miteinander vergleichen und in einen Bezug setzen, um voneinander zu lernen.

Die Hochschule Luzern untersuchte die Gestaltung der Alterspolitik, Beteiligung und Partizipation in ausgewählten Schweizer Städten und Gemeinden. Welche Erkenntnisse konnten Sie aus dem Luzerner Beitrag gewinnen? Nun, es gibt – ähnlich wie in Deutschland – Kommunen, die weniger engagiert sind, als sie sein könnten, und es gibt andere Kommunen, die sehr fortschrittlich und sehr komplex innovative Schritte tun und Dinge neu miteinander kombinieren, um eine zukunftsgerichtete Alterspolitik zu betreiben. Aus der schweizerischen Studie ist uns die starke Rolle von Führungskräften deutlich geworden, die letztlich in der Kommune diese Orientierung gestalten und dafür den Rahmen setzen. Aus dieser Perspektive kommt es gar nicht so sehr darauf an, gute Sozialplanerinnen zu haben. Es kommt zualtererst einmal darauf an, Führungskräfte zu haben, die diese Zusammenhänge herstellen können, die sie in verschiedene Stakeholder-Bereiche hinein vermitteln können und die eine entsprechende Sozialplanung in der Verwaltung und als Kooperationsform mit lokalen Akteuren initiieren und unterstützen können. Das deckt sich auch mit deutschen Ergebnissen, dass diejenigen Sozialplanerinnen und Sozialplaner, die keine Rückendeckung durch die Führungskräfte in ihrer Kommune oder in ihrem Kreis haben, auch keine gute Planung vollbringen können. Demgegenüber ist auch die Sozialplanung sehr erfolgreich, wenn alle Führungskräfte am gleichen Strang ziehen. Insofern ist Sozialplanung nicht nur ein professioneller

Akteur, sondern ein System, das getragen wird von richtungsweisenden Führungskräften.

**Sie sprechen Führungskräfte sowohl in der Verwaltung als auch in der Politik an?** Da gibt es sehr grosse Unterschiede. Bei uns in Deutschland haben sich die Ratsmitglieder relativ zurückgezogen von diesen Fragen. Sie überlassen es dem Engagement der politisch gewählten Dezernentinnen und Dezernenten. In der Schweiz sind gerade auch Politikakteure unmittelbar verquickt mit solchen strategischen Fragen der sozialen Planung. Wir versuchen deshalb verstärkt den normativen Bereich in den Kommunen zu motivieren, sich auch stärker in Grundfragen einzumischen, wie zum Beispiel: Wie soll unsere Kommune aussehen? Welche sozialen Perspektiven nehmen wir ein? Es ist wichtig, dass sich die Kommunalpolitik stärker positioniert und Einfluss nimmt auf die strategischen Schlussfolgerungen, die daraus zu ziehen sind.

**Sie haben die unterschiedlichen Formen der Beteiligung in Deutschland und der Schweiz angesprochen sowie die Bedeutung und die Rolle von Führungskräften. Sehen Sie weitere Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Sozialplanung der beiden Länder?** Was eine grosse Rolle spielt, sind die unterschiedlichen Grössenordnungen. Schweizer Städte haben eine ganz andere Grösse. Wenn sie eine Millionenstadt wie Köln nehmen und dagegen Luzern setzen, dann können sie gar keine unmittelbaren Vergleiche herstellen. Die Beteiligung hat in der Schweiz aufgrund der politischen Tradition einen anderen Stellenwert und aufgrund der Grössenordnungen der Städte lässt sie sich möglicherweise auch einfacher realisieren. In den grossen Städten in Deutschland ist es sehr schwierig, Beteiligung zu organisieren. Was sich in letzter Zeit in der Phase der netzwerkorientierten Sozialplanung entwickelt hat, ist eher ein Beteiligungsansatz, der die Stakeholder der Sozialwirtschaft stärker teilhaben lässt. Denn es ist schwer, an die Adressatinnen und Adressaten heranzukommen, sie zu motivieren, an Beteiligungsformen teilzunehmen. Denken Sie beispielsweise an sozial benachteiligte Gruppen, die möglicherweise auch die Sprache nicht hundertprozentig beherrschen. Da ist es sehr schwierig, mit herkömmlichen Kommunikationsmustern Beteiligung zu organisieren.

Wir versuchen in grossen Städten mit den Trägern als Gatekeeper zusammenzuarbeiten, als Vermittler, die Türen öffnen und Beteiligung in ihren Einrichtungen organisieren können. Oder beispielsweise mit der Wohnungswirtschaft, die in ihren Wohnungsbeständen ihre Mieterinnen und Mieter aktivieren kann. Für die Sozialplanerinnen und Sozialplaner ist es jedenfalls schwierig, direkt an bestimmte Bevölkerungsgruppen heranzukommen. Das ist sicher ein grosser Unterschied zur Schweiz.

**Ist es nicht auch so, dass die Sozialplanung in Deutschland gar nicht immer nur freiwillig, sondern gesetzlich auch verlangt ist?** Verankert im Gesetzbuch ist die Sozialplanung als Jugendhilfeplanung (Sozialgesetzbuch VIII). Jede Kommune muss eine Jugendhilfeplanung durchführen. Eine solche formelle Verankerung ist in anderen Bereichen so noch nicht erfolgt. Im letzten Altenbericht der Bundesregierung wurde empfohlen, für Deutschland ein sogenanntes Altenhilfestrukturegesetz zu institutionalisieren, in dem Sozialplanung für ältere Menschen auch verpflichtend verankert wird. Das ist momentan im politischen Diskurs und wird kontrovers beurteilt. Daneben gibt es aber auch in vielen Landesgesetzgebungen Bestimmungen, soziale Belange planerisch zu begleiten, so zum Beispiel die Pflegeplanung in Nordrhein-Westfalen. Die Sozialplanung lässt sich aus dem Sozialstaatsprinzip in § 1 Sozialgesetzbuch Erstes Buch (SGB I) ableiten. Dort heisst es, dass diejenigen Dienste und Einrichtungen rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung gestellt werden sollen, die zur Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit erforderlich sind. Einen anderen Bezugspunkt bietet beispielsweise § 8 Abs. 1 der Gemeindeordnung des Landes Nordrhein-Westfalen (GO NRW), nach dem den Gemeinden die Aufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge obliegt. Dazu sollen die Gemeinden innerhalb der Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit die für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Betreuung ihrer Einwohnerinnen und Einwohner erforderlichen Einrichtungen schaffen. Wenn eine Kommune ihrer Bevölkerung gegenüber als aufgeschlossen dastehen will, dann muss sie schon eine Sozialplanung haben. Wenn beispielsweise in der Öffentlichkeit der Eindruck entstehen würde, dass die Stadtverwaltung und die Stadtregierung sich nicht um die so-

zialen Belange in der Stadt (zum Beispiel keine rechtzeitige Bereitstellung von Betreuungsplätzen in Kindergärten) kümmern, dann wäre das nicht nur ein enormer Imageverlust, sondern würde auch zu Protesten in der Öffentlichkeit führen. Insofern gibt es einen Druck, Lösungen für die sozialen Probleme in der Stadt zu finden. Wenn beispielsweise Wohnungslose in grosser Zahl auffallen, dann gibt es durch Medien und andere Formen der Öffentlichkeit einen Druck, dass die Kommune eine Infrastrukturlösung schafft, um diesen Menschen zu helfen und um sie zu unterstützen, statt das Problem auf die öffentlichen Räume abzuwälzen. So bedarf es nicht nur des gesetzlichen Zwangs, sondern es gibt auf der anderen Seite auch den öffentlichen Druck, soziale Probleme zu lösen.

Was sagen Sie jenen, die beim Begriff Sozialplanung lediglich eine Mengenausweitung sozialstaatlicher Leistungen oder technokratische, gar planwirtschaftliche Auswüchse befürchten? Diese Einwände gibt es in Deutschland auch, aber sie sind natürlich nicht in der Mehrheit. Denn es gibt eine Art Politikmarketing, das eher die Linie vertritt: Wir müssen präventiv handeln! Diese Probleme dürfen erst gar nicht auftreten. Ich habe es ja am Anfang gesagt, der Präventionsgedanke ist immer stärker geworden und in der neueren Sozialplanung ist er bereits ein Leitprinzip geworden. Im Gesetz zur Jugendhilfeplanung heisst es: Auch auf einen unvorhergesehenen Bedarf muss ganz schnell reagiert werden können. Insofern muss die Kommune dafür Ressourcen bereithalten, zu denen auch die Fachkraft für Jugendhilfeplanung zu rechnen ist. Als Beispiel: Im Rahmen der Fluchtbewegung der vergangenen Jahre strömten viele Geflüchtete in die deutschen Städte. Die Kommunen mussten nach der Präventionsregel sofort handeln, um einer möglichen Entstehung sozialer Probleme vorzubeugen. Die präventive Vermeidung von Problemlagen ist ein sozialpolitisches Leitprinzip, das allgemein gilt. Nur eine Minderheit vertritt die Auffassung: «Schickt die Geflüchteten nach Hause, wir sollten kein Geld für sie ausgeben.» Die Mehrheit erwartet, dass die Länder und Kommunen schnell handeln und Mittel bereitstellen, wenn ein Problemdruck entsteht.

Gerne möchte ich Sie nun noch zu den Auswirkungen von Sozialplanung befragen. Was bedeutet es beispielsweise für

öffentliche oder private soziale Organisationen, wenn ihr Thema und ihr Einzugsgebiet «beplant» werden? Das heisst für eine Organisation der Sozialwirtschaft, dass sie weiterhin machen kann, was sie will, wenn sie privatwirtschaftlich operiert, wenn sie eine Dienstleistung anbietet, für die Adressaten als Kundinnen und Kunden bezahlen. In dem Moment, wo sie Zuwendungen der Kommune in Anspruch nimmt, kann sie nur Zuwendungen für etwas erhalten, das nach Planungen als notwendig erachtet wird. Es gibt zum Beispiel ein Armutsbekämpfungsprogramm in Nordrhein-Westfalen, da sind Mittel im Sinn eines Gesamtbudgets für Kreise und Kommunen bereitgestellt worden. Diese Mittel können nur in Anspruch genommen werden, wenn die Kommunen eine Sozialplanung durchgeführt haben, die ganz spezifische Bedarfe definiert und ableitet aus Sozialstrukturanalysen oder Sozialberichten und die eine plausible Vorgehensweise, notwendige Handlungsmassnahmen und Evaluationsschritte aufzeigt. Der Träger, der einfach den Finger hebt und sagt: «Gebt mir mal eine Million, ich will da was machen», hat keine Chance mehr. Sozialplanung wird als Instrument genutzt, um Gelder nur noch in die Massnahmen zu lenken, die dringend erforderlich sind, um Probleme zu verhindern, zu vermeiden, abzubauen. Und das heisst dann auf der kommunalen Ebene, dass die Träger der Wohlfahrtspflege auch vorrangig diese Bedarfe mit Leistungen decken müssen. Aber das geht natürlich Hand in Hand. Bei der kooperativen Sozialplanung sitzen die Träger ja mit am Planungstisch und definieren mit, was der Bedarf ist. Dadurch sind sie involviert. Und wenn es eine Prioritätenliste gibt und für die dritte und vierte Priorität ist nicht mehr genug Geld da, dann sind sie mitbeteiligt an der Lösung dieses Problems im Rahmen der kooperativen Sozialplanung. Damit ist auch klar, dass es für Leistungen, die eine nachrangige Priorität haben, eben nicht die Finanzausstattung gibt wie für diejenigen, die eine hohe Priorität haben.

Das heisst, dass bei einem netzwerkorientierten, kooperativen Planungsprozess die Expertise und Innovationskraft der sozialen Organisationen gefragt ist – die können sich in die Planung einbringen? Wenn sie beispielsweise ein Nischenanbieter sind, der nur ein Leistungsportfolio anbietet, das nicht prioritär ist, dann wird es natürlich schwierig. Wenn sie hin-



gegen ein grosser Wohlfahrtsverband sind, der sowieso auf allen Feldern aktiv ist, dann gleicht sich das aus. Aber es geht in diesen Prozessen letztlich nicht darum, diese Träger zu finanzieren und deren Überleben zu sichern. Es geht um die Adressatinnen und Adressaten und deren Bedarfe. Die Organisationen sind gezwungen, sich bedarfsorientiert weiterzuentwickeln.

Wie verändert sich der Arbeitsalltag der einzelnen Fachpersonen der Sozialen Arbeit, wenn sie in einem Arbeitsfeld tätig sind, in dem eine Sozialplanung etabliert wurde? Ich weiss jetzt gar nicht, ob es da Veränderungen gibt. Fakt ist, dass die Soziale Arbeit lange die Tendenz hatte, nur die operative Arbeit hochzuschätzen. Eine gute Fachkraft der Sozialen Arbeit war danach nur, wer unmittelbar mit Klientinnen und Klienten arbeitete. Die Soziale Arbeit musste im Lauf der letzten zwanzig Jahren lernen, dass es neben der operativen Arbeit auch eine strategische Arbeit gibt. Soziale Arbeit ist immer auch eingebettet in organisationales Handeln und in ein strategisches Handeln von Sozialprogrammen. Und zu diesen Sozialprogrammen gehört die Sozialplanung, die bestimmte Bedarfe herauschält. Die Soziale Arbeit muss sich mit diesen Problemen auseinandersetzen. Die operativen Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind an der Basis diejenigen, die nach dem sogenannten Gegenstromprinzip der Planungsebene Rückmeldungen geben müssen, was wie funktioniert, welche Probleme weiter im Raum stehen. Insofern sind die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in dieses System integriert. Sozialplanung ist nichts Abgehobenes. Es ist ein System, das über die Träger hin zu den operativen Kräften, den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern reicht, sodass diese an den Kommunikationsprozessen der kooperativen Sozialplanung beteiligt sind. Sie geben Rückmeldungen, damit die strategische Planungsebene Anpassungen vornehmen kann. Beispielsweise: Wir erreichen mit den Massnahmen die Zielgruppe nicht wie erhofft, die Probleme sind nach wie vor da. Das ist Evaluation vor Ort, sodass die strategische Ebene die Planung weiterentwickeln kann – möglicherweise in Workshops, an denen die Fachkräfte beteiligt werden. So ist Planung ein Fortschreibungsprozess, der im Gegenstromprinzip nur dann erfolgreich sein kann, wenn nicht nur von oben nach unten

Planperspektiven vermittelt werden, sondern im Gegenzug auch Erfolgsberichte bzw. kritische Anmerkungen gemacht werden, die dazu führen, dass die Massnahmen verbessert werden können.

Und damit werden die Fachpersonen der Sozialen Arbeit ein Stück weit auch zu eigentlichen «Policymakers» ... Ja, genau. Das müssen sie aber auch annehmen, das müssen sie akzeptieren. Da sind nicht alle dazu bereit.

Eine abschliessende Frage: Was bringt das eigentlich, diese Sozialplanung? Lässt sich ein Nutzen für die Gesellschaft nachweisen? Ich denke, in Deutschland ist es der allgemeine Konsens: Der soziale Frieden, den wir bei allen gesellschaftlichen Widersprüchen haben, ist neben anderen Politikfaktoren auf die gute Sozialpolitik auf der kommunalen Ebene zurückzuführen. Damit diese gute Sozialpolitik geleistet werden kann, ist die Sozialplanung ein entscheidender Faktor.



**Prof. Dr. Herbert Schubert**, geb. 1951, Diplom-Sozialwissenschaftler, promoviert in Soziologie, habilitiert in Regionalplanung und Raumforschung, Gründungsdirektor des Instituts für Management und Organisation in der Sozialen Arbeit an der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften der Technischen Hochschule Köln, zurzeit Inhaber von «Sozial · Raum · Management –

Büro für Forschung und Beratung» in Hannover ([www.sozial-raum-management.de](http://www.sozial-raum-management.de))



**Informationen zum Forschungsprojekt «Integrierte Sozialplanung als Innovation für die Versorgung im Alter» unter**

<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=3401>