



Dorit Sing

Lebenswertes Bayern – lebenswerte Kommunen

Der Weg zu einer
integrierten Sozialraumplanung (ISP)
in bayerischen Landkreisen

Das Forschungsprojekt „Konzepterstellung für eine integrierte Sozialraumplanung in Bayern“ wurde aus Mitteln des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales gefördert.

Bayerisches Staatsministerium für
Familie, Arbeit und Soziales



Projektleitung:
Prof. Dr. Dorit Sing
KSH München, Campus Benediktbeuern

Katholische Stiftungshochschule München
University of Applied Sciences
Preysingstraße 95
81667 München
www.ksh-muenchen.de

Hochschule für angewandte
Wissenschaften der Kirchlichen
Stiftung des öffentlichen Rechts
„Katholische Bildungsstätten für
Sozialberufe in Bayern“
Gestaltung: Kristina Seeholzer
Druck: Flyeralarm

ISBN 978-3-00-071201-2 (print)
ISBN 978-3-00-071202-9 (digital)

München/Benediktbeuern, November 2021

Inhalt

Grußwort von Ministerialdirigent Karl-Heinz Arians	4
Grußwort von Dr. Klaus Schulenburg	6
Vorwort	8
Zusammenfassung	10
Kommunen im ländlichen Raum – Schlüsselrolle bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen	14
Notwendigkeit für eine integrierte Sozialraumplanung auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte in Bayern	15
Der demografische und gesellschaftliche Wandel – zukünftige Herausforderungen im ländlichen Raum.....	15
Die Allzuständigkeit der Gemeinden und der Anspruch auf gleichwertige Lebensverhältnisse.....	16
Notwendigkeit der Weiterentwicklung von Sozialplanung hin zu einer integrierten Sozialraumplanung.....	17
Notwendigkeit einer integrierten Sozial(raum)planung im ländlichen Raum.....	19
Zielsetzung und Funktionen der integrierten Sozialraumplanung	20
Das Stufen- und Optionsmodell der integrierten Sozialraumplanung	23
Stufe I: Sozialraumplanung als Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Fachplanungen	23
Sozialplanung im Landkreis Rosenheim.....	26
Stufe II: Der Weg über Themen und Projekte	31
Integrierte Sozialplanung am Beispiel des Landkreises Ebersberg.....	32
Stufe III: Aufbau von „Kümmererstrukturen“ in den kreisangehörigen Gemeinden	38
Aufbau von „Kümmererstrukturen“ im Landkreis Unterallgäu.....	40
Stufe IV: Integrierte Sozialraumplanung als soziale Nachhaltigkeitsstrategie	45
Soziale Nachhaltigkeitsstrategien in der Kreisentwicklung im Landkreis Coburg.....	46
Organisatorische Implementierung einer integrierten Sozialraumplanung	57
Die organisatorische Implementierung und Verortung der integrierten Sozialraumplanung auf der Ebene der Landkreise.....	57
Profil, Kompetenzen und Selbstverständnis einer Sozialplanerin bzw. eines Sozialplaners im Rahmen der integrierten Sozialraumplanung.....	58
Mehrwert und Wirkungen einer integrierten Sozialraumplanung auf der Ebene der Gemeinden und der Landkreise	60
Handlungsempfehlungen für kommunale Entscheidungsträger	63
Quellenangaben	66
ANHANG	68
Ergänzungen zur integrierten Sozialplanung im Landkreis Rosenheim.....	68
Ergänzungen zur integrierten Sozialplanung im Landkreis Ebersberg.....	72
Ergänzungen zu den „Kümmererstrukturen“ im Landkreis Unterallgäu.....	75

Grußwort

von Ministerialdirigent Karl-Heinz Arians,
Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit
und Soziales



Der demografische Wandel verändert unsere Gesellschaft nachhaltig: Sie wird mancherorts kleiner, älter und bunter.

Besonders spür- und erlebbar ist dieser Prozess in den Gemeinden und Landkreisen, gerade im ländlichen Raum und in kleinen Gemeinden. Dabei sind diese im Zeitverlauf unterschiedlich stark betroffen. Jede Kommune steht daher vor der Aufgabe, Konzepte zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels möglichst frühzeitig zu entwickeln.

Unter dem Motto „Miteinander statt Nebeneinander“ kann die Integrierte Sozialraumplanung ein wichtiges Werkzeug und strategisches Steuerungselement in den Landkreisen und kreisfreien Städten darstellen, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen und die Kommunen resilient zu machen.

Dabei setzt die integrierte Sozialraumplanung auf Vernetzung und Koordination, Partizipation, effizien-

te Steuerungsprozesse und Evaluation, um Synergien zu nutzen und Planungen möglichst bedarfsgerecht und effizient zu gestalten.

Den gesetzlichen Fachplanungen, wie z.B. dem Seniorenpolitischen Gesamtkonzept oder der Jugendhilfeplanung, kommen dabei große Bedeutung zu. Um Schnittstellen zu identifizieren, kann es sinnvoll sein, die demografische Entwicklung fachbereichsübergreifend zu analysieren und alle sozialen Fachbereiche in den Gesamtblick zu nehmen. Eine integrierte Sozialraumplanung kann und soll die gesetzlich verankerten Fachplanungen nicht ersetzen, sie kann aber zur Optimierung einer kommunalen Demografiestrategie einen wichtigen Beitrag leisten.

Das Bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales hat das Thema „integrierte Sozialraumplanung“ insbesondere durch eine finanzielle Förderung der Erstellung des vorliegenden Konzepts für eine integrierte Sozialraumplanung durch die Katholische Stiftungshochschule München unter Leitung von Frau Prof. Dr. Dorit Sing intensiv begleitet.

Mein Dank gilt der Katholischen Stiftungshochschule München und Frau Prof. Dr. Sing für die Erarbeitung des Konzepts, das nicht nur wissenschaftlich fundiert, sondern auch in engem Austausch mit der Praxis und mit viel persönlichem Herzblut erstellt wurde.

Das Konzept soll dazu beitragen, das Instrument der integrierten Sozialraumplanung den Kommunen nahezubringen und dort Überlegungen zu dessen Implementierung anzustoßen. Es ist nun an den Kommunen, dieses wichtige Thema aufzugreifen und anzugehen.

Karl-Heinz Arians
Ministerialdirigent



Grußwort

von Dr. Klaus Schulenburg,
Bayerischer Landkreistag



Die demografische Entwicklung sowie die sozio-ökologische Wende stellen auch die Landkreise in Bayern vor große Herausforderungen. Eine nachhaltige Kreisentwicklung, die auf den Säulen „Wirtschaft“, „Umwelt“ und „Soziales“ ruht, zielt darauf ab, Vorschläge zur Gestaltung von Lebenswelten sowie zur Vorhaltung notwendiger Infrastruktur unter sich verändernden Rahmenbedingungen zu erarbeiten. Die in den vergangenen Jahren zunehmende Spezialisierung und Ausdifferenzierung der einzelnen Fachplanungen verhindern dabei den Blick auf die Ganzheitlichkeit der Lebenswelten der Menschen und führen nicht selten zu Parallelstrukturen in den Landratsämtern. Damit wächst die Gefahr von Dopplungen ebenso wie von Lücken bei der Vorhaltung der Leistungen der Daseinsvorsorge gleichermaßen. Von daher erscheint es notwendig und sinnvoll, die verschiedenen Ansätze der Fachplanungen aufeinander zu beziehen, ihre Ausführung zu koordinieren und die Ergebnisse zusammenzuführen.

Warum geht der Anstoß zu dieser Integration von Planungsansätzen vom Sozialbereich aus? Weil zum einen neben den „harten“ Standortfaktoren (Breitbandinternet, Autobahnanschluss usw.) für die Lebensqualität der Menschen die „weichen“ Faktoren (Quantität und Qualität der sozialen Dienstleistungen, Betreuungs- und Bildungseinrichtungen und -dienste usw.) von nicht minder großer Bedeutung sind, diese bei ihrer Bereitstellung aber nicht nur Investitionen in Anlagegüter, sondern vor allem in Humankapital (Fachkräfte) voraussetzen; zum anderen sollte das überkommene Verständnis des „Sozialen“, i.S.v. Überwindung sozialer Problemlagen, weiterentwickelt werden. Für die Gestaltung von Lebenswelten und die Konzeptionierung der dafür notwendigen Leistungen der Daseinsvorsorge ist ein viel breiteres Verständnis sozialer Zusammenhänge notwendig. Angestrebt werden kann dieses breitere Verständnis schon durch die Koordinierung der verschiedenen Sozialplanungen im engeren Sinne (Sozialberichterstattung, Jugendhilfeplanung, Teilhabe- und Armutsbericht, Seniorenpolitisches Gesamtkonzept), vor allem aber mit Einbeziehung der Fachplanungen anderer Linieneinheiten mit sozialem Bezug (Gesundheitsberichterstattung, Schulentwicklungsplanung, Verkehrsplanung, Regionalmanagement usw.).

Dabei sollen weder die bestehenden Fachplanungen, die z.T. gesetzlich vorgegeben sind, wie beispielsweise die Jugendhilfeplanung, abgewertet noch eine „Metaplanung“ (i.S. einer übergeordneten Sozialplanung) geschaffen werden. Es geht vielmehr darum, die Erstellung der verschiedenen Linienplanungen auf Kreisebene zu koordinieren (z.B., indem eine gemeinsame (Sozial-)Raumanalyse in Auftrag gegeben wird) und die Erkenntnisse aus den verschiedenen Planungen für die Kreispolitik aufzubereiten, auszuwerten und mit der Wirtschaftsförderung und den Umweltbelangen unter dem Dach der Kreisentwicklung zusammenzubringen. Die Identifizierung und Abgrenzung von Sozialräumen als Planungsbereiche ermöglichen die Rückbindung der Planungsprozesse in die kreisangehörigen Gemeinden bzw. zu den Bürgerinnen und Bürgern.

Ein so verstandener Ansatz einer integrierten Sozialraumplanung ist außerordentlich voraussetzungsreich und anspruchsvoll. Er setzt nicht nur eine strategisch denkende Fachkraft der Sozialplanung voraus, sondern insbesondere die uneingeschränkte Unterstützung sowohl der Behördenleitung als auch des Führungskollegiums im Landratsamt. Planungs-koordinierung ist selten konfliktfrei, stößt Veränderungen an und bindet Ressourcen. Und bis greifbare Ergebnisse aus den Planungs- bzw. Koordinierungsprozessen ableitbar sind, bedarf es eines längeren Atems. Umso wichtiger ist die Unterstützung dieses Prozesses durch die Führungsebene.

Wenn die Voraussetzungen in einem Landkreis zum Aufbau des umfassenden Ansatzes der integrierten Sozialraumplanung nicht gegeben sind oder dieser schlicht nicht gewollt ist, kommen ggf. andere Varianten infrage. Schon eine Koordinierung der Fachplanungen im engeren Sinne in der Sozialabteilung und eine integrierte Sozialberichterstattung („koordinierende Sozialplanung“) können Synergien schaffen und den Planungshorizont erweitern. In weiteren Schritten können Kümmererstrukturen in den Sozialräumen aufgebaut werden und weitere Fachplanungen schrittweise mit einbezogen werden.

Die integrierte Sozialraumplanung muss wie jede andere Planung den mit ihr verbundenen Aufwand rechtfertigen können. Die planungsskeptische Prämisse „Planung ersetzt auch nur den Zufall durch den Irrtum“ würde dafür keinesfalls ausreichen. Dies gilt in besonderer Weise für die Landkreise als Gemeindeverbände. Die integrierte Sozialraumplanung soll nicht um ihrer selbst Willen betrieben werden, sondern für die Kreispolitik, für die kreisangehörigen Gemeinden und nicht zuletzt für die Bürgerinnen und Bürger.

Diejenigen Landkreise, die eine integrierte Sozialraumplanung oder Varianten davon einführen wollen, können zwischenzeitlich schon auf einen größeren Erfahrungsschatz an Fachwissen und Bei-

spiele guter Praxis zurückgreifen. Einige Landkreise haben sich z.T. schon vor längerer Zeit auf den Weg gemacht. Die in dieser Dokumentation dargestellten Beispiele sollen Anregungen geben und Mut machen zur Nachahmung. Der Bayerische Landkreistag unterstützt diesen Prozess sowohl fachlich als auch verbandspolitisch.

Frau Professorin Dorit Sing hat mit der Erarbeitung des Konzepts zur integrierten Sozialraumplanung einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der fachplanerischen Grundlagen für die Landkreise geleistet. Dafür gilt ihr mein besonderer Dank. Danken möchte ich aber auch den beteiligten Kolleginnen und Kollegen aus den Landkreisen, die mit ihren Erfahrungsberichten Anregungen und Hinweise zur praktischen Umsetzung unterschiedlicher sozialplanerischer Ansätze gegeben haben. Ebenfalls zu danken ist dem Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales für die Bereitstellung der notwendigen Fördermittel und die Begleitung des Projekts.

Dr. Klaus Schulenburg
Bayerischer Landkreistag



Vorwort

von Prof. Dr. Dorit Sing



Im Jahr 2020 wurde das Projekt „Konzepterstellung für eine integrierte Sozialraumplanung (ISP) in Bayern“ vom Bayerischen Sozialministerium für Familie, Arbeit und Soziales gefördert. Der Begriff „Integrierte Sozialraumplanung“ (ISP) ist zunächst einmal sperrig und wenig attraktiv. Zudem finden sich in der öffentlichen Diskussion ähnliche Formulierungen, die zu einer weiteren Begriffsverwirrung beitragen. So gab zuletzt der Deutsche Verein im September 2020 das Schreiben „Eckpunkte für eine integrierte kooperative Sozialplanung“¹ heraus.

In der Regel geht man bei einer „integrierten Sozialplanung“ davon aus, dass verschiedene, in den Landkreisen vorhandene Fachplanungen zusammengeführt werden (Jugend, Senioren, Teilhabe etc.) und daraus Synergien entstehen (keine doppelten Datenerhebungen, Parallelplanungen etc.). Statt des Begriffs „kooperativ“ könnte man auch die Formulierungen „beteiligungsorientiert“ oder „partizipativ“ wählen. Dies entspricht dem Ansatz, dass zentrale Beteiligungsgruppen, wie z.B. Wohlfahrtsverbände,

soziale Einrichtungen, aber auch Betroffene sowie Bürgerinnen und Bürger bei den Planungen berücksichtigt werden. Auch das ist beispielsweise bei den Planungen der Jugendhilfe und im Rahmen der Seniorenpolitischen Gesamtkonzepte bereits gewährleistet.

Neu ist der Aspekt des räumlichen Bezugs („Integrierte Sozialraumplanung“). Hier wird somit ein sozialräumlicher Fokus bei den Planungen betont. Da fast 75 % aller Gemeinden in Bayern unter 5.000 Einwohner haben, deckt sich der Begriff des Sozialraums weitgehend mit dem der Gemeinden bzw. in kreisangehörigen Städten mit dem der Stadtteile bzw. Quartiere.² Diese Sichtweise ist wichtig, da sich die Lebenswirklichkeit der Menschen auf der Ebene der Gemeinden bzw. in der (räumlichen) Lebenswelt der Menschen entscheidet.

Auf der Grundlage bisheriger Erfahrungen in der integrierten Sozialplanung in Bayern sowie auf der Basis weiterer Recherchen zur Theorie und Empirie sozialräumlich orientierter Planungsprozesse sollte ein praxistaugliches Konzept der integrierten Sozialraumplanung für die Landkreise in Bayern entwickelt werden.

Das Konzept zur integrierten Sozialraumplanung (ISP) zielt darauf ab, einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensverhältnisse vor Ort zu leisten, indem bestehende Ressourcen auf kommunalen Ebenen noch zielgerichteter eingesetzt, Planungsprozesse noch besser aufeinander abgestimmt und verstärkt Synergien vor Ort genutzt werden. So ist es durch eine integrierte Sozialraumplanung auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte möglich, verschiedene politische Ebenen und Aufgabenfelder zu verbinden und so effiziente Steuerungsprozesse sowie die Evaluation sozialpolitischer Maßnahmen zuzulassen. Zudem müssen die Rahmenbedingungen in den Kommunen langfristig so gestaltet werden, dass den Bürgerinnen und Bürgern ein aktives, selbstbestimmtes und mitverantwortliches Leben möglich ist.

Der Praxisbezug des Konzepts wurde durch zahlreiche Interviews mit politischen Vertreterinnen und Vertretern auf Landkreis-, Gemeinde- und Bezirksebene sowie mit Praktikerinnen und Praktikern – insbesondere aus der Sozialplanung – sichergestellt. Eine erste Präsentation des Konzepts sowie die Diskussion seiner Relevanz in der Praxis erfolgte im Januar 2021 im Rahmen eines virtuellen Fachtages für Landrätinnen und Landräte in Bayern, der vom Bayerischen Landkreistag organisiert wurde. Auf dem Fachtag wurde diesem Aspekt Rechnung getragen, indem Expertinnen und Experten von ihren Landkreisen und Gemeinden berichteten, die sich schon auf den Weg gemacht haben, integrierte und sozialraumorientierte Planungen umzusetzen. Ein zweites Mal wurde dieser Ansatz auf dem virtuellen Fachtag „Lebenswertes Bayern – lebenswerte Kommunen“ im September 2021 den (Sozial-)Planenden in den Landratsämtern sowie allen an der ISP Interessierten vorgestellt und ebenfalls hinsichtlich seiner Umsetzbarkeit diskutiert.

Durch die hohe Beteiligung an beiden virtuellen Fachtagen – das erste Mal mit ca. 40 Teilnehmenden aus 30 bayerischen Landkreisen (darunter 18 Landräte) sowie das zweite Mal mit ca. 80 Teilnehmenden aus 39 bayerischen Landratsämtern – wird die Relevanz der Thematik deutlich: Immer neue gesellschaftliche Herausforderungen machen es erforderlich, dass die Landratsämter und ihre Planungsbereiche gut aufgestellt sind. Bisher bestehende Doppelstrukturen sind nicht mehr zeitgemäß. Durch eine geschickte Zusammenführung von Ressourcen und eine höhere Transparenz lassen sich sowohl die Effektivität als auch die Effizienz steigern.

Der Erfolg der integrierten Sozialraumplanung hängt von seiner Praxisrelevanz bzw. -tauglichkeit ab. Daher möchte ich an dieser Stelle allen Kolleginnen und Kollegen ganz herzlich danken, die sich im Rahmen von Interviews und in anderen Bereichen aktiv in den Prozess der Konzeptentwicklung eingebracht haben. Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Martina Berger vom Landratsamt Coburg, Herrn Jürgen Laupheimer vom Landratsamt Rosenheim, Herrn Christian Salberg und Herrn Jochen Specht vom Landratsamt Ebersberg

sowie Herrn Hubert Plepla vom Landratsamt Unterallgäu für ihr überaus hohes Engagement auf den Fachtagen sowie ihre schriftlichen Beiträge in diesem hier vorliegenden Band. Ebenso wäre es ohne Herrn Dr. Klaus Schulenburg vom Bayerischen Landkreistag nicht gelungen, eine so hohe Resonanz in den Landkreisen zu erreichen. Ihm möchte ich für seine fortwährende Unterstützung bis hin zur Organisation des ersten virtuellen Fachtages ganz herzlich danken. Durch seinen unermüdlichen Einsatz in Schrift, Wort und Tat wird die integrierte Sozialraumplanung auch zukünftig, d.h. nach Beendigung des hier geförderten Projekts, gesichert sein bzw. sich weiterentwickeln. Mein letzter Dank gilt der Person, die die Konzeptentwicklung der integrierten Sozialraumplanung erst möglich gemacht hat – Herrn Dr. Andreas Frank vom Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales. Bei ihm möchte ich mich herzlich für das Vertrauen bedanken, das er der Konzeptentwicklung entgegengebracht hat.

Prof. Dr. Dorit Sing
Katholische Stiftungshochschule München (KSH),
Campus Benediktbeuern

Zusammenfassung

Die Kommunen sind durch den demografischen Wandel, gesellschaftliche Transformationsprozesse (Digitalisierung, Urbanisierung, Individualisierung etc.), die mit höheren Ansprüchen der Bürgerinnen und Bürger z.B. hinsichtlich der Möglichkeit von Beteiligungen einhergehen, und durch aktuelle Herausforderungen (z.B. infolge der Coronapandemie, Pflegekräftemangel, Mangel an bezahlbarem Wohnraum etc.) immer mehr gefordert, sodass das Vorhalten einer ausreichenden und zufriedenstellenden Infrastruktur sowie der Grundleistungen der Daseinsvorsorge nach Art. 28 Abs. 2 GG keineswegs selbstverständlich sind. Im Wettbewerb der Kommunen werden zukünftig vor allem diejenigen erfolgreich sein, die vorausschauend zentrale Themen erkennen und in der Lage sind, den Bedarfen ihrer Bürgerinnen und Bürger zu entsprechen.

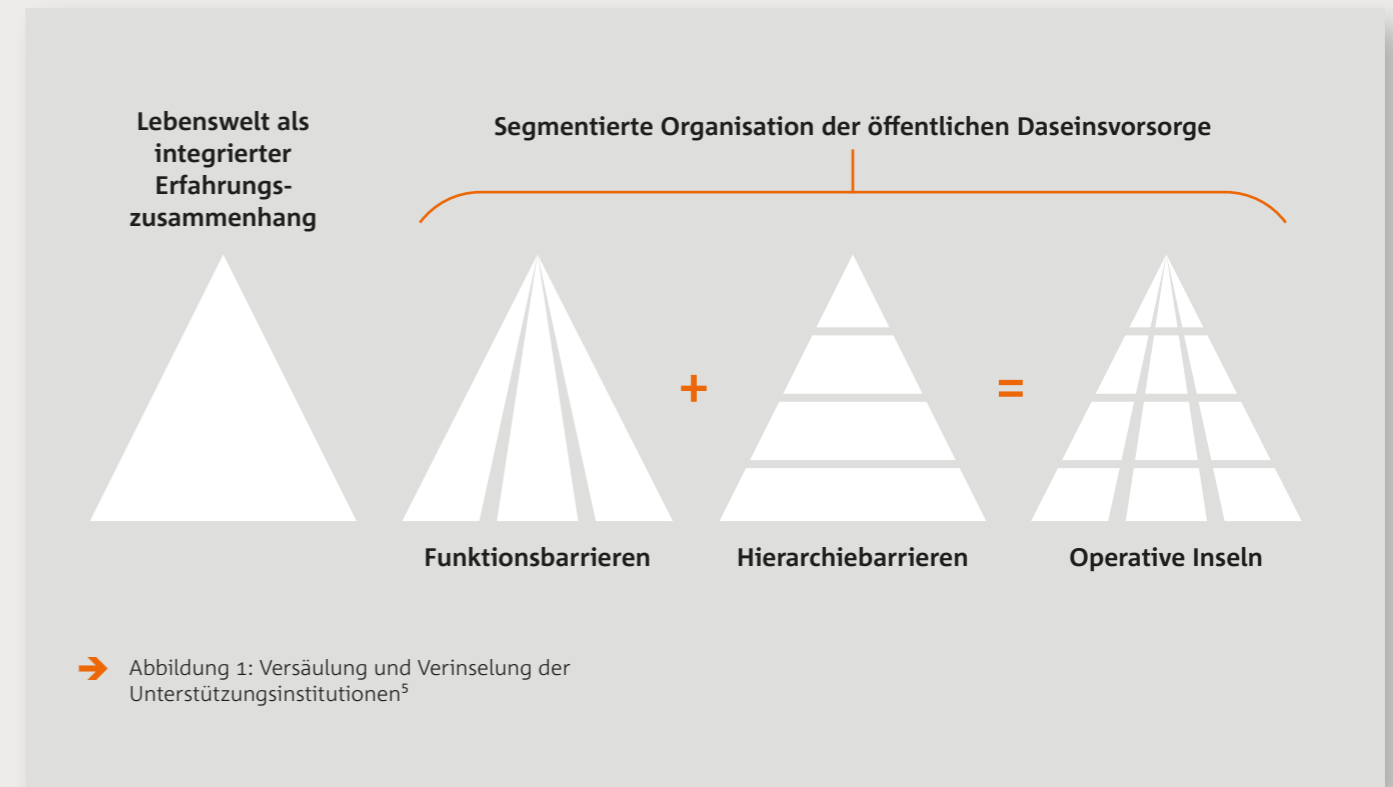
Die ISP versteht sich als ein Hilfsmittel bzw. ein Instrument für die Landkreise in Bayern, um die Vision „lebenswerter Kommunen für ein lebenswertes Bayern“ zu erreichen. Wie durch die Kommission für gleichwertige Lebensverhältnisse im Jahr 2019 angeregt, ist dazu eine bedarfsorientierte und partizipativ ausgerichtete Sozialraumplanung auf Landkreisebene erforderlich, die durch die Einführung, den Ausbau und die Vernetzung von „Kümmererstrukturen“ auf der Ebene der kreisangehörigen Städte und Gemeinden ergänzt wird.³

Ein grundlegendes Problem besteht dabei darin, dass infolge der Unterteilung der Daseinsvorsorge in viele Teilsysteme (z.B. verschiedene (Fach-)Bereiche wie Jugend, Senioren, Gesundheit, Bildung, Wohnen, Pflege, Menschen mit Behinderung etc.) mit einer Vielzahl von Zuständigkeiten (z.B. Ebene der kreisangehörigen Städte und Gemeinden, des Landkreises, des Bezirks sowie der Wohlfahrtsverbände und anderer Institutionen) sogenannte „operative Inseln“ entstehen (vgl. Abbildung 1). Das heißt, die Fachkräfte handeln häufig spezialisiert und auf ihr jeweiliges Aufgabengebiet fokussiert, ohne mit anderen relevanten Akteurinnen und Akteuren in den Austausch zu gehen, transparente Strukturen zu schaffen und durch Kooperation Synergien sichtbar und nutzbar

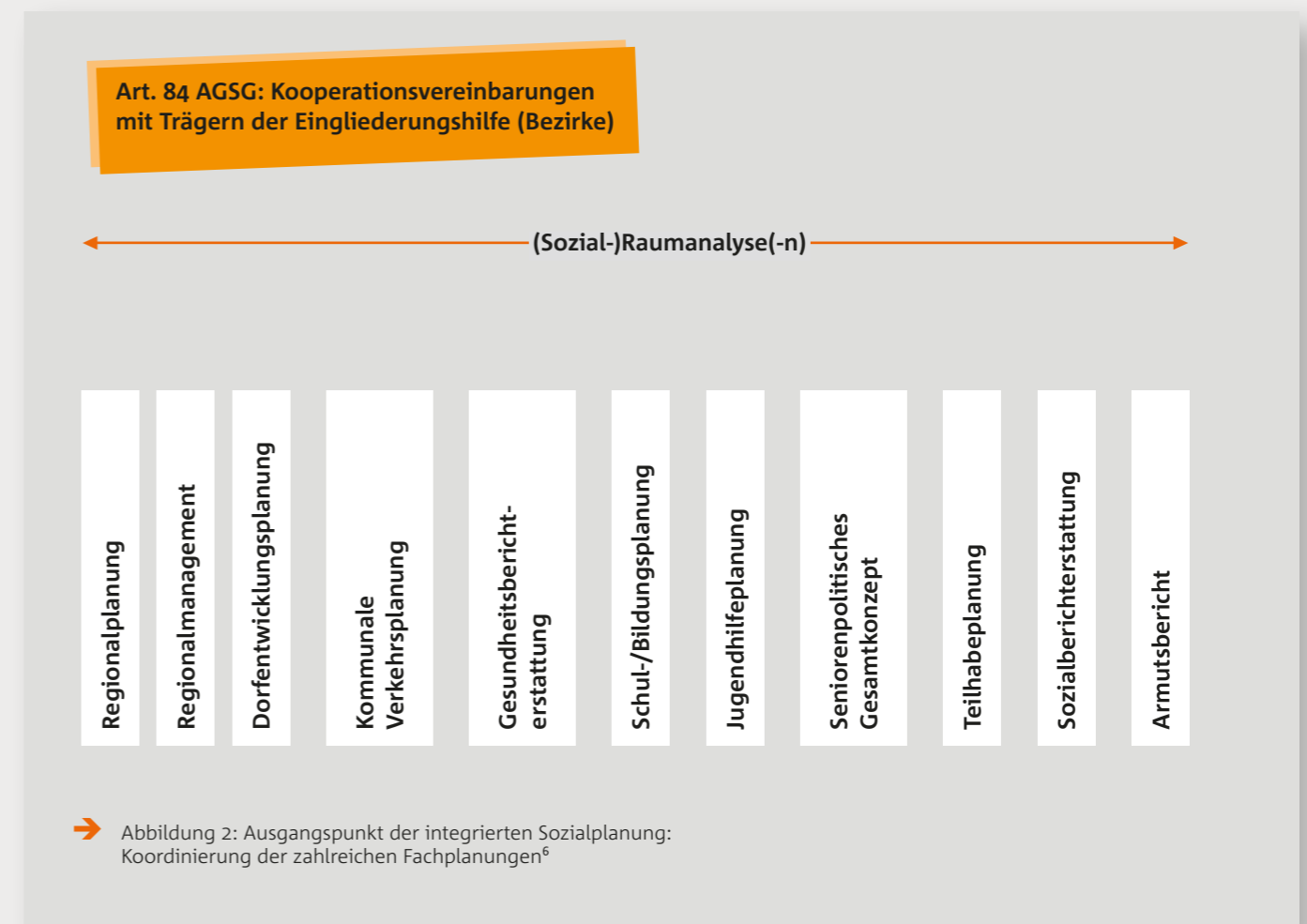
zu machen. Dies führt zu einer geringen Effektivität und Effizienz.

Eine solche „Versäulung“ ist auch in den Landratsämtern selbst zu konstatieren. So bestehen zahlreiche Fachplanungen nebeneinander, wie die Jugendhilfeplanung, die Altenhilfeplanung, die Teilhabeplanung. Aber auch weitere Fachplanungen, wie die Bildungsplanung, die Gesundheitsplanung bzw. Gesundheitsberichtserstattung etc., sowie Planungen im Bereich der Kreisentwicklung (Regionalplanung, Dorfentwicklungsplanung, Kommunale Verkehrsplanung etc.) führen zu einer Vielzahl paralleler Datenerhebungs- und -verarbeitungsprozesse (vgl. dazu Abbildung 2). So nutzen die meisten Planenden beispielsweise die Daten der Einwohnermeldeämter in den Gemeinden, ohne sich intern diesbezüglich abzustimmen oder die Daten zentral zu verwalten.⁴ Nicht zuletzt an diesen Parallel- und Doppelstrukturen setzt die ISP an.

Die ISP ist als ein Stufen- bzw. Optionsmodell konzipiert, bei dem die Landkreise – je nach ihren Strukturen und Bedarfen – unterschiedliche Schwerpunkte setzen können. In der **Stufe I** geht es insbesondere um das Zusammenführen unterschiedlicher Fachplanungen zu einer integrierten „Mehrebenenplanung“. Dabei bleiben die gesetzlichen Verpflichtungen zur Erstellung von Fachplanungen, wie z.B. das Seniorenpolitische Gesamtkonzept und die Jugendhilfeplanung, unverändert fortbestehen. Die Zusammenführung der einzelnen Fachplanungen im Rahmen einer integrierten Sozialplanung ermöglicht jedoch eine effektive und effiziente Planung von Infrastruktur und sozialen Dienstleistungen auf Landkreis- und Gemeindeebene. Um die Stufe I praxisnah zu veranschaulichen, wird in diesem Band die Sozialplanung im Landkreis Rosenheim vorgestellt. Sozialplanung umfasst hier die Planungen in der Senioren-, Behinderten- und Jugendhilfe. Zur Aufgabe der Sozialplanung gehören die Koordination und Durchführung von Fachplanungen sowie die Initiierung und Begleitung von Maßnahmen.



➔ Abbildung 1: Versäulung und Verinselung der Unterstützungsinstitutionen⁵



➔ Abbildung 2: Ausgangspunkt der integrierten Sozialplanung: Koordinierung der zahlreichen Fachplanungen⁶

Auf der Grundlage einer integrierten Sozialplanung kann umfassender Handlungsbedarf deutlich werden, um die Lebensverhältnisse vor Ort in den Städten und Gemeinden zu verbessern. Die **Stufe II** der ISP trägt diesem Umstand Rechnung, indem auf die Vertiefung ressortübergreifender Themen sowie die Umsetzung landkreisbezogener Projekte fokussiert wird. Hier zeigt das Praxisbeispiel der integrierten

Sozialplanung im Landkreis Ebersberg, dass es durch ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen, die dort im „Team Demografie“ koordiniert werden, gelungen ist, nicht nur Bedarfe anhand von Sozialraumanalysen zu erkennen, sondern auch auf der operativen Ebene zu bearbeiten und bedarfsgerechte Maßnahmen umzusetzen.

I. Sozialraumplanung als strategische Schnittstelle:

- Bereichs- und themenübergreifende Sozialplanung auf der Basis starker, eigenständiger Fachplanungen („Mehrebenenplanung“)
- Datenerfassung, Indikatorenbildung, Auswertung und Beratung bzgl. relevanter Themen
- Gremienarbeit
- Beteiligung relevanter Anspruchsgruppen
- Vorbereitung von Beschlüssen

II. Der Weg über Themen und Projekte:

- Einrichtung thematischer bzw. projektbezogener Arbeitsgruppen zu Querschnittsthemen (z.B. bezahlbarer Wohnraum etc.)
- Koordination, Moderation und Steuerung von landkreisbezogenen Projekten
- Beteiligung an bestehenden Gremien (Bildungsregion, Gesundheitsregion etc.)
- Ggf. Beantragung von Fördermitteln
- Evaluation von Maßnahmen

III. Aufbau von „Kümmererstrukturen“ auf der Ebene der Gemeinden:

- Anregungen für soziale Infrastrukturen und Begegnungsorte („lebendige Nachbarschaften“)
- Unterstützung beim Anstoß beteiligungsorientierter Prozesse („Werkzeugkoffer“)
- Initiierung von Fachveranstaltungen, Workshops sowie Hinweise auf Weiterbildungen
- Hinweise auf Finanzierungsmöglichkeiten und Förderquellen

IV. Planung der kommunalen Daseinsvorsorge:

ISP wird hier als eine soziale Nachhaltigkeitsstrategie aufgefasst, die wirtschaftliche Entwicklungsprozesse positiv flankiert, fördert und ggf. auch erst ermöglicht. In diesem Sinne werden soziale Themen bzw. wird „Soziales“ als ein wesentlicher Gestaltungsfaktor gesehen und entsprechend im Rahmen der Kreisentwicklung gewichtet.

Die **Stufe III** der ISP richtet ihren Fokus auf die Verhältnisse vor Ort. Der Aufbau von „Kümmererstrukturen“ auf der Ebene der kreisangehörigen Gemeinden stellt eine Option für die Landkreise dar. Im Sinne einer angemessenen und bedarfsgerechten Daseinsvorsorge sollen die Gemeinden in der Lage sein, die notwendige soziale Infrastruktur und Dienstleistungen vorzuhalten. Darüber hinaus geht es aber auch um die Sicherung von Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger aller Generationen sowie die Stärkung des sozialen Miteinanders. Die fachliche Beratung und Anleitung durch die ISP-Fachkraft beim Aufbau, dem Erhalt oder der Erweiterung geeigneter „Kümmererstrukturen vor Ort“ kann hier einen relevanten Gewinn darstellen, der die Finanzierung einer solchen Stelle über die Kreisumlage aus Sicht der Gemeinden rechtfertigt. Das Best-Practice-Beispiel aus dem Landkreis Unterallgäu zeigt, wie es aus der Koordinationsstelle Seniorenkonzept im Landratsamt heraus gelungen ist, 16 Gemeinden bei der Entwicklung und dem Aufbau von „Kümmererstrukturen“ fachlich zu begleiten und praxisnah zu unterstützen.

Die Stufen I bis III tragen durch konkrete Maßnahmen dazu bei, dass (sozial-)politische Ziele datenbasiert formuliert und effektiver erreicht werden. Durch Synergien in der Datenerhebung, der -verarbeitungen sowie der integrierten Sozialraumplanung steigt die Effizienz, sodass dadurch kommunale Haushalte entlastet werden. Ebenso ist nicht nur mit einer höheren Bürgerzufriedenheit mit der kommunalen Infrastruktur und den sozialen Dienstleistungen, sondern auch mit einem höheren politischen und/oder ehrenamtlichen Engagement in „lebenswerten Kommunen“ zu rechnen. Die **Stufe IV** trägt schließlich dieser stärkeren Gewichtung von sozialen Aspekten in der Kreisentwicklung Rechnung: Die ISP wird hier als eine soziale Nachhaltigkeitsstrategie aufgefasst, die die wirtschaftlichen Entwicklungen positiv flankiert, fördert und ggf. auch erst ermöglicht. Ein solches (Praxis-)Modell der sozialen Nachhaltigkeitsstrategie in der Kreisentwicklung hat sich in über 20 Jahren im Landkreis Coburg etabliert. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Aufgaben im sozialen Bereich (Demografie, Bildung, Gesundheit, Asyl etc.) sowie

aufgrund der engen Verflechtung mit wirtschaftlichen Aspekten der Kreisentwicklung wurde vor 13 Jahren der Planungsstab Kreisentwicklung im Landratsamt implementiert. Dieser besteht aus der Stabsstelle Wirtschaftsförderung sowie der Stabsstelle für Soziales, Bildung, Kultur, Gesundheit, Integration und bürgerschaftliches Engagement. Auf diese Weise werden soziale Themen bzw. wird „Soziales“ als ein wesentlicher Gestaltungsfaktor auf Landkreisebene berücksichtigt und im Rahmen der Kreisentwicklung genutzt, um im interkommunalen Wettbewerb als ein sehr attraktiver Landkreis hervorzugehen.

Wie die Beispiele aus der Praxis zeigen, handelt es sich bei der Einführung einer integrierten Sozialraumplanung in den jeweiligen Landkreisen um einen dynamischen Prozess, bei dem der politische Wille der Entscheidungsträger von zentraler Bedeutung ist. Das Stufen- bzw. Optionsmodell lässt den Landkreisen in der Gestaltung und Umsetzung der ISP viele Freiräume. Der „Mehrwert“ bzw. die positiven Effekte der Implementierung einer ISP, z.B. in Form einer besseren Zielerreichung und/oder von Ressourceneinsparung bzw. Arbeitserleichterung, rechtfertigen schließlich eine angemessene organisatorische Verortung der ISP – optimalerweise mit einer kompetenten ISP-Fachkraft bzw. einem ISP-Team. Aber auch wenn zunächst keine solche ISP-Fachkraft in den Landratsämtern zur Verfügung steht, können sich die Landratsämter bzw. die Mitarbeitenden aus den Fachplanungen unter den bestehenden Rahmenbedingungen „einfach auf den Weg machen“.

➔ Abbildung 3: Einführung einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) anhand eines Stufen- bzw. Optionsmodells

Kommunen im ländlichen Raum

– Schlüsselrolle bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen

Den Kommunen, insbesondere im ländlichen Raum, kommt zukünftig eine zentrale Schlüsselstellung bei der Bewältigung sozialer Herausforderungen infolge des demografischen Wandels und gesellschaftlicher Transformationsprozesse (Digitalisierung, Urbanisierung etc.) zu. Die Stärken und Potenziale dörflicher Strukturen bzgl. des sozialen Zusammenlebens werden dabei nicht zuletzt in Zeiten von Krisen, wie die Coronapandemie, deutlich.⁷ Umso wichtiger ist und wird die Wahrung des Anspruchs auf gleichwertige Lebensverhältnisse vor Ort, der seit 2013 in Art. 3 der Bayerischen Verfassung verankert ist. Unter Beachtung des Art. 28 Abs. 2 GG, d.h. der Allzuständigkeit der Gemeinden im Bereich der Daseinsvorsorge, sind daher mehr denn je tragfähige Lösungsansätze auf kommunaler Ebene, das heißt auf Ebene der Landkreise sowie ihrer kreisangehörigen Gemeinden, erforderlich.

So bedarf es einer interdisziplinären, multifunktionalen und zielgruppenübergreifenden Sozialraumplanung in den Landkreisen und kreisfreien Städten, bei der die bestehenden Strukturen analysiert und Gestaltungspotenziale unter der Perspektive einer höheren Wirksamkeit und Effizienz erschlossen werden. Gleichzeitig sehen sich viele kreisangehörige Gemeinden mit zunehmenden Aufgaben konfrontiert und sind daher auf der Suche nach finanzieller, infrastruktureller sowie professioneller Unterstützung.

Die Landkreise in Bayern können ihre strategischen Ziele (Leitbild, Visionen etc.) auf kommunaler Ebene nur dann zielorientiert umsetzen, wenn sozialpolitisch relevante Bereiche nicht nur für verschiedene Zielgruppen behandelt werden, sondern in einem integrierenden und auf die jeweiligen Sozialräume fokussierten Ansatz diskutiert und unter Einbeziehung von Stakeholdern (Wohlfahrtsverbände, Vereine, Wirtschaft, private Anbieter etc.) sowie Bürgerinnen und Bürgern – im Sinne von „Good Governance“ – geplant und gesteuert werden.

So ist es durch eine integrierte Sozialraumplanung (ISP) auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte möglich, verschiedene politische Ebenen und Aufgabenfelder zu verbinden und damit effiziente Steue-

rungsprozesse sowie die Evaluation sozialpolitischer Maßnahmen zuzulassen. Zudem müssen die Rahmenbedingungen in den Kommunen langfristig so gestaltet werden, dass den Bürgerinnen und Bürgern ein aktives, selbstbestimmtes und mitverantwortliches Leben möglich ist.⁸

Wie empirische Untersuchungen aus dem Jahr 2017 für Niedersachsen zeigen, gibt dort jeder fünfte Landkreis bzw. kreisfreie Stadt an, eine integrierte Sozialberichterstattung durchzuführen. Ebenso erfolgt in knapp 20 % der befragten Kommunen eine strategische Sozialplanung.⁹ Hier zeigen sich effektive und effiziente Gestaltungschancen.

Die Konzeption zur integrierten Sozialraumplanung (ISP) zielt darauf ab, einen theoretisch fundierten und an der Praxis orientierten Beitrag zur Verbesserung der Lebensverhältnisse vor Ort zu leisten, indem bestehende Ressourcen noch zielgerechter eingesetzt, Planungsprozesse noch besser aufeinander abgestimmt und verstärkt Synergien genutzt werden. Dabei kommen Sozialraumplanenden zentrale Aufgaben zu. Sie stellen die „Schnittstelle“ zwischen den Fachplanungen auf der Ebene der Landkreise und weiteren Akteuren (Bezirke, Wirtschaft, Wohlfahrtsverbände etc.) dar und sind in der Lage, planerische Ansätze aufeinander abzustimmen und die Politik auf der Grundlage eines bedarfsorientierten Gesamtkonzepts umfassend zu beraten.

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Diskussion über soziale Nachhaltigkeit ist bei der Gestaltung einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) insbesondere auch auf Aspekte des Zusammenlebens der Bürgerinnen und Bürger vor Ort und der Generationengerechtigkeit zu achten. Die Sozialraumplanenden können hier weitere Funktionen wahrnehmen, indem sie kreisangehörige Gemeinden bei Bedarf z.B. durch Information und Beratung bei der Initiierung von partizipativen Prozessen unterstützen und damit auf der Ebene der Gemeinden nachhaltig Nutzen stiften. Den Landkreisen wird hiermit ein Konzept zur Hand gegeben, an dem sie sich bei der Umsetzung einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) orientieren können.

Notwendigkeit für eine integrierte Sozialraumplanung

auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte in Bayern

Sozialpolitik ist eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Ländern und Kommunen. Dabei haben die Gesetze des Bundes und der Länder (insbesondere hier die Sozialgesetzgebung) unmittelbar Auswirkungen auf die Strukturen vor Ort in den Städten und Gemeinden. Sie beeinflussen die Lebens- und Versorgungssituation der Menschen maßgeblich. Nichtsdestoweniger kommt den Kommunen im Rahmen des Art. 28 GG Abs. 2 eine zentrale Schlüsselstellung bei der Bewältigung sozialer Herausforderungen infolge des demografischen Wandels und gesellschaftlicher Transformationsprozesse (Digitalisierung, Urbanisierung etc.) zu.

Der demografische und gesellschaftliche Wandel – zukünftige Herausforderungen im ländlichen Raum

Gegenwärtige Entwicklungen des demografischen Wandels, der Urbanisierung, Globalisierung, Digitalisierung, Veränderung der Umwelt und des Klimas sowie die weiter voranschreitende Individualisierung sind in ihren Auswirkungen auf die Kommunen noch nicht vollends abschätzbar. Wie Berechnungen zur demografischen Entwicklung in Bayern bis zum Jahr 2039 zeigen, wird bei einem erwarteten Anstieg der Bevölkerung um 3,2 % (2019: 13,125 Mio. Einwohner; 2039: 13,549 Mio. Einwohner) der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter deutlich abnehmen (von 7,282 Mio. Einwohnern in 2019 auf 6,774 Mio. Einwohner in 2039), während die Zahl der Kinder und Jugendlichen bis 18 Jahren um 4,4 %, die der 60- bis 75-Jährigen um 15,5 % sowie die der über 75-Jährigen mit 35,5 % sehr deutlich zunehmen werden.¹⁰

Diese ersten Zahlen machen bereits deutlich, dass sich die abnehmende Zahl an Personen im erwerbsfähigen Alter deutlich auf die Rentenhöhe der gesetzlich Rentenversicherten auswirken wird, da die Rentenformel das Verhältnis der Erwerbstätigen zur Zahl der Rentenbezieher bei der Berechnung der Rentenhöhe berücksichtigt. Ebenso lässt die veränderte Bevölkerungsstruktur einen höheren Pflege- und Versorgungsbedarf erwarten.

Weniger eindeutig dagegen sind Effekte, die mit der Umsetzung von technischem Fortschritt in verschiedenen Berufsfeldern (Stichwort Industrie 4.0)¹¹ oder der Entwicklung von Absatzmärkten, z.B. in der Automobilindustrie, einhergehen. So ermöglicht die Digitalisierung eine höhere Mobilität, die im günstigsten Fall Regionen mit einer abnehmenden Bevölkerungszahl (z.B. Oberfranken) – z.B. aufgrund zu wenig bezahlbaren Wohnraums in den Metropolregionen München oder Nürnberg – stärkt.¹² Andererseits ist es auch möglich, dass sich infolge der Digitalisierung die Arbeits- und Absatzmärkte weiter internationalisieren und der Druck auf die einheimischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer steigt. Dies würde die bereits bestehenden Strukturen in der Arbeitswelt, die durch Unbeständigkeit („Volatilität“), Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz/Ambiguität gekennzeichnet sind („VUKA-Welt“), verschärfen.¹³

Die Digitalisierung wirkt sich dabei nicht nur auf den Arbeitsmarkt und die Arbeitsbedingungen, sondern auch auf die private Kommunikation und das Zusammenleben aus. Hierin liegen Risiken und Chancen, die es auch auf kommunaler Ebene zu berücksichtigen bzw. zu entdecken gilt (z.B. bei der Versorgung der in ihrer Mobilität eingeschränkten Personen durch altersgerechte Assistenzsysteme (AAL)). Die Lebensverhältnisse und die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger wird zukünftig daher noch stärker davon abhängen, wie es der Politik und den Verantwortlichen vor Ort gelingt, solche Veränderungen zu antizipieren und angemessene Versorgungsstrukturen sowie Lösungsansätze zu entwickeln.

Eine besondere Herausforderung besteht in Bayern nicht zuletzt darin, dass 72,1 % der Gemeinden weniger als 5.000 Einwohner haben.¹⁴ Diese sind zudem häufig auf zahlreiche Ortsteile verteilt. Zur Wahrung des Anspruchs auf gleichwertige Lebensverhältnisse vor Ort und unter Beachtung des Art. 28 Abs. 2 GG, d.h. der Allzuständigkeiten der Gemeinden, sind daher die Kommunen mehr denn je gefordert, tragfähige Lösungsansätze für die Planungen und die Umsetzung von Maßnahmen zu finden.

Die Allzuständigkeit der Gemeinden und der Anspruch auf gleichwertige Lebensverhältnisse

Den Gemeinden kommt nach Art. 28 Abs. 2 GG die Allzuständigkeit für die Aufgaben der örtlichen Gemeinschaft zu. Dabei hat das Bundesverfassungsgericht in verschiedenen Urteilen in den vergangenen Jahren immer wieder das Selbstverwaltungsrecht der Kommunen gestärkt. „Die Aufgabe der Selbstverwaltung ist die Aktivierung der Beteiligten für ihre eigenen Angelegenheiten, die die in der örtlichen Gemeinschaft lebendigen Kräfte des Volkes zur eigenverantwortlichen Erfüllung örtlicher Aufgaben der engeren Heimat zusammenschließt mit dem Ziel, das Wohl der Einwohner zu fördern und die geschichtliche und heimatliche Eigenart zu wahren“¹⁵.

Aufgrund der Tatsache, dass nicht alle Kommunen in Deutschland die gleichen Voraussetzungen haben, die oben genannten Aufgaben erfüllen zu können,¹⁶ hat die Bundesregierung per Kabinettsbeschluss vom 18. Juli 2018 die Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ eingesetzt: „Auftrag der Kommission war es, eine gerechte Verteilung von Ressourcen und Möglichkeiten für alle in Deutschland lebenden Menschen zu untersuchen und Vorschläge zur Stärkung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet zu machen und hierbei alle Aspekte der Daseinsvorsorge genauso wie gezielte Strukturverstärkungen in den Ländern und Kommunen in den Blick zu nehmen. Damit soll auch ein Beitrag geleistet werden, um den Wegzug aus vielen Regionen und den Druck auf die Ballungsräume zu dämpfen“¹⁷.

Wie die Formulierungen zeigen, geht es nicht um „identische“, sondern um gleichwertige Lebensverhältnisse. Es ist daher differenziert darüber zu diskutieren, welche Infrastruktur und Grundleistungen der Daseinsvorsorge konkret zu gewährleisten sind. So ist aus Sicht der Enquete-Kommission beispielsweise im Bereich der Gesundheitsfürsorge zu berücksichtigen, dass eine grundlegende medizinische Infrastruktur im ländlichen Raum vorhanden ist, eine spezialisierte Versorgung in Ballungszentren jedoch ausreicht, wenn die Erreichbarkeit dieser Zentren gewährleistet werden kann.¹⁸

Im Juli 2019 wurde der Bericht „Unser Plan für Deutschland – Gleichwertige Lebensverhältnisse überall“¹⁹ vorgelegt. Dieser formuliert nach einer Situationsbeschreibung der unterschiedlichen Lebensverhältnisse in Deutschland Handlungsempfehlungen im Bereich der (aktiven) Strukturpolitik, der Digitalisierung und Mobilität, der sozialen Daseinsvorsorge sowie im Bereich Engagement und Zusammenhalt.

Ein eigenes Kapitel ist dem Thema „starke und le-

benswerte Kommunen“ gewidmet. Unter dem Motto „Deutschland braucht starke lebenswerte Kommunen, damit die kommunale Selbstverwaltung und die Demokratie für die Menschen erlebbar und die notwendigen Einrichtungen für das tägliche Leben in ihrem Wohnort vorhanden bleiben“²⁰, wird nicht zuletzt eine bedarfsorientierte und partizipativ ausgerichtete Sozialraumplanung gefordert, die durch das Einführen, das Ausbauen und die Vernetzung von „Kümmererstrukturen“ ergänzt wird.²¹

Dabei wird eine Steigerung der Effizienz und Effektivität bestehender Strukturen erwartet durch:

- das Zusammenführen unterschiedlicher (Fach-)Planungen im Rahmen der Bedarfsermittlung
- die Einführung eines „indikatorenbasierten Monitorings auf kleinräumiger Ebene“
- das Zusammenführen von Angeboten und Leistungen der Verwaltung aus verschiedenen Rechtskreisen
- die Möglichkeit einer umfassenderen Beratung von Bürgerinnen und Bürgern durch „integrierte bzw. integrierende Beratungs- und Servicestellen“ sowie
- die Entwicklung geeigneter Qualifizierungsangebote, um die Mitarbeitenden aus der Verwaltung, aber auch Bürgerinnen und Bürger für eine bedarfsorientierte und partizipativ ausgerichtete integrierte Sozial(raum)planung zu sensibilisieren.²²

Während dieser Ansatz vor allem auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte anzusiedeln ist, bezieht sich die Einführung, der Ausbau und die Vernetzung von „Kümmererstrukturen“ auf die Ebene von kreisangehörigen Gemeinden und Stadtteilen bzw. Quartieren. Solche „Kümmerer“ sollten nach Ansicht der Kommission dann vorhanden sein, wenn vor Ort besonderer Unterstützungsbedarf indiziert ist. Diese „Kümmerer, Lotsen oder Quartiersmanager“ könnten dann Informations-, Beratungs-, Koordinations- und andere Unterstützungsaufgaben wahrnehmen. Auch hier werden im Bericht ein entsprechendes Qualifizierungsangebot und Vernetzungsmaßnahmen gefordert, die auf Länderebene zu organisieren wären.

Da die Umsetzung der aufgeführten Maßnahmen nicht prioritär durch die Bundesregierung umzusetzen ist, kann der Bund diese nur indirekt durch geeignete Rahmenbedingungen unterstützen (z.B. durch Programme wie „Soziale Stadt“, Unterstützung durch Bundesfreiwilligendienstleistende (BuFdis) etc.). Das Bekenntnis auf Bundesebene zur herausragenden Bedeutung „starker und lebenswerter Kommunen“ für die Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse

in Deutschland macht jedoch deutlich, wie zentral diese gesehen werden, um den zukünftigen demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Im Rahmen seines eigenen Mandats verpflichtet sich der Bund, zukünftig „bei allen Gesetzesvorhaben zu prüfen, welche Wirkungen sie auf die Wahrung und Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse in Deutschland haben („Gleichwertigkeits-Check“)²³. Somit tragen für „die Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse (...) alle staatlichen Akteure gemeinschaftlich Verantwortung“²⁴.

Notwendigkeit der Weiterentwicklung von Sozialplanung hin zu einer integrierten Sozialraumplanung

Zur Bereitstellung angemessener bzw. bedarfsgerechter Versorgungsstrukturen auf kommunaler Ebene war und ist die Sozialplanung schon seit Jahrzehnten ein bekanntes Instrument.

Doch vergleichbar, wie sich die öffentliche Verwaltung von einer bürokratischen Einrichtung (Verwaltungsperspektive, Inputsteuerung etc.) im Rahmen der Neuen Steuerung in den 1990er Jahren zu einem „Dienstleistungsunternehmen“ mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen (Effizienz, Outputsteuerung, Kundenorientierung, Dezentralisierung, Kontraktmanagement, Wettbewerb etc.) hin entwickelt hat und sich seit den 2000er Jahren mit dem Ansatz der „Good Governance“ oder der „New Public Governance“ neue Formen der Verwaltung etablieren (mit einer stärkeren Bürgerbeteiligung, der Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen und der privaten Wirtschaft), sind auch im Bereich der Sozialplanung Weiterentwicklungen erforderlich.

In ihrem Buch „Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen“ beschreiben Nutz und Schubert verschiedene Entwicklungsstufen der Sozialplanung (vgl. Tabelle 1).

Öffentliche Verwaltung (Public Administration)	Neue Steuerung (Public Management)	Beteiligungsorientierte Steuerung (Public Governance)
Seit ca. 1960: Sozialplanung 1.0	Seit ca. 1990: Sozialplanung 2.0	Seit ca. 2005: Sozialplanung 3.0
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einbettung der Sozialplanung in die hierarchische Verwaltung ✓ Inputorientierte Planung durch Fachkräfte ✓ Standards für Fachsozialpläne ✓ Grundlegung der Sozialberichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unterstützung der Neuen Steuerung kommunaler Sozialpolitik ✓ Outputorientierte Planung unter Einbezug der Sozialwirtschaft ✓ Entwicklung von Zielen und Kennzahlen für rationale Entscheidungen (soziales Controlling) ✓ Sozialraumdifferenzierende Erweiterung der Sozialberichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beteiligung von Stakeholdern an der Sozialplanung entlang der Wertschöpfungskette ✓ Wirkungsorientierte Planung im ressortübergreifenden und interinstitutionellen Netzwerk ✓ Differenzierung der Beteiligungsformate für die unterschiedlichen Stakeholder ✓ Erweiterung der Sozialberichterstattung um qualitative Verfahren
Fokus: Sicherstellung einer flächen-deckenden Versorgung mit sozialer Infrastruktur	Fokus: Wirtschaftlichkeit sozialer Dienstleistungen und Einrichtungen	Fokus: Mobilisierung von Mitverantwortung und Aktivierung interdisziplinärer und zivilgesellschaftlicher Potenziale
Referenz: „Handbuch der örtlichen Sozialplanung“, Deutscher Verein, 1986	Referenz: „Handbuch Moderne Sozialplanung“, Ministerium für Arbeit Integration und Soziales NRW, 2011	Referenz: „Handbuch integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen“, Nutz/Schubert (Hrsg.), 2019

→ Tabelle 1: Entwicklungsstufen der Sozialplanung²⁵

Während bis etwa 1990 die Logik der öffentlichen Verwaltung auch in der Sozialplanung dominierte und diese vor allem administrative Aufgaben, wie z.B. Datenerhebung zur Bedarfsermittlung und -planung mit dem Ziel einer flächendeckenden Versorgung mit Infrastruktur, wahrnahm, musste im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (New Public Management) eine neue Balance zwischen den Interessen der öffentlichen Verwaltung (effiziente Produkterstellung, Umgang mit begrenzten Ressourcen etc.) und den Leistungserstellern, in der Regel den Trägern der Sozialwirtschaft, gefunden werden.²⁶ Diese wirkte sich auf die Sozialplanung aus, indem z.B. Kennzahlen und eine outputorientierte Planung und Steuerung installiert wurden.

Das Prinzip einer beteiligungsorientierten Steuerung, das der Public Governance zugrunde liegt, trägt schließlich der zunehmend komplexer werdenden sozialen Wirklichkeit Rechnung und berücksichtigt freigemeinnützige, privatwirtschaftliche sowie zivilgesellschaftliche Interessen- und Anspruchsgruppen. „Seit den 2000er Jahren verbreitet sich deshalb die ‚Sozialplanung 3.0‘ unter der Bezeichnung ‚integrierte Sozialplanung‘. Ihr besonderes Kennzeichen ist, dass alle Stakeholder, die entlang der Wertschöpfungskette eine Rolle spielen, an der Sozialplanung beteiligt werden“²⁷.

Die Kommunen übernehmen nach diesem Modell nicht mehr die zentrale Steuerung von Prozessen, sondern die Rolle einer „koordinierenden Ko-Akteurin in

einem sowohl informellen als auch formalen Verhandlungsnetz von kommunalen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren“²⁸. Somit wird eine Verlagerung der Verantwortung für die Dienstleistungsproduktion zu den Stakeholdern in die kommunalen Teilräume (= „Sozialraumorientierung“) angestrebt. Durch die Förderung des dialogischen Austausches zwischen den öffentlichen, freigemeinnützigen, privaten sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren und den Adressaten sowie der Partizipation und des Engagements werden schließlich neue Ressourcen mobilisiert, die für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen infolge des demografischen und gesellschaftlichen Wandels benötigt werden.

Auch wenn Nutz und Schubert diese Entwicklungsstufen nachvollziehbar und pointiert darstellen, so muss für die Praxis festgestellt werden, dass eine kommunale Sozialplanung – vor allem im ländlichen Raum – keineswegs selbstverständlich ist. So schreiben die beiden Autoren selbst an anderer Stelle: „Der Weg zu einer integrierten Sozialplanung wird häufig als langwierig und herausfordernd wahrgenommen – insbesondere in den Kreisen, aus deren Sicht sich die Sozialplanung komplexer darstellt als aus dem Blickwinkel der kreisangehörigen Kommunen, die näher ‚dran sind‘“²⁹.

Aus diesem Grunde scheint eine Weiterentwicklung der bestehenden Sozialplanungsansätze zu einer integrierten Sozialraumplanung, ggf. im Sinne einer Sozialplanung 4.0, für Bayern durchaus geboten.³⁰



Notwendigkeit einer integrierten Sozial(raum)planung im ländlichen Raum

Während in zahlreichen (Groß-)Städten (z.B. München, Bielefeld, Essen, Magdeburg) schon seit Jahren integrierte Sozialberichterstattungen und -planungen vorliegen, sind im ländlichen Raum mit seinen Landkreisen und Gemeinden solche Ansätze nur vereinzelt zu finden. Dies belegt nicht zuletzt eine empirische Studie der Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst – Hildesheim, Holzminden, Göttingen, die im Jahr 2017 im Rahmen einer Online-Befragung Daten von 97 kleineren und mittleren Kommunen in Niedersachsen zur integrierten Sozialberichterstattung erhob. Hier gaben nur 21 % der befragten Kommunen an, eine integrierte Sozialberichterstattung zu erstellen. Von denen jedoch, die bislang keine integrierte Sozialberichterstattung angefertigt hatten, äußerten 59 % grundsätzliches Interesse an einer solchen Berichterstattung. 1 % gab an, bereits konkrete Planungen dafür zu haben.³¹

In Bayern haben sich z.B. die Landkreise Ebersberg³² und München³³ auf den Weg einer integrierten Sozialberichterstattung gemacht und daraus zum Teil – im Rahmen eines „Demografiekonzepts“ – eine integrierte Sozialplanung abgeleitet.³⁴ Insgesamt sind in Bayern die Ansätze zu einer integrierten Sozial(raum)planung jedoch noch überschaubar.

Dabei könnten die Landkreise auch von den Erfahrungen, wie sie den Städten München, Aschaffenburg und Nürnberg vorliegen, partizipieren. Während München vor allem von seinem Monitoringsystem und den sozialräumlichen Unterstützungsleistungen von REGSAM profitiert und damit schnell in Stadtteilen mit besonderem Unterstützungsbedarf eingreifen kann, werden in Nürnberg Ansätze der kommunalen Sozialplanung durch einen erweiterten Fokus der Jugendhilfeplanung gefördert.³⁵ In Aschaffenburg erfolgt dies durch ein erweitertes Seniorenpolitisches Gesamtkonzept, das explizit neben den Seniorinnen und Senioren auch Menschen mit Behinderung berücksichtigt.³⁶

„Angesichts des forcierten sozioökonomischen, demografischen und technologischen Wandels wächst das Interesse an der integrierten Sozialplanung sowohl auf der kommunalen als auch auf der Landes- und Bundesebene. Sie wird zunehmend als Instrument erkannt, mit dem prophylaktisch auf unerwünschte Folgen des Wandels reagiert werden kann, indem beispielsweise im Vorfeld von Veränderungen des Arbeitsmarktes, von drohenden Überlastungen der Familiensysteme oder von sich abzeichnenden Anforderungen des demografischen Wandels angemessen interveniert wird. Deshalb steht die Handlungsperspektive der ‚vorbeugend ansetzenden kommunalen Sozialpolitik‘, die soziale Benachteiligungen von Bevölkerungsgruppen im Rahmen der Fachsozialpläne beseitigen und vermeiden soll, nicht mehr allein im Vordergrund – zumindest gleichwertig dient die integrierte Sozialplanung dem Handlungsbereich einer ‚vorbeugenden sozialen Kommunalpolitik‘, mit der die sozialen Belange der gesamten Bevölkerung in allen Fragen der Daseinsvorsorge (im Kontext mit den anderen Ressorts der Kommunalverwaltung) vertreten werden“³⁷.

Vor diesem Hintergrund sowie auf der Basis weiterer Recherchen zur Theorie und Empirie sozialräumlich orientierter Planungsprozesse³⁸ soll hier ein praxistaugliches Konzept der integrierten Sozialraumplanung (ISP) für die Landkreise vorgestellt werden. So kann aus all diesen Ansätzen die Notwendigkeit der Formulierung eines strategischen Ziels der integrierten Sozialraumplanung, das Zusammenführen verschiedener Berichtssysteme bzw. Fachplanungen, die Moderation zwischen verschiedenen Stakeholdern auf unterschiedlichen Ebenen, das themenbezogene Arbeiten sowie die Notwendigkeit von Unterstützungsleistungen im konkreten Sozialraum bzw. auf Gemeindeebene abgeleitet werden.



Zielsetzung und Funktionen der integrierten Sozialraumplanung

Nachdem die Notwendigkeit einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) ausführlich dargestellt wurde, sollen nun die Ziele und Funktionen eines solchen Planungsansatzes ausgeführt werden.

Nach Holtkamp und Bogumil lassen sich fünf Ziele im Rahmen einer beteiligungsorientierten Sozialplanung (Sozialplanung 3.0) identifizieren:

- ➔ „höhere Bürgerzufriedenheit mit kommunalen Dienstleistungen und Planungsprojekten **(Akzeptanz)**
- ➔ stärkere Teilnahme der Bürger an der demokratischen Willensbildung und Revitalisierung der kommunalen Demokratie **(Demokratisierung)**
- ➔ Stärkung der Unterstützungsnetzwerke der Bürger **(Solidarität)**
- ➔ Entlastung der kommunalen Haushalte **(Effizienz)**
- ➔ bessere Politikergebnisse im Sinne der politischen Zielsetzungen **(Effektivität)**³⁹.

Diese Ziele sind auch für die integrierte Sozialraumplanung zutreffend. Durch die Etablierung einer integrierten Sozialraumplanung auf der Ebene der Landkreise können frühzeitig demografische und gesellschaftliche Veränderungen auf Basis kleinräumig erhobener Daten mit allen relevanten Stakeholdern – einschließlich der Bürgerinnen und Bürger – diskutiert, der politische Willensbildungsprozess gefördert und der Einsatz von Ressourcen – unter Berücksichtigung gesetzlicher Rahmenbedingungen – optimiert werden. Durch die Stärkung des ehrenamtlichen Engagements, beispielsweise in Nachbarschaftshilfen, werden die zivilgesellschaftliche Solidarität bzw. der Zusammenhalt in der Gemeinde gestärkt und im günstigsten Fall kommunale Haushalte entlastet. Die Wirksamkeit der eingesetzten Ressourcen kann sich dabei auf vorbeugende wie auch auf intervenierende sozialpolitische Maßnahmen beziehen.

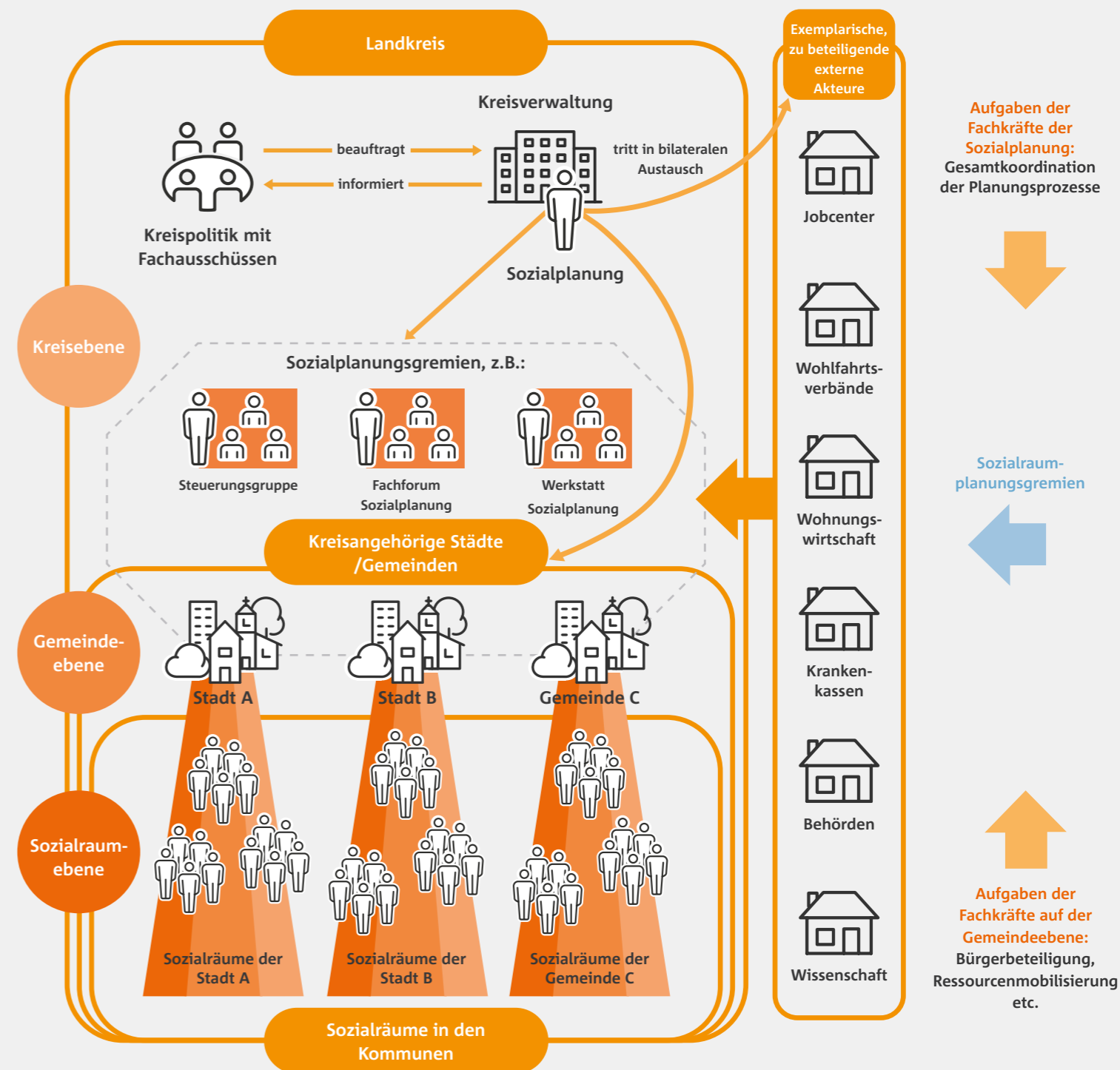
Um dies gewährleisten zu können, hat die integrierte Sozialraumplanung verschiedene Funktionen auf Landkreis- und Gemeindeebene. Die Überlegungen dazu sind in Teilen nicht neu, sondern werden schon

seit Langem gefordert. So sind relevante Fachbereiche auf Landkreisebene hinsichtlich sozialpolitisch bedeutsamer Fragestellungen zusammenzubringen und die jeweiligen Perspektiven zu einem „nachhaltigen“ Ansatz zu integrieren. Aus dem Zusammenbringen und Verbinden der Fachplanungen entsteht eine bereichsübergreifende Planung. Dies führt zu einer Abstimmung im Gesamtkontext. Hier ist dann zu prüfen, wie die Ziele zusammenwirken.

Ein inhaltlich gelungener und für den sozialen Bereich innovativer Ansatz ist der des „Gegenstromverfahrens in der Sozialplanung“ von Herbert Schubert.⁴⁰ Ähnlich wie beim Raumordnungsverfahren werden hier die Vernetzungsstrukturen zwischen kreisangehörigen Kommunen, die intrakommunale bzw. intraregionale Vernetzung zwischen Fachbereichen sowie die Vernetzung zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteuren um ein „beteiligungsorientiertes Verfahren“ bei der Herausarbeitung von Zielen und der Planung ergänzt (vgl. Abbildung 4):

„... das besondere Kennzeichen des Gegenstromverfahrens [besteht, d. Verf.] in einem Mix von top-down und bottom-up ausgerichteten Abstimmungsprozessen. Zuerst werden auf der Führungsebene – basierend auf den Erfahrungen der bisherigen Entwicklung – allgemeine Orientierungsziele formuliert und gegliedert nach Teilzielen top-down in die untergeordneten Ebenen der Bereiche und Abteilungen (bis auf die unterste Hierarchiestufe) geleitet. Dort werden die Teilziele hinsichtlich der Machbarkeit und Plausibilität überprüft und auf der Basis von spezifischen empirischen Informationen modifiziert, detailliert und konkretisiert. Den Grund liefert das dezentrale Verantwortungsprinzip, nach dem sowohl die mittleren Führungskräfte als auch die operativen Fachkräfte, die in ihrem Bereich und in ihrer Abteilung für Zielerreichung verantwortlich sind, in die Zielfestlegung involviert werden. Nach der Konkretisierung werden die Zielkataloge bottom-up zurück auf die Führungsebene geschickt, wo die ausdifferenzierten Teilziele abschließend zum gesamten Zielrahmen gebündelt, untereinander abgeglichen und für die weitere Planung sowie Umsetzung wieder top-down koordiniert werden“⁴¹.

Vernetzungsebenen im Organisationsmodell



➔ Abbildung 4: Vernetzungsebenen im Organisationsmodell einer Sozialplanung im Landkreis⁴²

Für die zielgerichtete Zusammenarbeit schlagen Nutz et al. folgende Sozial(raum)planungsgremien vor:

- **Steuerungsgruppe:** In der Steuerungsgruppe arbeitet die Fachkraft für Sozialraumplanung mit Vertreterinnen und Vertretern der Sozial- und Fachplanungen zusammen.
- **Fachforum Sozialplanung:** Hier werden von der Steuerungsgruppe die Sichtweisen der Gemeinden berücksichtigt und strategische Entscheidungen vorbereitet, die später im Kreistag verabschiedet werden. Dafür sind zunächst die Interessenlagen der Gemeinden zu prüfen und ggf. Fachstellen und die Wohlfahrtspflege einzubeziehen.
- **Werkstatt Sozialplanung:** Im Rahmen einer regelmäßigen „Werkstatt Sozialraumplanung“ können verwaltungsexterne Akteurinnen und Akteure (z.B. Jobcenter, Wohlfahrtsverbände) mit Mitgliedern des Fachforums Sozialplanung zu ausgewählten bzw. spezifischen Themen in Austausch treten.⁴³

Gerade vonseiten der Gemeinden werden vor dem Hintergrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels Ansprechpersonen bzw. Zuständige auf der Landkreisebene benötigt, die für ihre spezifischen Anliegen und Herausforderungen auf der Gemeindeebene mit umfassendem Fach- und Erfahrungswissen im regionalen Kontext zur Verfügung stehen. Ziel ist dabei stets die Sicherung der sozialen Daseinsvorsorge und die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger in ihren Gemeinden. Gleichzeitig sind auch die Landratsämter auf die Zusammenarbeit der Gemeinden angewiesen, indem diese sie z.B. mit aktuellen Daten und Informationen versorgen (z.B. Einwohnerdaten, Eröffnung neuer Einrichtungen etc.).

Die hier skizzierten Vernetzungsebenen im Organisationsmodell einer Sozialplanung stellen einen tragfähigen Lösungsansatz für die integrierte Sozialraumplanung dar. Gleichzeitig ist festzustellen, dass solche Strukturen häufig schon bei den einzelnen Fachplanungen bestehen. Hier könnte ein Mehrwert durch die ISP entstehen, indem die Transparenz bzgl. bestehender Gremien und ihrer jeweiligen Zielsetzungen erhöht wird. Durch zielgerichtete Abstimmungsprozesse auf Landkreisebene zu den bereits bestehenden Gremien können Ressourcen erschlossen, multifunktional ausgerichtete Lösungsansätze erprobt und zielgruppenübergreifende Planungen in den Landkreisen und kreisfreien Städten ermöglicht werden. Daher sollten bestehende Strukturen analysiert und Gestaltungspotenziale unter der Perspektive einer höheren Wirksamkeit und Effizienz sichtbar gemacht werden.

Unabdingbare Voraussetzung für die Einführung einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) ist der nachhaltige politische Wille dazu. Durch die ausgeprägten Beteiligungsverfahren der kreisfreien Gemeinden und Städte dürfte dieser durchaus zu bewerkstelligen sein. Aber auch aktuelle Entwicklungen wie die Coronapandemie oder stets neue Anforderungen an die Kommunalverwaltung infolge gesetzlicher Änderungen (z.B. Einführung von Pflegestützpunkten) machen es erforderlich, dass relevante Daten, beispielsweise zur Demografie, Siedlungsstruktur, Infrastruktur und Dienstleistungen in den Gemeinden etc., aufbereitet und aktuell vorliegen, geeignete Maßnahmen beschlossen (z.B. Kampagnen) und zügig zielgerichtet umgesetzt werden können. Im Folgenden werden daher nun die Aufgaben und Aufgabenfelder der ISP als Stufen- bzw. Optionsmodell dargestellt.



Das Stufen- und Optionsmodell der integrierten Sozialraumplanung




Die ISP ist als ein Stufen- bzw. Optionsmodell konzipiert, bei dem die Landkreise – je nach ihren Strukturen und Bedarfen – unterschiedliche Schwerpunkte setzen können. So sind mit den Zielen und Funktionen der integrierten Sozialraumplanung (ISP) konkrete Aufgaben bzw. Aufgabenfelder verbunden. Diese betreffen zum einen die Koordination und Abstimmung verschiedener in den Landkreisen vorliegender Fachplanungen (= **Stufe I**), die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholdern zu bestimmten, fachbereichsübergreifenden Themen und Projekten (= **Stufe II**), die Unterstützung der Gemeinden bei konkretem Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsbedarf oder bei der Initiierung partizipativer Prozesse (= **Stufe III**) sowie die Weiterentwicklung der integrierten Sozial(raum)planung zu einer sozialen Nachhaltigkeitsstrategie (= **Stufe IV**). Um die vier Stufen praxisnah zu veranschaulichen, folgt nach jeder theoretischen Beschreibung ein konkretes Best-Practice-Beispiel aus einem Landkreis.

Stufe I: Sozialraumplanung als Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Fachplanungen

Kommunale Sozialplanung hat das Ziel, die Lebensverhältnisse und die Lebensqualität der Menschen vor Ort zu verbessern. Dazu beobachtet sie demografische und gesellschaftliche Entwicklungen und analysiert ihre Auswirkungen auf die soziale Lage der Bürgerinnen und Bürger. Der integrierten Sozialraumplanung (ISP) liegt dabei kein neues Berichtssystem zugrunde. Vielmehr basiert sie auf den verschiedenen etablierten, eigenständigen Fachplanungen in den Landkreisen, wie der Jugendhilfeplanung, dem Seniorenpolitischen Gesamtkonzept inkl. Pflegebedarfsplanung, der Teilhabeplanung für Menschen mit Behinderungen, ggf. der Armutsberichterstattung usw. Weitere relevante Berichtssysteme aus den Bereichen Soziales, Gesundheit, Bildung und Kultur auf Landkreisebene⁴⁴ können die Gesundheitsberichterstattung, die Schulentwicklungsplanung, die Bildungsplanung u.Ä.m. sein.

Auf der Basis unterschiedlicher Berichtssysteme und Fachplanungen erfolgt eine **bereichs- und themenübergreifende Planung**. Aufgrund der Zusammenschau der Befunde können Dopplungen in der Datenerhebung vermieden, widersprüchliche Datenerfassungen geklärt sowie Datenlücken deutlich oder auf neue Anforderungen hin angepasst werden.⁴⁵ Die Gesamtschau der Daten und Berichte können zu einer Neubewertung der Befunde führen. Die integrierte Sozialraumplanung muss hier zwischen den unterschiedlichen Interessen vermittelnd tätig werden und Entscheidungen herbeiführen. Diese wiederum haben Rückwirkungen bzw. Auswirkungen auf die Fachplanungen. Daher unterstützt die integrierte Sozialraumplanung die Fachplanungen bei der (Weiter-)Entwicklung geeigneter Indikatoren für valide Bedarfsuntersuchungen, die Berichterstattung



sowie für die Evaluation bestehender Leistungsstrukturen und -angebote.

Auf diese Weise kann die integrierte Sozialraumplanung einen zentralen Beitrag zu einer systematischen und zielorientierten Datenerfassung und einer effizienten und effektiven Planung von Infrastruktur und sozialen Dienstleistungen auf Landkreis- und Gemeindeebene leisten. Die Zusammenführung der Berichtssysteme zu einem integrierten Sozial(raum)bericht⁴⁶ oder einer integrierten Sozial(raum)planung mit konkreten Maßnahmen⁴⁷, wie sie für den Landkreis Ebersberg vorliegen, ist fakultativ.

Damit die Sozialraumplanung ihre „Steuerungsfunktion“ erfolgreich wahrnehmen kann, ist sie bei der Zusammenführung und Koordination unterschiedlicher Fachplanungen auf deren Unterstützung, Zusammenarbeit und Mitwirkung angewiesen. Um nicht von der Motivation und dem Wohlwollen der beteiligten Personen abhängig zu sein, bedarf es einer gewissen Position in der Landkreisverwaltung. Hier werden unterschiedliche Modelle diskutiert. Für die Einrichtung einer Stabsstelle bei der Landrätin/beim Landrat bzw. der Abteilungsleitung spricht, dass diese relativ unproblematisch in die bestehende Organisationsstruktur des Landratsamtes eingefügt werden kann. Allerdings ist hiermit kein direktes Weisungsrecht der ISP-Fachkraft für die verschiedenen Fachplanungen verbunden. Ebenso ist eine ausreichende Kommunikationsstruktur nicht automatisch sichergestellt. Die Leitung eines Sachgebiets/einer Abteilung (als eigenes Sachgebiet bzw. eigene Abteilung), in dem die unterschiedlichen Fachplanungen aus den Bereichen Soziales, Gesundheit, Bildung und Kultur zugeordnet sind, kann zu einer leistungsfähigeren Organisation und Aufgabenteilung führen.

Ein weiteres Argument für eine angemessene Position der Sozialraumplanung innerhalb der Landratsamtsverwaltung spricht zudem ihr Beitrag, den sie in der Kreisentwicklung leisten kann. Mit ihren Befunden unterstützt die Sozialraumplanung die Verwaltung und die Politik. So formuliert sie unter Beteiligung sozialpolitisch relevanter Interessen- und

Anspruchsgruppen der Zivilgesellschaft, der freien Träger und sozialwirtschaftlichen Organisationen Ziele für die kommunale Sozialpolitik und spricht Empfehlungen für die Verwaltungsleitung und politische Entscheidungsträger aus. Sozialplanung erfolgt somit auf verschiedenen Ebenen („Mehrebenenplanung“: Landkreis, Gemeinden, Sozialräume; ggf. Bezirk) fachbereichs- und institutionsübergreifend.⁴⁸ Die Initiierung, Begleitung und Leitung politischer Gremien (z.B. Steuerungsebene, Forum Sozialplanung oder Werkstatt Sozialplanung) sowie die Vorbereitung von Beschlüssen sind ebenfalls wichtige Aufgaben, die von Sozialraumplanenden übernommen werden können.

Für die inhaltliche Arbeit der Sozialraumplanung sind die rechtlichen Grundlagen der Fachplanungen sowie der politische Wille zu einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) entscheidend. Im Rahmen der Sozialgesetzgebung sind auf Bundesebene bisher nur die Jugendhilfeplanung (§ 80 SGB VIII) sowie die Altenhilfeplanung (§ 71 SGB XII) gesetzlich verankert. Bereits die Teilhabeplanung basiert auf einer „Kann-Bestimmung“ (Art. 4 UN-BRK). Während die Maßnahmen der Jugendhilfe Pflichtaufgaben für die Kommunen darstellen und in der Folge entsprechende Daten und Planungskreisläufe vorliegen, werden seniorenpolitische Maßnahmen im Rahmen der Aufgaben des eigenen Wirkungsbereiches der Gemeinden nicht explizit erwähnt. Ob dies in einer „Gesellschaft des langen Lebens“ noch angemessen ist, wird von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e.V. bezweifelt.⁴⁹ Da eine Gesetzeseinführung auf Bundesebene gegenwärtig jedoch nicht zu erwarten ist, müssen die Landkreise zusammen mit ihren kreisangehörigen Gemeinden und Städten hier geeignete Lösungen finden. In Bayern sind immerhin die Landkreise und kreisfreien Städte nach Art. 69 des AGSG verpflichtet, seniorenpolitische Gesamtkonzepte zu erstellen. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass vor allem die Gemeinden zukünftig im interkommunalen Wettbewerb im Vorteil sein werden, die sich auf den Weg machen, eine geeignete und ausreichende Infrastruktur für ihre Bürgerinnen und Bürger vorzuhalten. In einigen Bundesländern gibt es Initiativen, die

Jugendhilfeplanung zu einer integrierten Sozialraumplanung auszubauen. So sind die Jugendämter nach § 80 SGB VIII bereits zur Zusammenarbeit mit zahlreichen Einrichtungen und Diensten verpflichtet, müssen Bedarfe „unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen“ erheben und haben sich mit örtlichen und überörtlichen Planungen abzustimmen. Damit ist die Jugendhilfeplanung für einen integrierten Sozialraumplanungsansatz prädestiniert. In der Praxis werden solche Strategien zum Teil kritisch gesehen, da hier Stellenumwidmungen und damit Einsparungen vermutet werden. Zugleich zeigen Berichte von Praktikern aus der Jugendhilfe, dass der „umgekehrte Weg“, nämlich die Kooperation der Jugendhilfe mit einer fachbereichsübergreifenden Stelle, fruchtbar sein kann: „Aus unserer Arbeitserfahrung heraus, ist es förderlich, wenn die Integration von Jugendhilfeplanung in bestehende Kooperations- und Netzwerkstrukturen der Sozial- und Stadtentwicklungsplanung durch eine übergeordnete Instanz innerhalb der Sozialverwaltung unterstützt wird“⁵⁰.

Die integrierte Sozialraumplanung, wie sie hier vertreten wird, basiert daher auf starken, eigenständigen Fachplanungen, die durch eine übergeordnete Stelle der Sozialraumplanung zusammengeführt, koordiniert und gesteuert werden. Synergien können hier nicht nur durch die gemeinsame Datenerhebung und -nutzung entstehen, sondern auch bei der Gremienarbeit. So werden durch den zielgerichteten

Austausch bzw. eine klare Zuständigkeit Parallelstrukturen vermieden und Kooperationen effektiver gestaltet. Darüber hinaus beschränkt sich das Konzept der Sozialraumplanung nicht auf Planungsprozesse, sondern nimmt aktiv an der Kreisentwicklung teil, indem sie durch geeignete Beteiligungsverfahren Entscheidungen im Kreisrat vorbereitet und umsetzt.

Wie sich die Stufe I der ISP in der Praxis durchführen lässt und welche Effekte in diesem Zusammenhang beobachtet werden können, zeigen die folgenden Darstellungen zur Sozialplanung im Landkreis Rosenheim sehr treffend.



Sozialplanung im Landkreis Rosenheim



Jürgen Laupheimer,
Sozialplaner im Landratsamt Rosenheim

Seit nunmehr zehn Jahren hat sich die Sozialplanung fachlich innerhalb und außerhalb der Verwaltung des Landkreises Rosenheim gut etabliert. Sozialplanung ist eine Stabsstelle bei der Abteilung Jugend, Familie, Soziales und Kommunales im Landratsamt Rosenheim. Die Initiative zur Schaffung der Stelle kam aus den Kreisgremien – ursprünglich mit dem Ziel, die Teilhabechancen für Menschen mit Behinderungen weiterzuentwickeln.

Sozialplanung als Koordination der Fachplanungen im Landkreis Rosenheim

Die Kernbereiche der Sozialplanung umfassen die Planungen in der Senioren-, Behinderten- und Jugendhilfe. Hier ist es Aufgabe der Sozialplanung, die Fachplanungen zu koordinieren und durchzuführen sowie Maßnahmen zu initiieren und zu begleiten. Es geht immer darum, Bedarfslagen zu erkennen und die Lebensverhältnisse vor Ort in den Städten, Gemeinden und Märkten zu verbessern.

Konkret wurde im Jahr 2011 das Seniorenpolitische Gesamtkonzept erarbeitet, welches 2017 fortgeschrieben wurde. Seit 2013 hat der Landkreis einen Teilhabeplan für Menschen mit Behinderungen. Zudem ist die Sozialplanung mitverantwortlich für die Jugendhilfeplanung, insbesondere für die Bedarfplanung und die Weiterentwicklungen bei Kindertageseinrichtungen.

Die eigenständigen und „versäulten“ Fachplanungen basieren alle auf einheitlichen Strukturen und Prozessen (Steuerungsgruppe, Arbeits- und Expertengruppen, Fachveranstaltungen, Konferenzen, Befragungen) und unterliegen den gleichen Prämissen (partizipativ, kooperativ, lebensweltorientiert, inklusiv). Obwohl die Fachplanungen eigenständig bearbeitet werden, werden stets die Schnittstellen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu anderen Planungsbereichen berücksichtigt und analysiert. So entsteht eine integrierte Sichtweise innerhalb der einzelnen Fachplanungen.

Für viele Planungen bilden eine qualifizierte Bevölkerungsprognose und die Sozialstrukturanalyse des Landkreises die Grundlage. Diese werden regelmäßig erarbeitet und den relevanten Fachbereichen, Gremien und Kommunalverwaltungen zur Verfügung gestellt und mit ihnen erörtert.

Zu den Kernplanungsbereichen der Sozialplanung gibt es verschiedene Schnittstellen zu angrenzenden Planungsbereichen (Pflegebedarfsplanung als Bestandteil des Seniorenpolitischen Gesamtkonzepts,

Grundlagen:

- Bevölkerungsprognose
- Sozialstrukturanalyse (z.T. extern erstellt)

Kernbereiche der Sozialplanungen:

- Seniorenhilfe
- Jugendhilfe
- Menschen mit Behinderung

- Erkennen von Bedarfslagen
- Verbesserung der Lebensverhältnisse vor Ort

Projekte:

- Wohnberatung (begleitend)
- Pflegestützpunkt
- Hochschulprojekte (Dein Haus 4.0)

Angrenzende Planungsbereiche:

- Pflegebedarfsplanung (als Teil des SPGK)
- Schulbedarfsplanung (unterstützend)
- Gesundheitsregion^{plus} (unterstützend)
- Bildungsregion (unterstützend)
- Nahverkehrsplanung (Interessenvertretung)

einheitliche
Strukturen
und Prozesse

gleiche
Planungs-
prämissen

Schnittstellen,
Zusammenhänge
und Wechsel-
wirkungen

➔ Abbildung 5: Sozialplanung als Koordination der Fachplanungen im Landkreis Rosenheim

Schulbedarfsplanung, Gesundheitsregion^{plus}, Nahverkehrsplanung). Zudem begleitet bzw. verantwortet die Sozialplanung diverse Projekte (Wohnberatung, Pflegestützpunkt, Hochschulprojekt: DeinHaus 4.0).

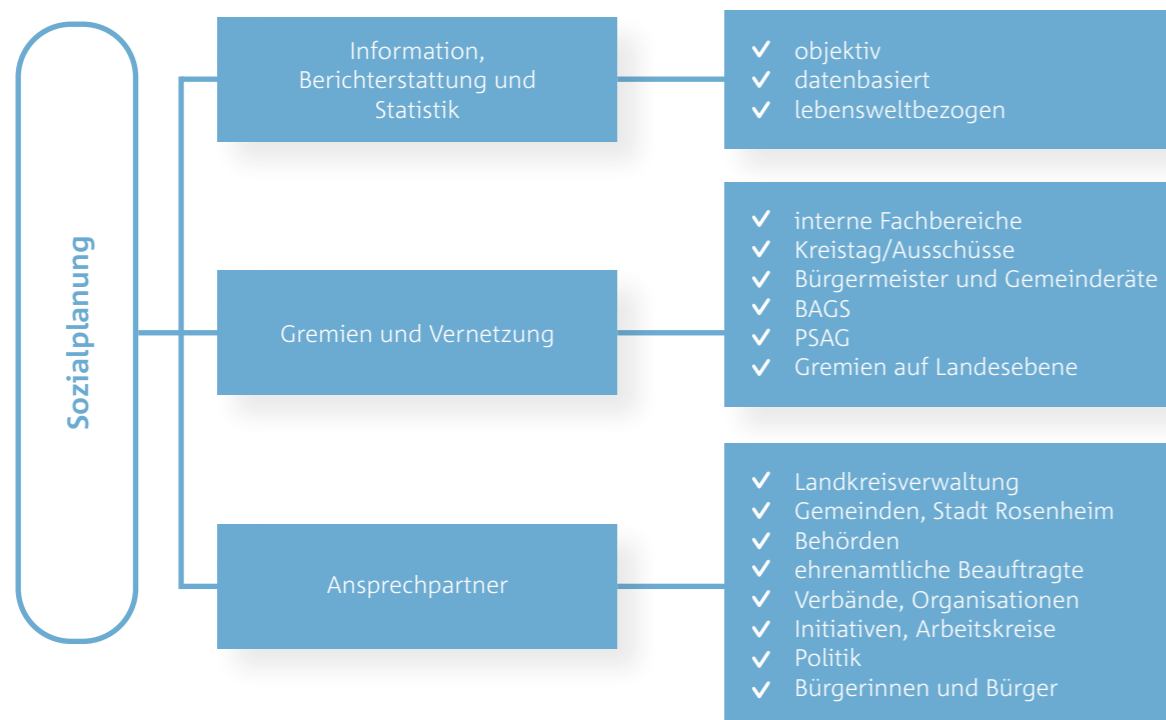
Querschnittsaufgaben der Fachplanungen im Landkreis Rosenheim

Neben der Koordinierung der Fachplanungen nimmt die Sozialplanung verschiedene Querschnittsaufgaben wahr. Grundlage der Sozialplanung ist eine objektive und auf die Lebenswelt der Bürger bezogene Berichterstattung, die im Idealfall auf statistische und empirische Daten gestützt werden kann.

Zudem muss die Sozialplanung gut vernetzt sein und muss Vernetzung initiieren. Dabei nimmt die

Sozialplanung eine Vogelperspektive ein und denkt weniger in Verwaltungsstrukturen, sondern vielmehr in Bedarfsstrukturen. Neben der Vernetzung innerhalb der Kreisverwaltung ist die Vernetzung mit politischen Gremien auf Kreis- und Gemeindeebene, der Bezirksarbeitsgemeinschaft Sozialplanung auf Bezirksebene (BAGS), der Psychosozialen Arbeitsgemeinschaft Rosenheim (PSAG) und den Gremien des Freistaates sehr bedeutsam.

Die Sozialplanung dient außerdem als Verknüpfungspunkt und ist Ansprechpartnerin für interne und externe Akteure. Praxisrelevant sind vor Ort die Gemeindeverwaltungen, die Verbände, Organisationen, Initiativen, Ehrenamtlichen und nicht zuletzt die Bürger des Landkreises.



➔ Abbildung 6: Querschnittsaufgaben der Fachplanungen im Landkreis Rosenheim

Mehrwert und Chancen der Sozialplanung im Landkreis Rosenheim

Insgesamt leistet die Sozialplanung einen wertvollen Mehrwert in vielfacher Weise für den Landkreis Rosenheim und eröffnet Chancen für die Zukunft⁵¹:

- Wir sind effektiv: Durch passgenaue Angebote können wir wirksamer unterstützen, die (soziale) Infrastruktur erhalten und an neue Herausforderungen anpassen. Das heißt, dass Sozialplanung dazu beiträgt, dass politische Zielsetzungen besser erreicht werden.
- Wir sind effizient: Durch die Bündelung von Ressourcen, durch die Abstimmung und Transparenz der vorhandenen Angebote und durch optimierte Schnittstellen werden eingesetzte Ressourcen effizienter genutzt. Das heißt, dass Sozialplanung dazu beiträgt, dass die kommunalen Haushalte entlastet werden.
- Wir fördern Partizipation und ermöglichen Verantwortungsübernahme: Durch die Beteiligung der kommunalen Akteure, Fachkräfte und Adressaten sind viele in die Entwicklung der Kommune bzw. der Region eingebunden. Sie übernehmen somit Verantwortung, die Demokratie wird gestärkt und auch die Integration ermöglicht. Beteiligung schafft aber auch Wertschätzung und Vertrauen und erhöht die Planungssicherheit auf

allen Seiten. Zudem sind Beteiligung, Vernetzung und lokale Identifikation wichtige Bedingungen für bürgerschaftliches Engagement.

- Wir schaffen Synergien durch Kooperation: Durch die Abstimmung und vernetzte Zusammenarbeit werden Doppelstrukturen vermieden sowie Ressourcen gespart. Indem Handlungsschwerpunkte abgestimmt werden, können die Entwicklungen zielgerichteter vorangetrieben werden.
- Wir bieten Wissensmanagement und verstehen uns als Dienstleister: Sozialplanung bereitet vorhandenes und neues Wissen auf und stellt es zur Verfügung. Sozialplanung ist also Dienstleister für Bürger, Träger von sozialen Diensten und Einrichtungen, für Politik und Verwaltung gleichermaßen.
- Wir unterstützen und koordinieren eine zielgerichtete Steuerung: Die Sozialplanung hält die Fäden zusammen und behält den Überblick über Themen und Bedarfslagen. Die Sozialplanung initiiert geeignete Maßnahmen und trägt maßgeblich zur Attraktivität des Landkreises für seine kreisangehörigen Kommunen bei.

„Es lohnt sich für uns alle!“

Ausblick: Wie geht es im Landkreis Rosenheim mit der Sozialplanung weiter?

Perspektivisch will sich der Landkreis Rosenheim in der Sozialplanung noch integrierter ausrichten. Um ein integriertes Handlungskonzept verfolgen zu können, müssen die Planungskompetenzen der unterschiedlichen Fachbereiche durch eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit noch stärker verbunden werden. Dazu gehören neben den sozialen Kernbereichen auch die Wirtschaft, der Wohnungsmarkt und die Mobilität. Es wird davon ausgegangen, dass die Verbindung dieser Bereiche eine bessere Koordination bestehender Unterstützungsstrukturen ermöglicht⁵². Damit will der Landkreis Rosenheim noch mehr unterstützen und die Lebensverhältnisse vor Ort verbessern.





Stufe II: Der Weg über Themen und Projekte

Durch die „Verzahnung“ verschiedener Fachplanungen kann sozialraumorientierter Handlungsbedarf deutlich werden, der im Rahmen thematischer Arbeitsgruppen oder Projekte bearbeitet werden kann. Beispiele für solche Themen sind „bezahlbarer Wohnraum“, „(Kinder-)Armut“ oder „familienfreundliche Kommune“. Es können aber auch Projekte bestehen oder beantragt werden, die es notwendig machen, unterschiedliche Ressorts zusammenzubringen, wie Stadtplanung, Wohnungsversorgung, Wirtschaft, Sozialamt, Bildung und Arbeitsmarkt, Jugend etc.

Erst durch die entsprechende ressortübergreifende Koordination und das entsprechende sozialräumliche Detailwissen können die bestehenden Unterstützungs- und Versorgungsstrukturen bedarfs- und zielorientiert optimiert werden.

„Alle Beteiligten machen die Erfahrung, dass Armutsprävention nachhaltig nur gelingen kann, wenn diese in eine Gesamtstrategie kommunaler Sozial- und Stadtentwicklungspolitik eingebunden ist und als kommunale Querschnittsaufgabe wahrgenommen wird. Nicht zuletzt auch deshalb, weil Armutsprävention im Zusammenhang mit anderen, die Stadtgesellschaft überlagernden Herausforderungen, wie dem demografischen und wirtschaftlichen Strukturwandel, der Globalisierung der Märkte sowie der Individualisierung und Pluralisierung der Lebensverhältnisse, im engen Zusammenhang steht. Der Kinder- und Jugendhilfe kommt bei der Bewältigung dieser Aufgabe eine wichtige Rolle zuteil, sie wäre aber mit ihren Mitteln und Möglichkeiten überfordert, diese Aufgabe alleine zu bewältigen“⁵³.

Bei diesen themen- und/oder projektbezogenen Arbeitsgruppen auf Landkreisebene können zudem Fachleute der freien Träger mitwirken und ihre Expertise einbringen. So werden spezifische Themen qualifiziert aufbereitet: Informationen werden zusammengetragen, bewertet und den Planungsraumkonferenzen zur Verfügung gestellt. Die Umsetzung von Maßnahmen kann dann ebenfalls von den Sozialraumplanenden koordiniert, moderiert und gesteuert werden. Dies gilt auch für extern geförderte Projekte, wie die Bildungsregion, die Gesundheitsregion oder beispielsweise der Teilhabebeirat, falls sie sich nicht im Rahmen der Fachplanungen steuern lassen.

Wichtig bei einer themen- und projektbezogenen integrierten Sozialraumplanung ist, dass ausreichend Ressourcen bei allen Beteiligten vorhanden sind bzw. zur Verfügung gestellt werden. Dies betrifft zeitliche wie auch qualifikatorische Aspekte sowie die Kompetenzen der Sozialraumplanenden. Hier ist die Fähigkeit zu einer „intelligenten Vernetzung von dezentraler Planungsverantwortung in den Fachbereichen“⁵⁴ von Vorteil.

Ein sehr geeignetes und anschauliches Beispiel für die Umsetzung der Stufe II der ISP ist im Landkreis Ebersberg zu finden.

Integrierte Sozialplanung am Beispiel des Landkreises Ebersberg



Christian Salberg,
Abteilungsleiter Jugend, Familie und Demografie

Entstehungsgeschichte der integrierten Sozialplanung im Landkreis Ebersberg

Die Anfänge des heutigen Teams Demografie reichen in das Jahr 2015 zurück. Erstmals bekam die Verwaltung den Auftrag, einen Sozialbericht zur Ableitung politischer Leitlinien, Ziele und konkreter Maßnahmen zu erstellen. Die daraus hervorgegangenen Empfehlungen wurden in einem sogenannten Demografiekonzept zusammengefasst und von der Kreispolitik beschlossen. Insgesamt umfasst das Demografiekonzept 62 Handlungsfelder aus den Bereichen Inklusion, Integration, Familien, Senioren und Ehrenamt, für deren Umsetzung das Team Demografie zuständig ist.

Darüber hinaus verfügt der Landkreis Ebersberg mit dem „Aktionsprogramm 2030“ über ein Leitbild und eine Zukunftsvision des Landkreises für das Jahr 2030. Das „Aktionsprogramm 2030“ wurde vom Regionalbeirat entwickelt. Es bildet die strategische Ebene des Landkreises ab und dient damit allen weiteren Planungen als Orientierungsrahmen.

Die Fortschreibung des Sozialberichts erfolgt im dreijährlichen Rhythmus (= taktische Ebene). Der Bericht zur sozialen Lage im Landkreis setzt Schwerpunkte bei den Themen Demografie, Wohnen, Wirtschaft, Einkommen und Sozialleistungen, Bildung und Erziehung, Gesundheit und Pflege. Die Weiterführung der Datengrundlage führte zu einer Fortschreibung des Sozialberichts im Jahr 2019. Der nächste Bericht ist für das Jahr 2022 geplant. Die Berichte basieren auf einem kleinteiligen Sozialmonitoring und leiten mögliche Maßnahmen ab. Damit hat die Sozialberichterstattung im Landkreis Ebersberg eine Steuerungsfunktion zwischen der strategischen und der operativen Ebene.

Mit den Fachstellen des Teams Demografie auf der operativen Ebene deckt der Landkreis Ebersberg schließlich alle Planungsebenen ab. Die Kernkompetenz besteht darin, nicht nur Themenschwerpunkte und Defizite zu erkennen, sondern die entstandenen Lücken auch durch vorhandenes Projektbudget zu schließen.



Jochen Specht,
Leiter des Teams Demografie (Sozialplaner)

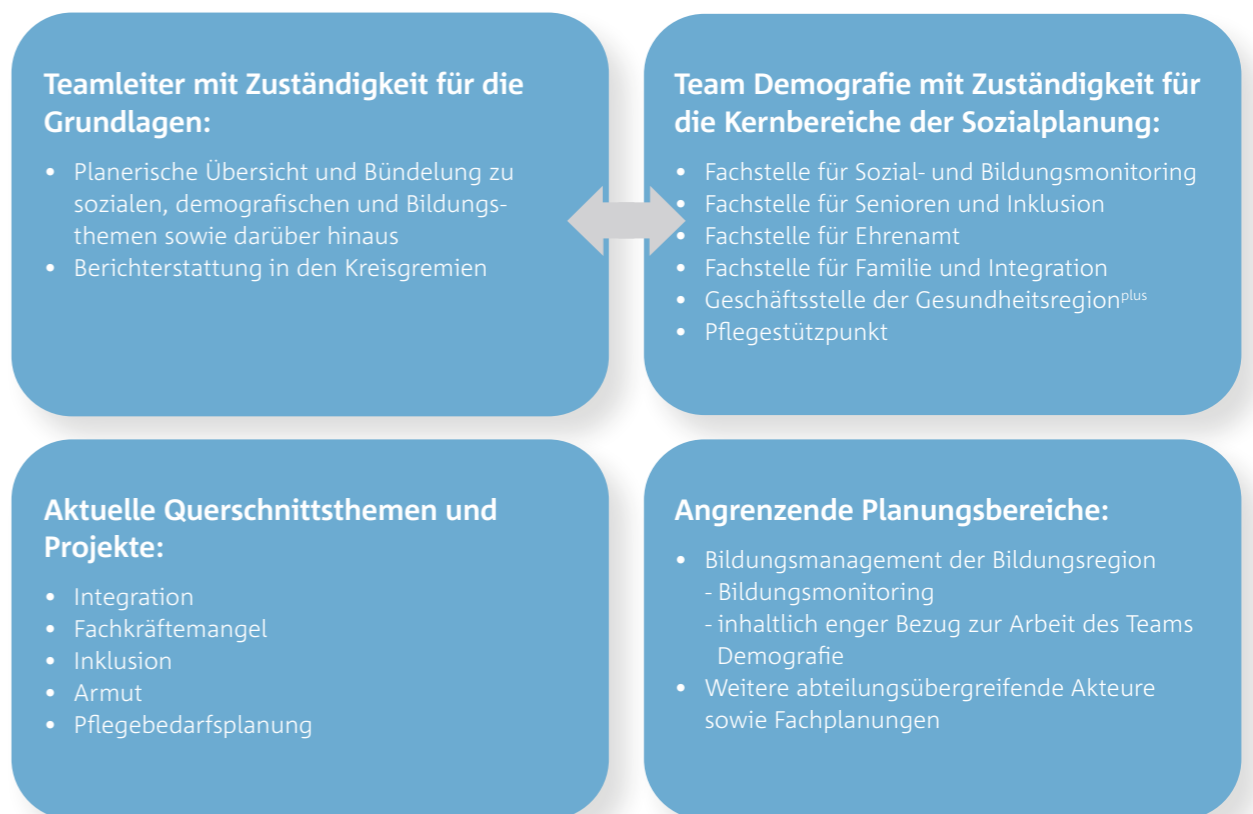
Im Landkreis Ebersberg zeichnet das „Team Demografie“ für die integrierte Sozialplanung verantwortlich. Durch die Schaffung mehrerer Fachstellen ist es gelungen, Bedarfe nicht nur anhand einer Sozialraumanalyse zu erkennen, sondern auf der operativen Ebene zu bearbeiten und bedarfsgerecht umzusetzen.

Das Team Demografie und seine Zusammenarbeit mit anderen Stellen im Landratsamt

Das Team Demografie ist in der Abteilung „Jugend, Familie & Demografie“ des Landratsamtes Ebersberg angesiedelt. Es umfasst neben einem Teamleiter die Fachstelle für Sozial- und Bildungsmonitoring, die Fachstelle für Senioren und Inklusion, die Fachstelle für Ehrenamt, die Fachstelle für Familie und Integration, die Geschäftsstelle der Gesundheitsregion^{plus} sowie den Pflegestützpunkt. Mit dieser Personalausstattung lässt sich die integrierte Sozialplanung im Landkreis Ebersberg nachhaltig umsetzen. Viele Querschnittsthemen können übergreifend bearbeitet

und so zum Erfolg gebracht werden. Alle Akteure verstehen sich als „Teampayer“ und verfügen über ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen, um die Vorgaben der Politik zeitnah und bedarfsgerecht umsetzen zu können. Durch einen parteiübergreifenden Konsens über die Sinnhaftigkeit dieser Stellen erfährt das Team die erforderliche Rücken- deckung für sein Tun.

Eine enge und konstruktive Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Bildung, Soziales, Wirtschaftsförderung u.v.m. runden das Aufgabengebiet des Teams Demografie ab und tragen zu einer ganzheitlichen Landkreisentwicklung bei.



➔ Abbildung 7: Das Team Demografie und seine Zusammenarbeit mit anderen Stellen im Landratsamt

Als gelingendes Beispiel für eine ressortübergreifende Zusammenarbeit kann an dieser Stelle die „Wohnraumförderung für Auszubildende in der Pflege“ dienen. Das Thema Fachkräftemangel in der Pflege wurde als Kernthema identifiziert. Gemeinsam mit der Sozialhilfeverwaltung und den beteiligten Interessenvertretern ist es gelungen, die ehemalige Investitionskostenförderung für die ambulante Pflege in eine Wohnraumförderung umzuwandeln. Es wurde Einigkeit darüber erzielt, dass der teure Wohnungsmarkt das größte Problem im Bereich der Pflege darstellt. Seit dem Jahr 2021 erhalten nunmehr alle Auszubildenden in der Pflege pro Monat 100,- € vom Landkreis als Zuschuss für eine Wohnung auf dem freien Wohnungsmarkt. Damit versucht der Landkreis, das sehr hohe Mietniveau abzumildern und den Beruf im Landkreis etwas attraktiver zu machen.

Methodisches Vorgehen für eine nachhaltige und soziale Kreisentwicklung

Neben der Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder aus dem Demografiekonzept besteht die wesentliche Aufgabe des Teams Demografie darin, bedarfsgerechte Handlungsempfehlungen für die Politik zu erarbeiten. Das methodische Vorgehen beginnt hierbei stets mit einer themenbezogenen Bedarfsanalyse. Oftmals liegen zu konkreten Fragestellungen keine

ausreichenden empirischen Daten vor, um einen Bedarf nachweisen oder ggf. negieren zu können. Eine gründliche Bedarfsanalyse durch quantitative oder qualitative Forschungsmethoden ist die Grundlage, um tatsächliche Bedarfe von „gefühlten Bedarfen“ zu unterscheiden.

Um ein realistisches Gesamtbild abgeben zu können, folgt im nächsten Schritt ein sogenannter „Soll-Ist-Abgleich“. Realitäten werden abgebildet und realistische Ziele definiert. Ganz im Sinne des Minimalprinzips der Wirtschaftlichkeit werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Haushaltsmittel) bei der Definition des Zieles beachtet. Die Kreispolitik erhält dadurch Empfehlungen zur Deckung tatsächlicher Bedarfslücken, deren Umsetzung unter Beachtung der personellen und zeitlichen Ressourcen realistisch erscheint. Sie kann im Anschluss die notwendigen Maßnahmen im Rahmen der freiwilligen Leistungen beschließen und das Team Demografie bzw. die entsprechende Fachstelle mit deren operativen Umsetzung beauftragen. Die Bündelung von Datengrundlagen sowie die daraus abzuleitende Bedarfsanalyse stellt den größten Vorteil einer integrierten Sozialplanung dar.

Nutzen für den Landkreis und die Kreispolitik

Es sollte im Interesse einer jeden Kreisverwaltung liegen, die Haushaltsmittel bedarfsgerecht einzusetzen und Fehlinvestitionen zu vermeiden. Dies kann nur gelingen, wenn gebündeltes Wissen über die Soziallandschaft vorhanden ist und dieses ressortübergreifend an zentraler Stelle abgerufen werden kann.

Aber nicht nur die Kreisverwaltungen, sondern auch die Politik und insbesondere die Landrätinnen und Landräte ziehen Vorteile aus einer gelingenden Sozialplanung. Im Speziellen das Organisationsmodell des Teams Demografie im Landkreis Ebersberg erleichtert der Politik die Umsetzung von Projekten, da Bedarfe nicht nur erkannt, sondern aufgrund eines eigenen Budgets auch zeitnah gedeckt werden

können. Der laufende Austausch mit den Kreisgremien stellt sicher, dass die Politik eigene Akzente setzen sowie eigene Ideen, Vorstellungen und Visionen in die Umsetzung der Projekte einfließen lassen kann.

Durch das oben beschriebene methodische Vorgehen können zudem Fehlinvestitionen vermieden werden. Eine gut funktionierende integrierte Sozialplanung ermöglicht es wiederum den Bürgerinnen und Bürgern, die Soziallandschaft mitzugestalten. Sie nehmen die Politik als handlungsfähig und umsetzungsstark wahr. Dies wiederum führt zu einem hohen Ansehen der Politikerinnen und Politiker und fördert die Akzeptanz der Maßnahmen in der Gesellschaft.



➔ Abbildung 8: Methodisches Vorgehen für eine nachhaltige und soziale Kreisentwicklung



Erfolgreiche Implementierung des Modells Ebersberg – Herausforderungen, erste Schritte und Perspektiven

Der Landkreis Ebersberg bietet anderen Landkreisen in der Gründungsphase gerne eine Hospitation an mit Gesprächsmöglichkeit mit allen Beauftragten im Team Demografie.

Empfehlungen zur Umsetzung zu Beginn der ISP

<p>Politischen Willen herstellen und Finanzierung sichern</p>	<p>Politischen Konsens möglichst im Vorfeld herstellen. Eine positive politische Begleitung erleichtert den Start. Im Lkr. EBE sind über 90 % der Beschlüsse zum Team Demografie parteiübergreifend einstimmig.</p> <hr/> <p>Legitimation durch die Kreisgremien ist notwendig. Zur Umsetzung der Maßnahmen aus dem Demografiekonzept stellt der Landkreis in den Jahren 2017 bis 2022 einen Finanzrahmen von maximal 16 Mio. Euro zur Verfügung.</p> <hr/> <p>Der Mehrwert der ISP und der Fachbeauftragten soll regelmäßig dargestellt werden, da es sich um freiwillige Leistungen handelt. Das sichert langfristig die finanzielle Ausstattung sowie die breite Akzeptanz in der Kreispolitik.</p>
<p>Finanzielle Ausstattung der ISP</p>	<p>An die ISP werden aus den Kreisgremien viele Wünsche herangetragen. Daher ist es sinnvoll, sich ein Budget zu sichern. Dabei ist Folgendes zu berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten: 1 VZ-Stelle mit Eingruppierung in mindestens E11 TVöD. Angemessene Eingruppierung fördert die personelle Kontinuität. Ein Hochschulstudium ist sinnvoll. Konzeption der Stelle: 50 % operativer und 50 % strategischer Anteil • Fördermittel, Sachkosten, Projektkosten und ausreichend Freiraum für neue Projekte berücksichtigen → Ausgabenplanung dynamisieren (z.B. Inflation, ausschleichende Förderungen) <p>Bei der Maßnahmenumsetzung ist häufig auch die Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen erforderlich. Auch dafür sind Mittel einzukalkulieren.</p> <p>Meilensteinplanung mit Priorisierung der anstehenden Maßnahmen</p>
<p>„Einfach anfangen“ mit der ISP</p>	<p>Beim Aufbau einer integrierten Sozialplanung kann die Minimallösung hilfreich sein. Klein und „handfest“ anfangen: ein sichtbares Projekt öffentlichkeitswirksam umsetzen. Das führt zu breiter Akzeptanz in den Kreisgremien und zur Bereitstellung weiterer Mittel.</p> <hr/> <p>Wichtig für die ISP ist immer, nicht nur Daten zu erheben, sondern auch die Möglichkeit zur Umsetzung von Projekten zu besitzen.</p>

Alle Beteiligten eines Handlungsfeldes nah zusammenbringen – Zusammenarbeit mit den Fachstellen

Um die Ziele bestmöglich zu erreichen, pflegt das Team Demografie mit den verschiedenen Ebenen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Das schafft Akzeptanz in den Fachbereichen.

Die jeweiligen Fachbereiche der Landratsämter sind immer frühzeitig einzubinden, so können Doppelstrukturen (und Widerstand) vermieden werden.

Wichtig ist, dass die Sozialplanung auch eigene Projekte selbst umsetzen kann.

Kreativität und Raum für Neues kann sich nur entwickeln, wenn Projekte im Vorfeld nicht zu konkret oder zu detailliert fixiert werden. Andernfalls droht das Scheitern wegen fehlender eigener Überzeugung oder Motivation.

Die Fachstellen verstehen sich als Team, können sich austauschen, gegenseitig beraten und unterstützen. Bedarfe können im Team kurzfristig geprüft werden.

Darüber hinaus gibt es bei vielen Projekten Möglichkeiten für die Beteiligung und Kooperation mit Partnern und Einrichtungen außerhalb des Landratsamtes (Bsp. im Lkr. EBE: Hospizinsel, mobile barrierefreie Toilette, Inklusionsmesse).

Perspektiven der Berichterstattung

Kennzeichengestützte Berichterstattung

Die Sozialberichterstattung (einschl. Armutsbericht) ist kein Selbstzweck, sondern stellt den Kreisgremien und Fachstellen im LRA alle drei Jahre wichtige Hintergrundinfos zur Verfügung. Der Sozialbericht umfasst viele Themen über die soziale Lage im Landkreis (abrufbar auf der Homepage des LRA EBE) und ist von der ISP erarbeitet.

Der Sozialbericht unterscheidet sich vom jährlich erstellten JuBB-Bericht, der nur einen Vergleich mit anderen Jugendämtern (und das nur mit bedingter Aussagekraft) ermöglicht.

Aufbau eines Datenmanagements: Vorgesehen ist eine Datenbündelung der hausinternen Daten bei der Fachstelle für Sozial- und Bildungsmonitoring. Die Herausforderung dabei ist, andere Fachabteilungen einzubeziehen. Die Daten sollen jederzeit als Serviceangebot zur Verfügung stehen. Welche Daten gesammelt werden und wer Zugang dazu erhält, ist derzeit noch in Vorbereitung.

Stufe III: Aufbau von „Kümmererstrukturen“ in den kreisangehörigen Gemeinden

Vonseiten der Gemeinden werden vor dem Hintergrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels Ansprechpersonen bzw. Zuständige auf der Landkreisebene benötigt, die für ihre Anliegen und Herausforderungen auf der Gemeindeebene mit umfassendem Fach- und Erfahrungswissen zur Verfügung stehen. Der Landkreis kann dabei nicht alle Spezifika der Gemeinden berücksichtigen. Vielmehr sind die Unterstützungsangebote des Landkreises so zu gestalten, dass alle Gemeinden gleichermaßen davon profitieren können.

Ein wesentliches Aufgabengebiet der integrierten Sozialraumplanung (ISP) stellt die Beratung und Unterstützung von Gemeinden bei allgemeinen Fragen oder Problemstellungen dar. Ausgehend beispielsweise von den sozialräumlich aufbereiteten Ergebnissen des Seniorenpolitischen Gesamtkonzepts und/oder den Daten der Jugendhilfeplanung können Sozialraumplanende die Verantwortlichen vor Ort unterstützen, beteiligungsorientierte bzw. partizipative Prozesse anzustoßen und zusammen mit den Bürgerinnen und Bürgern prioritäre Maßnahmen für die Gemeinde zu identifizieren. Dazu könnten geeignete Instrumente, wie beispielsweise ein „Demografie-Steckbrief“ mit den wichtigsten gemeindebezogenen Befunden sowie ein Methodenkoffer für unterschiedliche Beteiligungsformate (z.B. Zukunftswerkstätten), zur Verfügung gestellt werden und ggf. Schulungen auf Landkreisebene dazu erfolgen.⁵⁵

Für die Planungen von Maßnahmen können die Fachkräfte der Sozialraumplanung kommunale Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen, wie sie ggf. schon in anderen Gemeinden praktiziert werden und bei Bedarf entsprechende interkommunale „Vernetzungen“ ermöglichen. So ist es für ein Gelingen „lebendiger Nachbarschaften“ zentral, öffentliche Begegnungsorte vor Ort zu haben, die es allen Bevölkerungsgruppen erlauben, sich auszutauschen und sich zu begegnen. Hier eignen sich Räumlichkeiten der Gemeinde, aber auch der Pfarrgemeinde, von Vereinen oder sozialen Einrichtungen, die ggf. selbst ein Interesse haben, sich nach außen zu öffnen (z.B. Altenheime). An diesen Orten können soziale, gesellschaftliche,

freizeitorientierte und kulturelle Angebote verstetigt werden oder so gestaltet werden, dass sie verschiedene (Alters-)Gruppen in Kontakt bringen (z.B. durch „Nachbarschaftsfeste, Stadtteilbrunchs, Pflanzaktionen, Theaterprojekte, Kinoabende, interkulturelles Kochen oder ein Erzählcafé“⁵⁶). Gerade diese kreativen und niederschweligen Möglichkeiten erlauben es, dass sich die unterschiedlichsten Bevölkerungsgruppen – „Alteingesessene“, neu Zugezogene etc. – mit ihren Ressourcen und Kompetenzen aktiv einbringen und so eine lebendige Nachbarschaft entsteht bzw. sich weiterentwickelt. Durch die gemeinsamen Aktivitäten in verschiedenen Feldern (z.B. auch gemeinsames Musizieren, Museumsbesuche, Ausflüge, sportlich-präventive Angebote etc.) wachsen das Zugehörigkeitsgefühl, die Identifikation mit dem Sozialraum bzw. der Gemeinde sowie schließlich die Solidarität. Somit kann die integrierte Sozialraumplanung durch Beratung bzgl. der konkreten Gestaltung von Angeboten den Zusammenhalt vor Ort stärken und die Lebensqualität der Bevölkerung sichern.

Darüber hinaus sind ggf. auch Investitionen in das Wohnen (z.B. altersgemischte WGs, Mehrgenerationenwohnen etc.), das Wohnumfeld (z.B. Schaffung von Gemeinschafts- und Nachbarschaftseinrichtungen, Umgestaltung öffentlicher Freiräume wie Plätze, Grünanlagen, Straßenzüge etc.) oder die soziale Infrastruktur (z.B. Kindergärten, Tagesbetreuung für pflegebedürftige Menschen etc.) anzuregen. Hier ist die Zusammenarbeit mit weiteren Berufsgruppen erforderlich (ggf. Genossenschaften, Wohlfahrtsverbänden, Raumplanern, Architekten etc.).

Solche Angebote, Einrichtungen und bauliche Infrastrukturen machen Gemeinden für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden interessant und führen zukünftig zu wesentlichen Wettbewerbs- bzw. Standortvorteilen. Die Fachkräfte der Sozialraumplanung können den Aufbau von solchen „Kümmererstrukturen“ auf Gemeindeebene dadurch anregen und beratend unterstützen, indem sie auf entsprechende Förderprogramme wie SeLA⁵⁷, Marktplatz der Generationen⁵⁸ hinweisen. Weitere Förderprogramme für Gemeinden im ländlichen Raum sind beim Bayerischen

Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten zu finden.⁵⁹ Hier gibt es auch Programme, die die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit unterstützen⁶⁰. So könnten sich beispielsweise auch mehrere Gemeinden zusammenschließen, um einen „Kümmerer“ bzw. eine „Kümmererin“ einzustellen.

Zudem könnte es eine Aufgabe der Sozialraumplanung in Zusammenarbeit mit den Gemeinden sein, systematisch relevante Themen und Fragestellungen zu sammeln (z.B. Initiierung von Projekten, rechtliche Aspekte des Ehrenamts (z.B. Versicherungsschutz, Gewinnung von Ehrenamtlichen etc.), Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Beantragung von Fördergeldern, Initiierung und Weiterentwicklung von Nachbarschaftshilfen, Öffentlichkeitsarbeit etc.) und verschiedenen Angebote der Informationsvermittlung bzw. der Qualifizierung zu organisieren bzw. zu koordinieren:

- Erstellung von Informationsmaterial (auch in digitaler Form)
- Übersicht über mögliche Informationsquellen und Weiterbildungsangebote
- Initiierung von Fachveranstaltungen und Workshops
- Organisation von Qualifizierungen von Zielgruppen sowie von Multiplikatoren
- fachliche Begleitung bei der Entwicklung von (innovativen) Angeboten.

Das folgende Best-Practice-Beispiel aus dem Landkreis Unterallgäu zeigt, wie es aus der Koordinationsstelle Seniorenkonzept im Landratsamt heraus gelungen ist, 16 Gemeinden im Landkreis bei der Entwicklung und dem Aufbau von „Kümmererstrukturen“ fachlich zu begleiten und praxisnah zu unterstützen.



Aufbau von „Kümmererstrukturen“ im Landkreis Unterallgäu



Hubert Plepla,
Koordinationsstelle – Seniorenpolitisches
Gesamtkonzept

Der Auftrag zum Aufbau von „Kümmererstrukturen“ auf Gemeindeebene leitet sich im Landkreis Unterallgäu vor allem aus dem Seniorenpolitischen Gesamtkonzept ab. Nach Art. 69 AGSG ergibt sich die Notwendigkeit eines integrativen, regionalen Seniorenpolitischen Gesamtkonzepts, das nach dem Grundsatz „ambulant vor stationär“ die Lebenswelt älterer Menschen mit den notwendigen Versorgungsstrukturen im ambulanten Bereich umfasst. Die Menschen sollen auch bei Hilfe- und Unterstützungsbedarf möglichst lange im eigenen Zuhause bzw. der eigenen Gemeinde wohnen bleiben können. Dazu sind alle relevanten Akteure einzubinden (Kirche, Kommune, Gesellschaft). Eine gute Versorgungsstruktur und ein gutes Miteinander im sozialen Nahraum wirken sich dabei automatisch auf alle Generationen positiv aus. Der Aufbau von „Kümmererstrukturen“ sollte daher generationen- und zielgruppenübergreifend gedacht und geplant werden.

Aufbau von „Kümmererstrukturen“ über den Prozess der altersgerechten Quartiersentwicklung

Die Lebenswirklichkeit der Menschen entscheidet sich im sozialen Nahraum. Das Seniorenpolitische Gesamtkonzept eines Landkreises kann dazu wichtige demografische und sozioökonomische Daten liefern sowie Maßnahmen und Strategien für eine ausreichende Daseinsvorsorge der älteren Bevölkerung in den einzelnen Gemeinden vorschlagen. Vorhandene Daten aus anderen Quellen sind dabei zu berücksichtigen, z.B. Sozialamt, Bauamt, Bezirk, kommunaler Aktionsplan für Menschen mit Behinderung, Gesundheitsregion^{plus}, Pflegestützpunkt, statistisches Landesamt, Zensus, Pflegekassen.

Inwieweit die auf Landkreisebene entwickelten strategischen Ansätze jedoch in den Gemeinden konkretisiert und umgesetzt werden, liegt an den spezifischen Bedarfslagen der Gemeinden sowie der Bereitschaft zu Veränderungen vor Ort. Daher sind zunächst die Bedürfnisse der (Quartiers-)Bewohner als Ausgangspunkt zu nehmen und zu prüfen, auf welchen Sozialraum (Gemeinde, Stadtteil, Verwaltungsgemeinschaft etc.) man sich bezieht.

Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes sollte das gesamte Lebensumfeld – zielgruppen- und ressortübergreifend – optimiert werden. Gerade Bürgermeister und Gemeinderäte berücksichtigen einen solchen ganzheitlichen Ansatz häufig schon in ihrem Handeln. Sie denken nicht in Ressorts, sondern vertreten die Belange aller Bürgerinnen und Bürger ihrer Gemeinde. Dabei agieren sie nicht alleine, sondern in Kooperationen und Netzwerken. Es werden Bürger, Akteure sowie Organisationen am Prozess und an der Umsetzung beteiligt, wodurch eine hohe Identifikation erreicht werden.

Der Aufbau von „Kümmererstrukturen“ erfordert ein Umdenken auf kommunaler Ebene: Nicht ausschließlich der Sozialstaat wird mit seinem sozialen Hilfesystem für die notwendige Unterstützung sorgen, sondern auch die Bürgerinnen und Bürger müssen

aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen „zusammenrücken“ und sollten ganz im Sinne des 7. Altenberichts der Bundesregierung bürger-schaftliche Sorgestrukturen in der Kommune aufbauen (Caring Communities).⁶¹ Dadurch wird der Weg von einer Versorgungs- hin zu einer Mitwirkungs-gesellschaft gelingen, in der jede Ziel- und Altersgruppe ihre Aufgaben und Rollen hat.

Für ältere Menschen muss das Quartier, der Stadtteil, die Gemeinde so gestaltet werden, dass alles Notwendige fußläufig oder aber durch Fahrdienste und/oder öffentlichen Nahverkehr erreichbar ist. Dabei ist eine ganzheitliche Sichtweise wichtig. Beispiele hierfür sind barrierefreie Wohnangebote, bedarfsgerechte Dienstleistungen, Nahversorgung, Sozialgemeinschaften oder Beratungsangebote. Dies kann nur durch ein intensives Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt erfolgreich umgesetzt werden, indem gemeinsam passgenaue Maßnahmen und Projekte entwickelt werden. Eine gute Zusammenarbeit wird durch Transparenz und Absprachen, gegenseitige Unterstützung und Kooperation, klare gemeinsame Ziele sowie Wertschätzung und Akzeptanz gefördert.

Aufgrund der Aufgabenfülle bei der Implementierung und Pflege von „Kümmererstrukturen vor Ort“ bedarf es notwendigerweise eines hauptamtlichen Quartiersmanagers bzw. Unterstützers. Die Aufgabenschwerpunkte liegen hier unter anderem in den Bereichen:

- Koordination und Vernetzung
- Begleitung von Arbeitsgruppen /Steuerungsgremium
- Projektplanung und -umsetzung
- Anlaufstelle für Bürger und Akteure
- Sicherung von Beteiligung
- systematische Sozialraumanalysen
- Sicherung von Transparenz
- Öffentlichkeitsarbeit
- Dokumentation und Berichterstattung.

Während das Quartiersmanagement koordiniert, Prozesse beteiligungsorientiert steuert und auch administrativ-bürokratische Aufgaben übernimmt, liegt

der Schwerpunkt ehrenamtlicher Tätigkeiten meist eher im konkreten Tun (z.B. Besuchsdienste, Hol- und Bringdienste, Nachbarschaftshilfe, Demenzhilfe, Gruppenangebote, Patenschaften etc.).

Als äußerst wichtig für die Etablierung solcher Strukturen hat sich im Landkreis Unterallgäu das Förderprogramm „Selbstbestimmt Leben im Alter“ (SeLA) des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales erwiesen.⁶² Dieses zielt auf die altersgerechte Quartiersentwicklung ab, indem die zentralen Lebensbereiche „Wohnen und Grundversorgung“, „Ortsnahe Unterstützung und Pflege“ sowie „Beratung und soziale Netzwerke“ umfassend gesichert werden. Der Aufbau eines angemessenen Quartiersmanagements wird hier in einem Zeitraum von maximal vier Jahren mit insgesamt 80.000 Euro (10 % Eigenanteil) gefördert.

Konkrete Schritte der Implementierung von „Kümmererstrukturen vor Ort“

Um den Prozess zum Aufbau von „Kümmererstrukturen“ in den Gemeinden anzustoßen, ist es zunächst Ziel, die lokalen Akteure vor Ort sowie interessierte Bürgerinnen und Bürger zusammenzubringen bzw. zu vernetzen. Dieser Impuls wird – sofern es von den Gemeinden gewünscht wird – von der Landkreisebene bzw. der „Koordinationsstelle Seniorenkonzept“ durch das Profilangebot „Runde Tische zum Älterwerden in den Gemeinden“ gesetzt. Im Rahmen der Seniorenarbeit vor Ort tauschen lokale Akteure Informationen aus, analysieren Stärken und Schwächen, diskutieren Visionen, stimmen sich ab und unterstützen sich gewinnbringend. Es können aber auch schon gemeinsame Projekte besprochen, geplant und realisiert werden.

Es hat sich bewährt, dass die Einladung zu solchen Runden Tischen durch die Bürgermeisterin bzw. den Bürgermeister erfolgt. Für einen zielorientierten Prozessverlauf ist es zudem wichtig, dass dieser moderiert wird – im Landkreis Unterallgäu erfolgt dies durch die „Koordinationsstelle Seniorenkonzept“ – und die Ergebnisse dokumentiert sowie allen Beteiligten zur

Verfügung gestellt werden. Diese Vernetzung der lokalen Akteure kann in den umfangreicheren Prozess der altersgerechten Quartiersentwicklung münden.

Grundlage für die altersgerechte Quartiersentwicklung ist das Eckpunktepapier des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales⁶³, das mit den drei Schwerpunkten „Wohnen und Grundversorgung“, „Ortsnahe Unterstützung und Pflege“ sowie „Beratung und soziale Netzwerke“ alle relevanten Lebensbereiche im Alter berücksichtigt. Diese drei Themenfelder bilden die Grundlage für die einzurichtenden Arbeitsgruppen. Für die Erhebung der Lebensbedingungen vor Ort werden bereits in dieser Phase passgenaue Sozialraumanalysen (z.B. qualitative und quantitative Befragungen, Nadelmethode, Datenanalysen, Ortsbegehungen etc.) durchgeführt. Im Rahmen der drei Arbeitsgruppen werden schließlich die künftigen Maßnahmen und Projekte erarbeitet und diskutiert. In einem arbeitsgruppenübergreifenden Steuerungsgremium werden die Inhalte miteinander verzahnt und alle Akteure entsprechend informiert (Kommune, Kirche, Bürger).

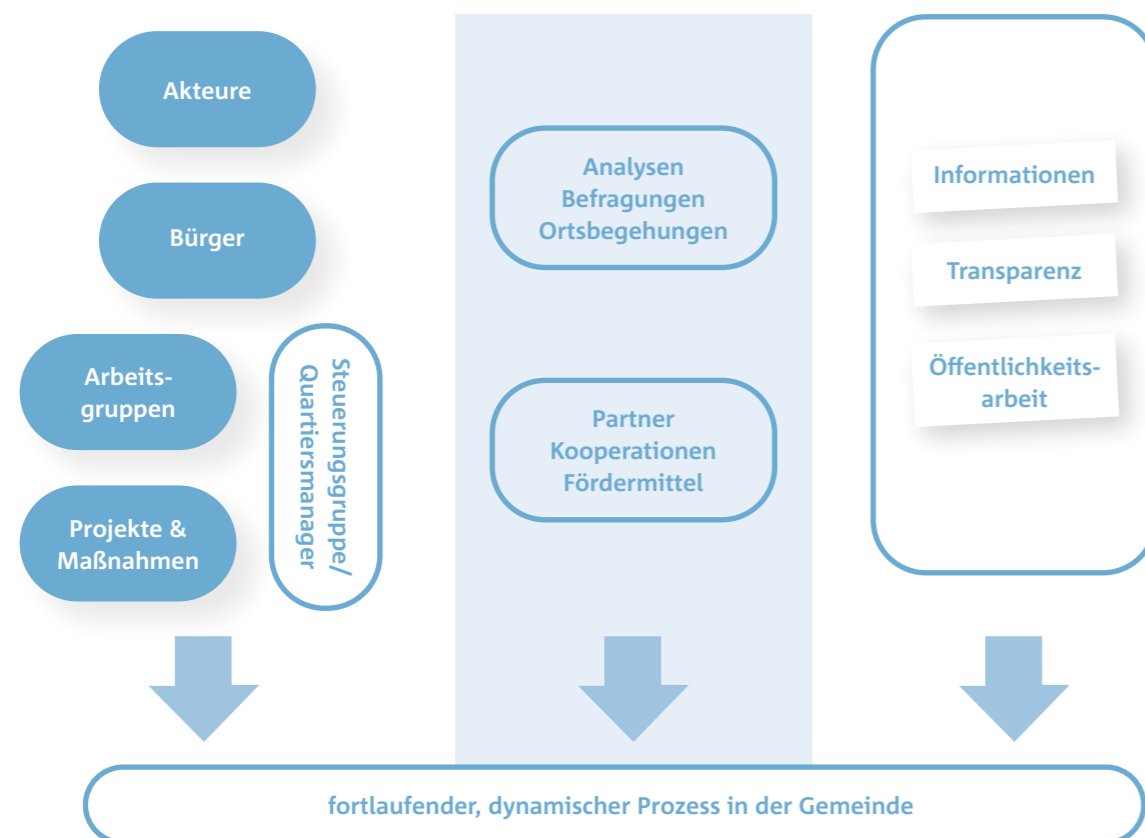
Der Landkreis Unterallgäu fördert seine Gemeinden auf dem Weg zur altersgerechten Quartiersentwicklung mit max. 5.000 Euro. Die Förderung bezieht

sich auf die Begleitung durch ein Planungsbüro und übernimmt max. 40 Prozent dieser Kosten. Ziel ist es, die lokale Netzwerkarbeit voranzubringen, eine Sozialraumanalyse zu erstellen und auszuwerten, Beteiligungsformate durchzuführen, Arbeitsgruppen und ein Steuerungsgremium aufzubauen, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben sowie letztlich ein realistisches Umsetzungskonzept zu erstellen, mit dem auch der SeLA-Förderantrag gestellt werden kann.

Nach Bewilligung der SeLA-Förderung erfolgt in der Regel die Akquise eines hauptamtlichen Prozessbegleiters bzw. eines sogenannten Quartiersmanagers. Durch den Landkreis wird somit ein Teil der Kosten für die Implementierung von „Kümmererstrukturen“ bzw. der Einführung einer altersgerechten Quartiersentwicklung übernommen. Mit der Förderung gibt der Landkreis an die Gemeinden auch das Signal, dass der Prozess im Rahmen der demografischen, sozialräumlichen Entwicklung hilfreich ist und aufgegriffen werden soll. Deshalb ist auch die inhaltliche Begleitung dieser Gemeinden während der gesamten Entwicklungszeit durch die „Koordinationsstelle Seniorenkonzept“ sichergestellt. Die „Koordinationsstelle Seniorenkonzept“ bietet auch jährlich ein Austauschtreffen für alle Projektgemeinden an, um die Akteure miteinander zu vernetzen und um voneinander zu lernen.

Insgesamt kommt dem Quartiersmanagement eine Kümmererfunktion zu. Es ist für eine verlässliche, intensive und regelmäßige Kommunikation mit den zentralen „Playern“ vor Ort (Kommune, Bürger, Kirche) zuständig und bringt themen- bzw. anlassbezogen die relevanten Anspruchsgruppen (= Stakeholder) zusammen (z.B. aus der Wohnungswirtschaft, Vereine, verschiedene Zielgruppen etc.). Mit Unterstützung des Quartiersmanagements werden Bedarfe eruiert und mit den Akteuren passgenaue Projekte geplant und

umgesetzt. Darüber hinaus ist das Quartiersmanagement auch direkter Ansprechpartner für alle sozialen Belange der Bürgerinnen und Bürger in der Gemeinde, also ein Lotse im sozialen Sicherungssystem. Der inhaltliche Schwerpunkt der Arbeit liegt im Förderzeitraum auf der Seniorenarbeit; gleichzeitig werden hier in der Regel auch die Interessen von anderen Zielgruppen, wie Menschen mit Behinderung, Familien mit und ohne Migrationshintergrund oder Jugendliche, berührt.



➔ Abbildung 9: Struktur der altersgerechten Quartiersentwicklung



➔ Abbildung 10: Kümmerer sind Netzwerker im Sozialraum

Die hauptamtlichen Kümmerer in den Gemeinden werden mit relevanten Daten aus verschiedenen Fachbereichen, wie der Wohnungswirtschaft, der Altenhilfe, der Jugendhilfe etc., durch die „Koordinationsstelle Seniorenkonzept“ unterstützt, sodass sich hier bereits ein deutlicher Ansatz in Richtung einer integrierten Sozialraumplanung abzeichnet.

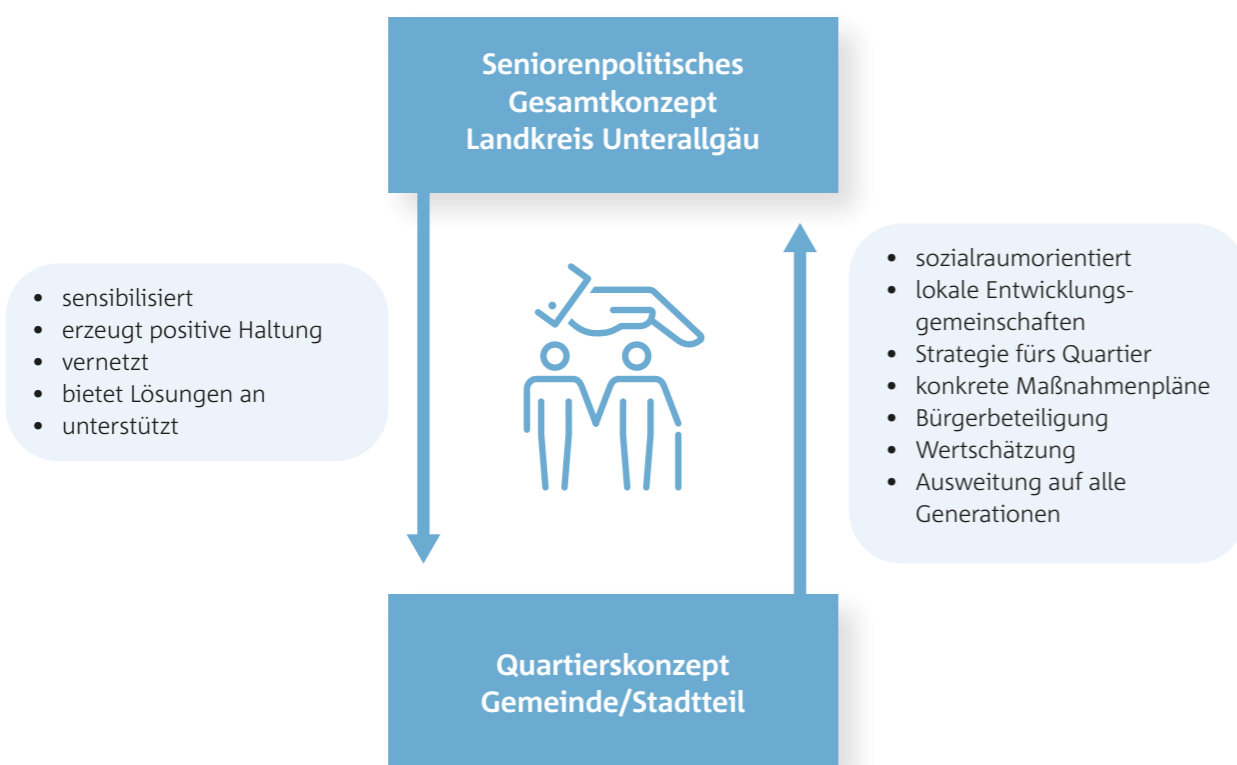
Fazit und Ausblick: Implementierungsprozess von „Kümmererstrukturen“ für alle Zielgruppen

Wie das Beispiel aus dem Landkreis Unterallgäu zeigt, kann – ausgehend von der Ebene des Landkreises – der „Aufbau von Kümmererstrukturen“ in Gemeinden und Stadtteilen gezielt unterstützt und gefördert werden. So haben im Zeitraum von 2012 bis 2021 bereits 17 von insgesamt 52 Gemeinden im Landkreis Unterallgäu eine Quartiersentwicklung eingeführt.

Dem Landkreis kommt hier die Aufgabe zu, für das Thema „Aufbau von Kümmererstrukturen“ zu sensibilisieren, eine positive Haltung bei den Verantwortlichen vor Ort zu erzeugen, relevante Anspruchsgruppen zu vernetzen, Lösungen anzubieten und die Prozesse begleitend zu unterstützen. Auf der Ebene der Gemeinden entstehen schließlich „Küm-

mererstrukturen“, die sich zunächst an den Bedarfen der älteren Menschen ausrichten. Die Entwicklung adäquater Versorgungsstrukturen kann jedoch nur durch den intensiven Austausch und die Kooperation aller Stakeholder im sozialen Nahraum gelingen, sodass es letztlich zu einer umfassenden Strategie für das Quartier kommt – die unter Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern entwickelt und verabschiedet wird.

Die sozialräumlichen Veränderungen wirken schließlich auf die Ebene des Landkreises zurück (vgl. Abbildung 11). Nicht zuletzt durch die verschiedenen Bedarfsanalysen liegen nun umfangreiche sozialräumliche Daten vor. Durch die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure vor Ort, bietet es sich schließlich an, auch auf Landkreisebene die Zusammenarbeit entsprechend zu intensivieren, sich zu koordinieren und gezielt Planungsprozesse für nachhaltige Entwicklungen anzustoßen.



➔ Abbildung 11: Wechselwirkungen zwischen Landkreis- und Gemeindeebene



Stufe IV: Integrierte Sozialraumplanung als soziale Nachhaltigkeitsstrategie

Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben sind die Landkreise und Gemeinden wegen der Herausforderungen des demografischen und gesellschaftlichen Wandels auf eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit angewiesen. Dies gilt selbstverständlich auch für die Einführung einer integrierten Sozialraumplanung. Da die Lebensqualität vor Ort einen entscheidenden Wirtschaftsfaktor im Sinne der regionalen Attraktivität für Unternehmen und Arbeitnehmende (Fachkräfte) darstellt⁶⁴, ist es wichtig, die Sozialraumplanung nicht (nur) als Instrument zur Abfederung sozial-gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und als Leistung für insbesondere sozial Benachteiligte zu verstehen, da damit meist vor allem der „Kostenaspekt“ verbunden wird. Vielmehr muss es darum gehen, den Nutzen bzw. die Chancen deutlich zu machen. Diese liegen in einer lebenswelt- und beteiligungsorientierten Gestaltung von sozialen Dienstleistungen und Infrastrukturen in den Gemeinden, bei der Synergien genutzt und vorhandene Ressourcen effizienter und effektiver

eingesetzt werden. Der Ansatz der Sozialraumplanung kann somit als eine **soziale Nachhaltigkeitsstrategie** verstanden werden, die die wirtschaftlichen Entwicklungen positiv flankiert, fördert und ggf. auch erst ermöglicht: „Wirtschaften ohne Sozialperspektive ist nicht zukunftsfähig“⁶⁵. Aus diesem Grund bedarf es unbedingt der „Augenhöhe“ zu den ökonomischen-ökologischen Bereichen der Kreisentwicklungsplanung.

Ein solches (Praxis-)Modell der sozialen Nachhaltigkeitsstrategie in der Kreisentwicklung hat sich in einem jahrelangen Prozess im Landkreis Coburg etabliert. Während auch hier die Stufen I bis III der ISP zu finden sind, führt der umfassende Ansatz einer integrierten Sozialraumorientierung zu ganz neuen Formen der Zusammenarbeit sowohl im Landratsamt als auch im Landkreis und ermöglicht damit die Durchführung innovativer und wegweisender Projekte für eine nachhaltige Kreisentwicklung.

Soziale Nachhaltigkeitsstrategien in der Kreisentwicklung im Landkreis Coburg



Martina Berger,
Leiterin der Stabsstelle der Kreisentwicklung für die Bereiche Soziales, Bildung, Kultur, Gesundheit, Demografie, Integration und bürgerschaftliches Engagement

Seit 2008 wirken im Planungsstab Kreisentwicklung die Bereiche „Wirtschaftsförderung“ und „Soziales, Bildung, Kultur“ eng zusammen, um im gemeinsamen Tun den Landkreis in den verschiedenen Handlungsfeldern der Daseinsvorsorge gut auf die Zukunft vorzubereiten und liebens- und lebenswert zu halten und zu gestalten.

Der Weg von einer sozialraumorientierten Jugendhilfeplanung zur sozialen Nachhaltigkeitsstrategie

Das heutige Modell der sozialen Nachhaltigkeitsstrategie in der Kreisentwicklung im Landkreis Coburg blickt inzwischen auf eine mehr als 20-jährige Entwicklungsgeschichte zurück, die durchaus auch steinig war. Auslöser für diesen Prozess waren die massiven Kostensteigerungen in der Jugendhilfe im Jahr 2000. Hier wurde von der Politik – über alle Fraktionen hinweg – dringender Handlungsbedarf formuliert. Dieser führte zur Schaffung einer Sozialplanungsstelle, die den politischen Auftrag zur Weiterentwicklung der Jugendhilfe erhielt. Das Konzept zur Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe wurde noch im Oktober 2000 vorgelegt und einstimmig im Kreistag beschlossen.

Die Politik erhoffte sich, durch neue niedrigschwellig angelegte Arbeitsformen, die an der örtlichen Struktur ansetzen (Dezentralisierung der Jugendamtsstruktur durch die Errichtung von Sozialraumbüros in den kreisangehörigen Städten und Gemeinden; enge Kooperation mit der örtlichen Gemeindejugendpflege bzw. Gemeinwesenarbeit), sowie parallel durch gezielte Personalauswahl, Controlling und Fortbildung des Bestandspersonals etc. auf die Kostenentwicklung positiv einwirken zu können. Neben dieser internen Neustrukturierung erfolgte auch die Zusammenarbeit mit Externen auf einer neuen Basis. So wurde ein Runder Tisch mit allen in der Jugendhilfe tätigen freien Trägern eingeführt, die Leistungserbringung unter der Prämisse sozialraumorientierten Handelns neu justiert und schließlich die Entwicklung bedarfsangepasster innovativer sowie effektiver Hilfeformen eingeleitet.

Die sichtbaren Erfolge, die sich nicht zwangsläufig in niedrigeren Kosten äußerten, führten zu einer breiten politischen Akzeptanz. Der dem Sozialraumkonzept vorausgehende Aufbau von „Kümmererstrukturen“ in allen Gemeinden durch die Gemeindejugendpflege und die Gemeinwesenarbeit war hierbei elementar, da so bereits Ansprechpartner auf

der jeweiligen örtlichen Ebene vorhanden waren, an deren Netzwerke die Sozialraummitarbeitenden andocken konnten. Sozialraumorientierung ist im Landkreis Coburg zur übergreifenden Handlungsmaxime – weit über die Jugendhilfe hinaus – geworden. Sie findet sich ebenso in der Altenhilfe und der Gesundheitsprävention sowie in eigentlich allen Bereichen, die das Zusammenleben betreffen.

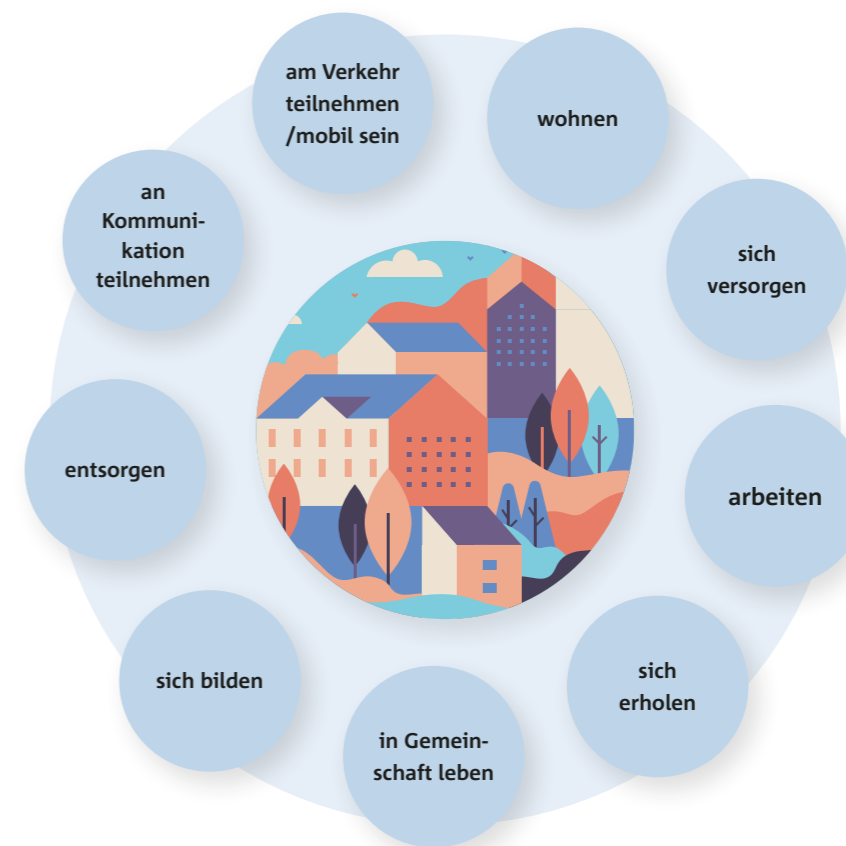
Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Aufgaben im sozialen Bereich (Demografie, Bildung, Gesundheit, Asyl etc.) sowie aufgrund der engen Verflechtung mit wirtschaftlichen Aspekten der Kreisentwicklung wurde im Jahr 2008 der Planungsstab Kreisentwicklung im Landratsamt implementiert. Dieser besteht aus der Stabsstelle Wirtschaftsförderung sowie der Stabsstelle für Soziales, Bildung, Kultur, Gesundheit, Integration und bürgerschaftliches Engagement.

Ausgangssituation, Planungsebenen und Planungsgrundlage

Der Landkreis Coburg ist in besonderem Maße von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen betroffen – sei es durch den demografischen Wandel mit einer

geringer und älter werdenden Bevölkerung oder beispielsweise die kulturell-ethnische Diversifizierung der Bevölkerung infolge von Flucht und Migration. Daneben sind aber auch weitere sogenannte Megatrends relevant, die – nimmt man das Thema Digitalisierung als Beispiel – durch aktuelle Ereignisse, wie jetzt die Coronapandemie, sehr schnell an Fahrt aufnehmen können und die ebenfalls auf viele Lebensbereiche der Menschen im Landkreis und vor Ort intensiv Einfluss nehmen.

Der Fokus der Planungen des Landkreises richtet sich grundsätzlich auf die Bedarfe, die die Bürgerinnen und Bürger vor Ort haben, damit sie gut in ihrem sozialen Nahraum leben können. Die Orientierung erfolgt dabei an den der Sozialgeografie entstammenden Grunddaseinsfunktionen, mit denen überprüfbar wird, in welchen Bereichen Defizite entweder bereits vorhanden sind oder sich aller Voraussicht nach über kurz oder lang entwickeln werden. Hinsichtlich der Grunddaseinsfunktionen wird deutlich, dass planerisch hier viele verschiedene Bereiche und Ebenen zu beteiligen sind (wie die Bauwirtschaft, der ÖPNV, die Agentur für Arbeit etc.), die letztlich alle miteinander in Verbindung stehen.



➔ Abbildung 12: Grunddaseinsfunktionen: Erfassen grundlegender menschlicher Bedürfnisse und daraus abgeleiteter Ansprüche an den Lebensraum im Landkreis Coburg

Das wohl am wenigsten augenfällige Beispiel in der Abbildung 12 ist der Bereich „Entsorgung“. Für die meisten dürfte z.B. die Abwasserentsorgung eine Selbstverständlichkeit sein. Aber: Wenn die Bevölkerung schrumpft, in den Dörfern immer mehr Häuser leer stehen oder nur noch von Einzelpersonen bewohnt werden (sogenannte Witwenstraßen), dann führt das dazu, dass das Leitungsnetz seitens der Gemeinde regelmäßig durchgespült werden muss, um Keimbildung zu vermeiden. Die Kosten hierfür sind hoch und auf Dauer von den Gemeinden schwer zu stemmen. Dies bedeutet, dass entweder einzelne Ortsteile aufgegeben werden müssen – damit sind die Bürgerinnen und Bürger, die dort noch wohnen, in der Regel nicht einverstanden – oder dass versucht werden muss, die Ortskerne neu zu beleben. Hierzu ist ein Mix an Planungsleistungen von z.B. attraktiven Wohnformen für junge Familien im Ortskern, Nahversorgungsmöglichkeiten, Kinderbetreuungsmöglich-

keiten, Schulen in erreichbarer Nähe, Freizeitmöglichkeiten, adäquater Verkehrsanbindung etc. erforderlich.

Bedarfe und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger erfassen

Um die relevanten Themen und die realen Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger im Landkreis Coburg erkennen zu können, ist die Kreisentwicklung auf ein großes Netzwerk an Informanten und Unterstützer angewiesen. Zum einen bedarf es der **Themenwächter in den Räten** – sowohl im Gemeinderat als auch im Kreistag. Zum Teil sind dies benannte Beauftragte wie Jugendbeauftragte, Familienbeauftragte, Klimaschutzbeauftragte, Seniorenbeauftragte etc., zum Teil sind es engagierte Politikerinnen und Politiker, die „ihr Ohr nah am Bürger“ haben, die mitteilen, „wo der Schuh drückt“ und die auch bereit sind, die Themen im jeweiligen politischen Umfeld zu setzen.



➔ Abbildung 13: Bedarfe und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger erkennen

Hierzu gehören aber auch alle anderen, die vor Ort aktiv und engagiert sind: Vereine, Verbände und sonstige Akteure, die mitteilen, welche Probleme sie sehen (= **Prozessbeobachter**). Hierzu ein Beispiel: Es gibt im Landkreis Coburg eine Vielzahl an Vereinshäusern, die von den Vereinen selbst alleine kaum noch unterhalten werden können. Hier kann es zum Beispiel darum gehen, Mehrfachnutzungen zu forcieren – die Sportgaststätte wird auch zum Seniorentreff etc.

Bei den Fachkräften sucht der Landkreis nach **Feldentwicklern**. Oftmals kommen gerade hier von der örtlichen Ebene viele gute Ideen, die die Planungen maßgeblich mitgestalten. Damit gemeint sind aber auch die Fachkräfte in den Landratsämtern in den jeweiligen Fachbehörden. Etwas Neues auf den Weg zu bringen funktioniert dann, wenn ein paar Wage mutige bereit sind, auch risikobehaftete Projekte durchzuführen. Das setzt voraus, dass auch Scheitern erlaubt sein muss und (politisch) mitgetragen wird.

Und nicht zuletzt bedarf es **neuer Kooperationsformen**. Strategische und mittel- bis langfristige Planung ist ein breit angelegter Prozess mit vielen Beteiligten, die gemeinschaftlich aus unterschiedlichen Blickwinkeln an einem Thema arbeiten. Abgrenzungskämpfe und ein sich Zurückziehen auf eigene Zuständigkeiten hemmen hier nur.

Damit wird zumindest ansatzweise auch das Thema „Bürgerbeteiligung“ angeschnitten. Es ist nicht erforderlich, „ständig alle zu allem zu befragen“, aber in manchen Planungsprozessen macht es Sinn und führt zu deutlich besseren Ergebnissen. Ein kleines Beispiel hierzu: Es stand die Schließung einer Kleiderkammer durch das Rote Kreuz bevor, da die bislang dort engagierten Ehrenamtlichen sie nicht weiter betreiben wollten. Russlanddeutsche Zuwanderer hätten ihrerseits gerne die Kammer erhalten, hatten aber weder Kontakt zum Roten Kreuz noch wollten sie Kontakt; vor allem aber hatten sie kein „Sprachrohr“, über das sie den Wunsch hätten artikulieren können. Zugegebenermaßen zufällig fand in dieser Zeit eine Zukunftswerkstatt für die Zugewanderten statt, bei

der sie ihre Bedarfe äußern konnten. Das führte letztlich dazu, dass die Kleiderkammer erhalten blieb.

Wirtschaft und Soziales gemeinsam denken und entwickeln

Die exemplarischen Beschreibungen zu den Bedarfen und Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern zeigen, dass die Bereiche Wirtschaft und Soziales sehr viel miteinander zu tun haben (siehe Grunddaseinsfunktionen). Hier kam es immer wieder zu intensiven Planungsverflechtungen, sodass eine noch engere Zusammenarbeit sinnvoll erschien und von beiden Bereichen angestrebt wurde. Im Jahr 2008 wurden daher die Bereiche zusammengeführt und der Planungsstab Kreisentwicklung begründet. Dieser ist direkt beim Landrat angesiedelt und ermöglicht es somit, je nach Themenstellung übergreifend mit den Geschäftsbereichen und den dort verorteten Fachämtern zusammenzuarbeiten.

Hierzu sind keine statischen Steuerungsstrukturen grundgelegt, sondern das Zusammenspiel aus Planungsstab und Fachplanungsbereichen wird jeweils anhand der zu behandelnden Themenbereiche neu definiert. Zum regelmäßigen Austausch mit den Fachplanungsbereichen werden Jour-fixe-Termine anberaumt (in der Abbildung 14 kenntlich gemacht durch die durchgezogene Linie). Zum Teil sind diese auch überlappend angelegt, um so auch den Austausch zwischen den Fachplanungsbereichen zu institutionalisieren. Mit der Jugendhilfe und dem Bildungsbereich finden beispielsweise regelmäßig eineinhalbstündige Termine statt, von denen eine halbe Stunde überlappend gestaltet wird.

Mit weiteren Bereichen, wie den Fachbereichen Kommunales Hochbauamt und Bauwesen, finden anlassbezogene Kooperationen statt (kenntlich gemacht durch die gestrichelte Linie). Zu vielen der anderen Bereiche, die nicht umrandet sind, gibt es ebenfalls themenbezogene Verknüpfungen.

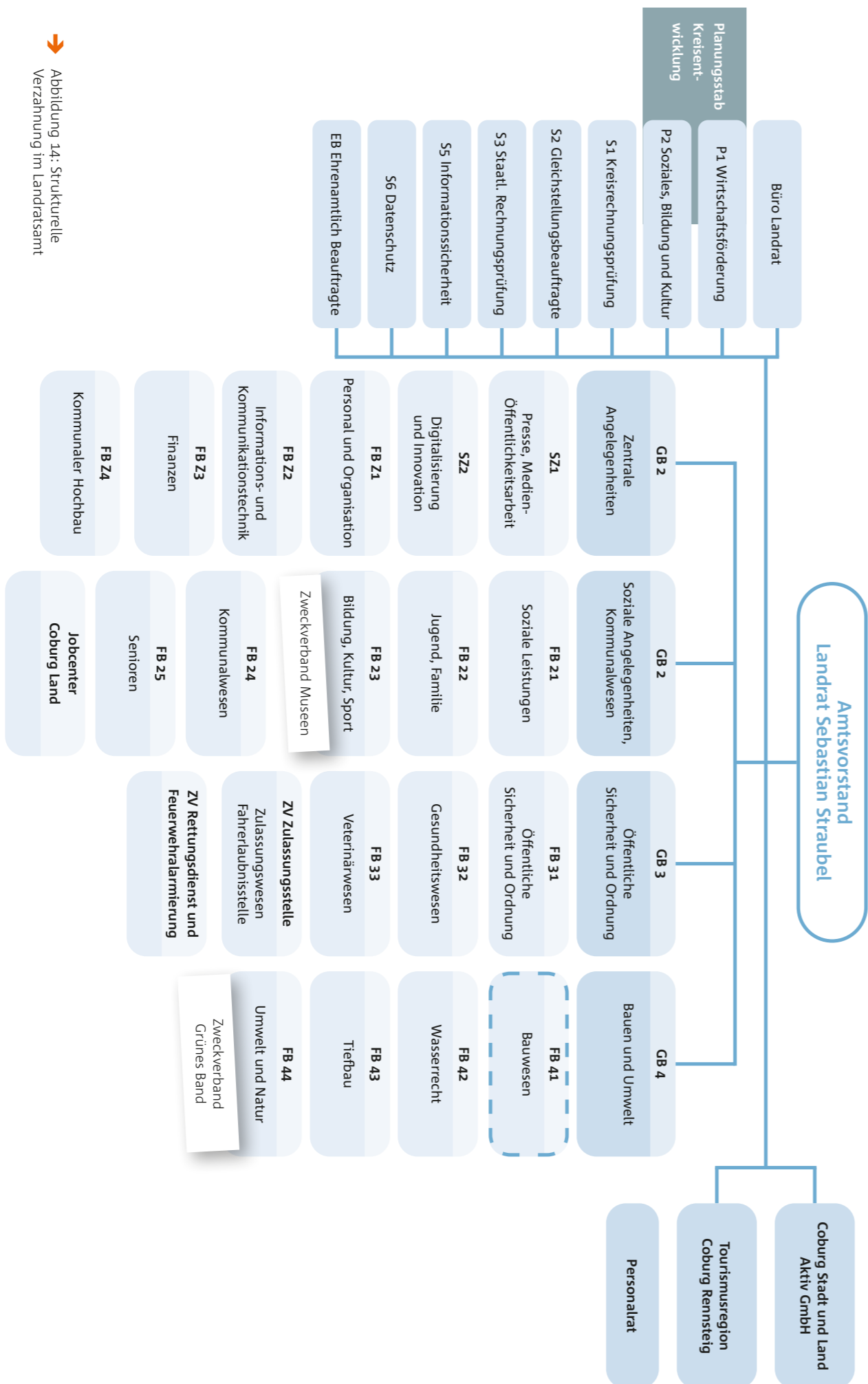


Abbildung 14: Strukturelle Verzahnung im Landratsamt

Mit den kommunalen gGmbHs und GmbHs, wie beispielsweise VHS, Wohnbau oder Regionalmanagement, findet ebenfalls im Rahmen regelmäßiger Jour-fixe-Termine eine enge Kooperation statt, sofern die fachliche Zuständigkeit nicht ohnehin bei der Kreisentwicklung liegt.

Beide Stabsstellenleitungen des Planungsstabes sind Teil der Leitungsrunde des Landrats, der auch alle Geschäftsbereichsleitungen angehören und die regelmäßig tagt. Damit ist es möglich, übergreifende Themen auch dort zu platzieren und somit auch von aktuellen Planungsvorhaben nicht betroffene Geschäftsbereiche informiert zu halten.

Im Zusammenspiel von Fachplanungsbereichen und der Landkreisentwicklung ist zwischen den zu bearbeitenden Themenfeldern, zu denen eine operative Fachplanungsebene vorhanden ist, und den übergreifenden und somit direkt im Planungsstab angesiedelten Landkreisentwicklungsthemen zu unterscheiden.

Bei **Themenfeldern mit operativer Fachplanungsebene** hat die Kreisentwicklung eine Steuerungs- und Vernetzungsfunktion inne. Hierzu zählen:

- Gesundheitsförderung /Gesundheitsberichterstattung (Gesundheitsamt)
- Familienpolitik/Jugendhilfeplanung (Amt für Jugend und Familie)
- Kultur und Brauchtum (Fachbereich für Bildung, Kultur und Sport)
- Bildung entlang des Lebenslaufes: Schulentwicklungsplanung, Bildungsmonitoring, Bildungsberichterstattung (Fachbereich für Bildung, Kultur und Sport)
- Migration: Ausländerbehörde im Fachbereich öffentliche Sicherheit und Ordnung
- Soziale Ungleichheit: (geplant: Armutsberichterstattung) Fachbereich Soziale Leistungen
- Seniorenpolitik: Seniorenpolitisches Gesamtkonzept; Pflegebedarfsplanung (Fachbereich Senioren).

Übergreifende Themenfelder, die direkt im Planungsstab Landkreisentwicklung verankert sind, umfassen hingegen vor allem Querschnittsbereiche, die in den verschiedensten Fachbereichen im Landratsamt Anknüpfungspunkte aufweisen. Hierzu zählen die Themenfelder: Ländlicher Raum, Demografie, Gesundheitspolitik (mit vorrangigem Blick auf die Gesundheitsversorgung), Integration, Bürgerschaftliches Engagement sowie die Durchführung von Modellvorhaben. Das in der Kreisentwicklung vorgehaltene Demografiemonitoring (sowie das perspektivisch geplante Migrationsmonitoring) liefert gleichzeitig für die Fachplanungsbereiche die für die dortigen Planungen notwendige Datengrundlage.

Neben der Vernetzung auf der fachlichen Ebene bildet die Landkreisentwicklung für die strategischen Planungsbereiche auch den Brückenkopf in die Politik. Der zentrale Ausschuss hierfür ist der Kreis- und Strategieausschuss, in dem – neben den klassischen Aufgaben eines Kreisausschusses – auch alle strategischen Ausrichtungen des Landkreises besprochen und beschlossen werden. Hierzu zählen beispielsweise die Demografiestrategie oder die Regionalstrategie Daseinsvorsorge. In der Regel erfolgt danach eine entsprechende Befassung im Kreistag, sodass die strategisch- planerische Ausrichtung politisch mit breiter Beteiligung und Meinungsbildung erfolgt.

Wenn Fachplanungsbereiche beteiligt sind und/oder die Themenstellung einem Fachausschuss zugeordnet werden kann, findet die Vorberatung – wenn angezeigt, auch die letztliche Beschlussfassung – im jeweiligen Fachausschuss statt. Im Landkreis Coburg sind dies:

- für die Kinder-, Jugend- und Familienpolitik der Ausschuss für Jugend und Familie
- für die Bildungspolitik
 - der Ausschuss für Bildung, Kultur und Sport, sowie
 - die „Werkstatt Bildungspolitik“ (früher Bildungsbeirat), die sich aus der politischen Vertretung des Stadtrats und des Kreistags zusammensetzt, um den Bildungsbereich auch interkommunal gemeinsam weiterzuentwickeln, und
 - der Sonderschulverein, der für Stadt und Landkreis Träger der Förderzentren ist
- für die Kulturpolitik
 - der Ausschuss für Bildung, Kultur und Sport
- für die Seniorenpolitik
 - der Ausschuss für Soziales, Gesundheit und Senioren und
 - der Seniorenbeirat
- für die Gesundheitspolitik (Gesundheitsförderung, Gesundheitsversorgung)
 - der Ausschuss für Soziales, Gesundheit und Senioren und
 - das Gesundheitsforum der Gesundheitsregion^{plus} (umfasst Stadt und Landkreis)
- für die Integrationspolitik (Migration, Integration, Asyl)
 - der Ausschuss für Soziales, Gesundheit und Senioren
- für die Sozialpolitik im Bereich Armut, soziale Ungleichheit
 - der Ausschuss für Soziales, Gesundheit und Senioren und
 - der Trägerverein der ArGe Jobcenter Coburg Land.

In all diesen Gremien ist die Stabsstelle Soziales, Bildung und Kultur vertreten, da auch hier in Befassungen immer wieder deutlich wird, dass es zahlreiche inhaltliche Querverbindungen – auch zwischen den Fachausschüssen – gibt, die zu berücksichtigen sind. Es kommt allerdings durchaus öfter vor, dass einzelne Gremientermine nicht wahrgenommen werden können, da das vorhandene Arbeitszeitbudget begrenzt ist und die Sitzungen regelmäßig viel Zeit in Anspruch nehmen. Das ändert jedoch nichts an der grundsätzlichen Sinnhaftigkeit der Teilnahme.

Soziale Nachhaltigkeitsstrategien in der Kreisentwicklung am Beispiel „Willkommen im Coburger Land! Fachkräftesicherung in der Pflege durch Zuwanderung und Integration im ländlichen Raum“

Abschließend soll die Arbeitsweise der Kreisentwicklung, die soziale Nachhaltigkeit zum Ziel hat, anhand eines konkreten Praxisbeispiels zur Fachkräftesicherung in der Pflege verdeutlicht werden.

Ausgangspunkt für dieses Vorhaben des Landkreises waren die deutlichen Bedarfsmeldungen durch die Träger von Alten- und Pflegeheimen, dass sie nicht mehr in der Lage seien, die Fachkräftequote aufrechtzuerhalten. Die gegenseitige Abwerbung von Fachkräften war an der Tagesordnung. Versuche, im Ausland über verschiedene BA-Programme Pflegekräfte zu akquirieren, waren nur von mäßigem Erfolg. Gründe dafür waren:

- Die kleinen Träger hatten viel zu geringe Kapazitäten, um die mit der Anwerbung verbundenen Formalien bewältigen zu können.
- Die bislang über bestehende Anwerbeprogramme angeworbenen Fachkräfte stießen auf wenig Akzeptanz in den Einrichtungen, da deren fachliches Know-How sich deutlich von dem der hiesigen Fachkräfte unterschied, die sich so in der Situation sahen, die neuen Kolleginnen und Kollegen intensiv anleiten und einarbeiten zu müssen, obwohl auch diese das Gleiche verdienen.

- Da Integration bislang keine große Rolle spielte, wanderten viele der angeworbenen Fachkräfte, aufgrund der ländlichen Lage des Landkreises Coburg, schnell in größere Städte ab. Die hohen Kosten der Anwerbung waren somit wenig rentierlich.

Insbesondere im Bereich der Altenpflege findet seit Langem eine „versteckte Migration“ durch die Vielzahl der ausländischen Pflegekräfte, meist aus Osteuropa, die für festgelegte Zeiträume in Privathaushalten als häusliche Pflegehilfskräfte eingesetzt werden, statt. Die Verschränkung der Themen „Migration“ und „Fachkräftesicherung“ ist somit bereits vorhanden. Allerdings ist festzustellen, dass die Integration in die Herkunftsbevölkerung auch hier bislang kaum eine Rolle spielte – wohl auch, weil die zeitliche Verweildauer der Pflegehilfskräfte aus Osteuropa sehr begrenzt ist.

Auch Landkreis und Städte und Gemeinden haben im Rahmen der Daseinsvorsorge ein klares Interesse daran, dass eine gute Pflegeinfrastruktur vorhanden ist:

- Die Anzahl der zu Pflegenden steigt beständig an.
- Die Anzahl der Jüngeren, die perspektivisch für Pflegedienstleistungen zur Verfügung stünden, nimmt beständig ab.
- Familienverbände lösen sich, da viele der jüngeren Familienmitglieder den Landkreis verlassen, während die älteren hier bleiben – damit fällt auch in weiten Teilen das familiäre Pflegeumfeld aus.
- Nicht erfüllte Fachkräftequoten und damit leer stehende Betten in Pflegeeinrichtungen zeitigen auch erhebliche Auswirkungen auf die kommunalen Haushalte. Der Landkreis hatte beispielsweise im Jahr 2009 einen Investitionskostenzuschuss für den Bau eines Pflegeheims mit 60 Betten in Höhe von 1,2 Mio. Euro bei einem Gesamtinvest des Trägers von 5,1 Mio. Euro gegeben (Zuschuss pro Bett 20.000 Euro). Aufgrund fehlender Fachkräfte wurden zum Projektstart im Mai 2018 bereits zwölf Betten der Einrichtung nicht mehr belegt. Zudem kündigte der Träger an, weitere zehn Betten aus dem gleichen Grund ebenfalls nicht nachzubelegen. Der kommunale Invest ist somit

nicht nur ins Leere gelaufen, was die konkrete Auslastung der Betten und somit die Sicherstellung von Pflegeplätzen angeht, sondern die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung ist insgesamt kaum mehr darstellbar, da auch bei verringerter Bewohneranzahl einzelne Leistungsbereiche uneingeschränkt vorgehalten werden müssen.

Das alles zusammengenommen führt zu folgenden Herausforderungen:

- Der Fachkräftemangel in der Pflege verursacht fehlende Pflegeplätze; durch einheimische Fachkräfte wird sich der Pflegekräftebedarf weder kurz- noch mittel- oder langfristig decken lassen.
- Zuwanderung findet statt und wird im Rahmen der Fachkräftesicherung verstärkt stattfinden; d.h., Integration muss gelebt werden.
- Die Träger alleine können die Herausforderung aus eigener Kraft nicht (mehr) bewältigen.

Die Folgefrage war: Was kann man tun bzw. wo kann man ansetzen? Hieraus entstand die Idee, getreu dem Motto „Was einer für sich nicht schafft, schaffen vielleicht viele gemeinsam“, einen Zusammenschluss der Altenhilfeträger zu begründen. Dieser sollte zum Ziel haben, trägerübergreifend junge Menschen aus dem Kosovo anzuwerben, die dann in den Altenhilfeeinrichtungen des Landkreises ihre Ausbildung absolvieren. Durch bereits mit der Anwerbung beginnende Integrationsmaßnahmen in die Strukturen sowohl der Einrichtungen selbst als auch des Landkreises soll gewährleistet werden, dass die jungen Menschen während ihrer dreijährigen Ausbildungszeit eine Bindung an und in die Region entwickeln können. Wer sich hier angekommen und angenommen fühlt, wird aller Voraussicht nach weniger schnell Abwanderungswünsche verspüren.

Die Idee, Auszubildende anstelle von Fachkräften anzuwerben, war allerdings nicht von Anfang an vorhanden – im Gegenteil. Als das gemeinsame Vorhaben startete, waren die eindeutigen Trägerwünsche: Fachkräfte, keine Auszubildenden. Sprachniveau mindestens B2. Keine Männer für die Pflege, sondern Frauen. Möglichst einer Religion angehörig, die

keine Einschränkungen im Pflegeberuf erwarten lässt (was einen unausgesprochenen Vorbehalt gegen z.B. Muslime in der Pflege beinhaltet).

Der aktuelle Stand ist: Es werden Auszubildende angeworben, keine Fachkräfte. Das Sprachniveau ist B1 und umfasst ein abgeschlossenes Fachsprachmodul; B2 wird in Deutschland ausbildungsbegleitend erworben. Es wurden hälftig Männer und Frauen angeworben. 97,6 % der Kosovaren sind Muslime – 11 von 12 Auszubildenden des ersten Anwerbejahrgangs sind Muslime.

Im Lauf des Prozesses hatte sich die Sichtweise der Träger durch zwei Exkursionen deutlich verändert. Die erste Exkursion führte in den Stuttgarter Raum, bei der unterschiedliche Pflegefachkraftprojekte besucht wurden, die in unterschiedlichen Varianten mit Migrantinnen und Migranten zu tun hatten. An dieser Exkursion nahmen vor allem Pflegedienst- und Heimleitungen von Einrichtungen teil. Eine weitere Exkursion führte in den Kosovo und diente dazu, Land, Leute und mögliche Kooperationspartner kennenzulernen. Neben der deutschen Botschaft und der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) wurden hier vor allem verschiedene Stellen besucht, die auch als Anbieter auf dem deutschen Arbeitsmarkt bekannt sind und die zum Teil Fachkräfte und zum Teil Auszubildende vermittelten. Bei dieser Exkursion war vor allem die Geschäftsführungsebene der Träger vertreten. Von diesem Teilnehmerkreis wurde nach Abschluss der Exkursion berichtet, dass sie eine völlig andere Vorstellung von dem Land hatten und dass es wichtig war, sich persönlich mit dem Leben dort auseinanderzusetzen.

An dieser Stelle wird klar, wie wichtig es ist, dass sich auch die Aufnahmegesellschaft intensiv mit den potenziellen Zuwanderern, deren Lebensbedingungen und dem, was sie in Deutschland erwartet, auseinandersetzt. Die am Prozess beteiligten Träger haben nicht nur ein tieferes Verständnis von „Es ist notwendig, sich gegenseitig aufeinander einzulassen“ entwickelt, sondern ebenfalls ein tieferes Verständnis dafür, dass sich die autochthone Bevölkerung

ebenso auf die Zuwandernden vorbereiten muss wie die Zuwandernden auf ihre neue Heimat.

Dass junge Menschen aus dem Kosovo angeworben werden sollen, war das Ergebnis einer Marktanalyse, bei der die bestehenden Anwerbeprogramme (sowohl EU als auch Drittstaaten) der Bundesagentur für Arbeit, der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) und verschiedener größerer privater Arbeitsvermittlungsagenturen, wie beispielsweise der DEKRA, unter die Lupe genommen wurden. Hintergrund für die Entscheidung, im Kosovo anzuwerben, war es zum einen, dass es bereits eine kleine kosovarische Community in der Region gibt, an die die Auszubildenden andocken können; zum anderen, weil das Kosovo nahe an Deutschland liegt und somit Flugzeiten und Flugkosten im Gegensatz zu anderen Ländern – wie z.B. Vietnam – deutlich reduziert sind. Das senkt die Kosten der Anwerbung und hilft auch den Auszubildenden, wenn sie während der Ausbildung ihre Familien im Kosovo besuchen möchten.

Das Kosovo ist ein sehr junges Land, in dem 42 % der Personen unter 25 Jahre alt sind. Es ist gleichzeitig ein Land mit sehr hoher Arbeitslosigkeit (30,5 %), die vor allem junge Menschen betrifft (52,7 %). Die APPK, eine Nichtregierungsorganisation, die von der GIZ vermittelt wurde, hat zum Ziel, dieser Perspektivlosigkeit junger Menschen durch gezielte Beschäftigungsförderungsprogramme, unter anderem auch durch Vermittlung ins Ausland, entgegenzuwirken.

Seit dem Jahr 2019 erfolgt die gemeinsame Anwerbung für alle Träger entsprechend der gemeldeten Bedarfe in Kooperation mit der APPK, die die Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern übernimmt und eine Vorauswahl trifft. Hierzu steht ein Imagefilm zur Verfügung, der den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern gezeigt wird, um sie mit der Region und den Pflegeeinrichtungen vertraut zu machen. Zusätzlich wird ein Instagram-Account vorgehalten, da dies das Medium ist, das aktuell vorrangig von jungen Kosovaren genutzt wird. Die Endauswahl der Bewerberinnen und Bewerbern erfolgt direkt im Kosovo. Hierzu fliegen – stellvertretend für alle Träger – je eine Vertretung für den ambulanten und den stationären Sektor in den Kosovo, wo gedolmetschte Vorstellungsgespräche stattfinden. Die Auswahl der zukünftigen Auszubildenden sowie die Festlegung auf die späteren Arbeitsstellen bei den unterschiedlichen Trägern erfolgt direkt im Kosovo. Was in der Vergangenheit mit großem Ressourceneinsatz geschah (früher wäre jeder Träger einzeln in den Kosovo gereist und hätte sich „seine“ Azubis ausgesucht), findet jetzt gemeinschaftlich statt. Das setzt allerdings auch das Vertrauen der nicht mitreisenden Träger in diejenigen, die auswählen, voraus.

Maßgeblich für die Zuordnung auf die einzelnen Ausbildungsstellen in Deutschland ist, welche Wünsche die jungen Menschen ihrerseits haben (z.B. eher ambulanter oder eher stationärer Einsatz), welche Hobbys sie pflegen, ob es zu anderen Angeworbenen bereits Freundschaften oder Partnerschaften gibt und auch wie selbstständig sie sind; denn einige haben gerade erst das 18. Lebensjahr vollendet. Eine junge Frau beispielsweise, die gerne ambulant arbeiten wollte, die gerne Volleyball spielt und die insgesamt einen sehr gefestigten Eindruck machte, wurde in einen in einer kleinen Gemeinde ansässigen ambulanten Pflegedienst vermittelt. In der Ortschaft gibt es eine Volleyballgruppe. Die Anbahnung des Erstkontakts mit der Volleyballgruppe übernahm die Integrationslotsin, um so dafür zu sorgen, dass – neben den beruflichen Kontakten – schnell auch erste private Kontakte geknüpft werden.

Parallel zur Bewerberauswahl wurden vier Aktionsteams gegründet, die sich jeweils aus unterschiedlichen Trägervertretungen – je nach Interessenlage und Bedarf – zusammensetzen. Das Aktionsteam „Stay in Touch“ kümmert sich darum, wie bereits vor der Einreise eine Bindung der Azubis an die Zieleinrichtungen erreicht werden kann (z.B. regelmäßige Skypekontakte oder Mails). Dabei wird auch ausgehandelt, wie viele Kontakte zwischen den Trägern und den Azubis stattfinden, damit es zu keiner Ungleichbehandlung kommt.

Da – nach erfolgreichem Abschluss des B1-Moduls im Kosovo – jeweils für Juni/Juli eine zehntägige Hospitation der künftigen Azubis im Coburger Land geplant ist, bei der sie sowohl ihre Zieleinrichtungen als auch die Region kennenlernen sollen, beschäftigen sich zwei Aktionsteams mit der Planung. Die Gruppe „Work Experience“ kümmert sich um die Hospitationszeit direkt in der Einrichtung, was logistische Fragen („Wie kommt der junge Mensch zur Einrichtung?“) über Fragen der Arbeitssicherheit („Muss Arbeitskleidung getragen werden? Wie kann diese gestellt werden?“) bis hin zu ersten Integrationsfragen („Wie gestalten wir den Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen?“) umfasst. Die Gruppe „After Work and Weekends“ beplant die Freizeit während der Hospitation, von der Kontaktabahnung mit Mitarbeitenden aus den Einrichtungen (gemeinsames Grillen, Bowlen etc.) bis hin zum Abschlussabend, an dem in feierlichem Rahmen die Ausbildungsverträge unterzeichnet werden.

Das vierte Team plant „Rental and Housing“, also die Zeit nach der endgültigen Ankunft der Azubis in Deutschland. Hier geht es darum zu klären, wie und wo die Azubis untergebracht werden sollen (WGs/ Einzelwohnungen), wer anmietet und wie die Wohnungsausstattung aussehen soll (möglichst für alle annähernd gleich).



➔ Abbildung 15: Soziale Nachhaltigkeitsstrategien in der Kreisentwicklung am Beispiel „Dem Fachkräftemangel in der Pflege nachhaltig begegnen...“

Seitens des Landkreises wird vor allem – und das wird auch perspektivisch die Aufgabe bleiben – im Bereich der Integration unterstützt. Dieses Themenfeld umfasst Angebote zur interkulturellen Öffnung der Pflegeeinrichtungen, die dazu dienen sollen, Befürchtungen abzubauen und ein besseres „Sichverstehen“ zu fördern. Gleichzeitig werden in den Einrichtungen „Einrichtungsmentoren“ gesucht, die die Azubis bei Bedarf mit an die Hand nehmen und die die Aufgabe haben, bei kleineren Konflikten innerhalb der Einrichtung zu vermitteln. Ihnen steht die Integrationslotsin als Ansprechpartnerin zur Verfügung, die sich gleichzeitig darum kümmert, in den kreisangehörigen Städten und Gemeinden „Jugendliche Mentoren“ zu finden, die den jungen Kosovaren zeigen können, wo man z.B. gut shoppen kann, wo es hippe Clubs gibt etc. Der Integrationslotsin kommt

somit im Gesamtverfahren eine wichtige Bedeutung zu, da es ebenfalls ihre Aufgabe ist, den regelmäßigen Austausch der Azubis, z.B. über virtuelle Stammtische, anzuregen und dabei auch mitzubekommen, an welchen Stellen gerade der Schuh drückt.

Ein großes Thema ist hierbei immer die Mobilität. Viele der jungen Kosovaren besitzen noch keinen Führerschein und erschrecken sehr, wenn sie hören, was der Erwerb in Deutschland kostet. Gleichzeitig reicht das ÖPNV-Angebot nicht aus, um zu Schichtbeginn frühmorgens an den Ort der Einrichtung kommen zu können, und viele Träger bieten auch ambulante Dienstleistungen an, was einen Führerschein unabdingbar macht. Bei den Kosten des Führerscheinserwerbs wird gezielt nicht unterstützt, um keine Besserstellung zu den autochthonen Auszu-

Organisatorische Implementierung einer integrierten Sozialraumplanung

bildenden zu erzeugen. Durch seitens der Träger zu günstigen Konditionen geleaste Fahrzeuge kann den Azubis jedoch „Carsharing“ angeboten werden. Das stellt sicher, dass sie sowohl die Pflegeschulen als auch ihre jeweiligen Einsatzorte erreichen können. Gleichzeitig ist die private Nutzung durch die Azubis nicht nur erlaubt, sondern gewünscht.

Wichtiger Projektpartner im Gesamtvorhaben sind auch die Pflegeschulen, die von Anfang an mit am Planungstisch saßen. Hier ging es zu Beginn darum, zu klären, ob eine rein kosovarische Pflegeklasse gebildet werden soll oder ob die Klassen durchmischt werden. Es geht aber auch um die vor Kurzem gestartete generalistische Pflegeausbildung, die alle Beteiligten vor neue Herausforderungen stellt, und um die besonderen Hürden, die Corona mit sich brachte. Da – als das erste Ausbildungsjahr mit Kosovaren hätte starten sollen – das Kosovo Hochrisikogebiet war, konnten die künftigen Auszubildenden erst nicht einreisen und wurden dann – nach einmonatig verspäteter Einreise – in Quarantäne gesetzt. Die Pflegeschulen haben für diese Zeit auf hybride Lehre umgestellt. Das war sehr wichtig, da sich ansonsten nicht nur die Ankunft in Deutschland schwierig gestaltet hätte, sondern auch ein Monat Schule nachzuholen gewesen wäre. So hatten die Pflegeschülerinnen und -schüler die Möglichkeit, dem Unterricht auch aus dem Kosovo zu folgen.

Das Vorhaben in dieser Breite anzulegen war möglich, da das Bundesinnenministerium im Rahmen des Modellvorhabens der Raumordnung „Lebendige Regionen“ zwischen 2018 und 2020 Mittel zur Verfügung stellte, über die sowohl die 1,5 Stellen der Projektmitarbeitenden als auch entsprechende Sachmittel finanziert werden konnten. Eine gleichzeitige Kooperation mit der Robert Bosch Stiftung machte sowohl die Exkursionen möglich als auch die Erstellung eines Leitfadens zum Arbeitsmigrationsprozess, der jetzt als Handreichung vorliegt. In ihm ist die Ablaufplanung sowohl inhaltlich als auch zeitlich gefasst. Er soll als Grundlage für die Planung der Folgejahre dienen.

Das Vorhaben wird nun nachhaltig durch die Gründung einer Sozialgenossenschaft verstetigt, an der alle Träger beteiligt sind. Eine durch die Genossenschaft anzustellende Geschäftsführung wird in Zukunft die Anwerbung koordinieren und somit das, was der Landkreis bislang als Anschub geleistet hat, übernehmen. Der Landkreis treibt die Genossenschaftsgründung noch mit an und wird der Genossenschaft auch beitreten. Dies war einheitlicher Trägerwunsch, auch wenn der Landkreis keine eigenen Altenhilfeeinrichtungen betreibt und somit selbst keine Anwerbungen vornehmen wird. Alle konkreten Anwerbeleistungen liegen ab der Gründung dann direkt bei der Genossenschaft. Die durch den Landkreis erbrachte Anschubleistung war (und ist es aktuell noch) sowohl personell als auch finanziell hoch und wäre ohne die entsprechenden Förderungen und die Unterstützung durch das BMI und die Robert Bosch Stiftung in dieser Dimension nicht leistbar gewesen. Aus Sicht des Landkreises ist dies aber eine durchaus rentierliche Investition, wenn damit erreicht wird, dass dem Fachkräftemangel in der Pflege zumindest ein Stück weit entgegengewirkt wird.

Wie die Beispiele aus der Praxis zeigen, sind die Aufgaben und möglichen Leistungen von Fachkräften der integrierten Sozialraumplanung in allen vier aufgeführten Stufen vielfältig und umfassend. Durch die Möglichkeit, diese multifunktional, interdisziplinär und zielgruppenübergreifend angelegte Stelle nach den jeweiligen Bedarfen des Landkreises und seiner Gemeinden zu adaptieren, bestehen angemessene und wichtige Gestaltungsspielräume, sodass die bestehenden Ressourcen noch effizienter und effektiver zur Verbesserung der Lebensbedingungen vor Ort genutzt werden können.

Die demografischen und gesellschaftlichen Veränderungen erfordern stärker integrierte Planungsansätze auf der kommunalen Ebene. Dazu ist „eine neue Kultur der Kooperation und Vernetzung“ innerhalb der Verwaltung, aber auch mit externen Stakeholdern vonnöten.⁶⁴ Damit das hier skizzierte Konzept einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) die angestrebten Wirkungen bzw. einen Mehrwert in der Praxis entfalten kann, muss einerseits diese Stelle in der Organisation strategisch „wirksam“ verortet sein, andererseits müssen die Fachkräfte der integrierten Sozialraumplanung (ISP) umfassende Kompetenzen aufweisen.

Organisatorische Implementierung und Verortung der integrierten Sozialraumplanung auf der Ebene der Landkreise

Wie die Beispiele aus der Praxis zeigen, handelt es sich bei der Einführung einer integrierten Sozialraumplanung in den jeweiligen Landkreisen um einen dynamischen Prozess, bei dem der politische Wille der Entscheidungsträger von zentraler Bedeutung ist. So wurde die Stelle des Sozialplaners im Landkreis Rosenheim infolge der Initiative aus den Kreisgremien als Stabsstelle in der Abteilung Jugend, Familie, Soziales und Kommunales eingerichtet. Auch im Landkreis Ebersberg ging die Einsetzung des Teams Demografie, das in der Abteilungsleitung Jugend, Familie und Demografie angesiedelt ist, auf einen Beschluss im Kreistag zurück. Das Engagement zum Aufbau von „Kümmererstrukturen“ in den Gemeinden im Landkreis Unterallgäu erfolgt als freiwillige Aufgabe im Rahmen der Koordinationsstelle – Seniorenpolitisches Gesamtkonzept. Im Landkreis Coburg entwickelte sich schließlich über zwei Jahrzehnte hinweg über verschiedene Etappen (Umsetzung von Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe, integrierte Sozialplanung) das Profil der Stabsstellenleiterin „Planungsstab Landkreisentwicklung – Soziales, Bildung, Kultur“.

Aus den Praxisbeispielen wird damit deutlich, dass einerseits die Kreispolitik auf jeweils spezifische Be-

darfe reagiert und Stellen – als Stabsstelle oder als Team Demografie – entsprechend dem jeweiligen Aufgabenzuschnitt eingerichtet hat. Andererseits sind manche Entwicklungen auch aus bestehenden Stellen selbst – sei es aus der Altenhilfeplanung bzw. Seniorenarbeit oder der Jugendhilfeplanung – angestoßen worden, indem zentrale Personen („Macherinnen und Macher“) durch ihre fachliche Kompetenz und das persönliche Engagement die enge Zusammenarbeit mit den Gemeinden – im Sinne der Sozialraumorientierung – explizit förderten oder/und die Arbeit auf „Augenhöhe“ mit der Kreisentwicklung suchten, um Soziales als eine bewusste Gestaltungsaufgabe des Landkreises zu definieren. Durch das Sichtbarwerden des „Mehrwerts“ solcher Planungsstellen konnten sich diese nachhaltig in den Landratsämtern etablieren.

In diesem Sinne ist es wichtig, dass jeder Landkreis seine Ausgangslage und Strukturen prüft, um sowohl die eigenen Bedarfe zu erkennen als auch realistische Zielsetzungen zu definieren, die politisch, aber auch im Landratsamt intern fachbereichsübergreifend und kollegial gewollt sind. Effizienzsteigerungen können zwar schon durch das Nutzen von Synergien bzw. das Vermeiden von Doppelstrukturen in den bestehenden Strukturen entstehen; um die Potenziale einer ISP jedoch wirklich entfalten zu können, werden weitere organisatorische Maßnahmen notwendig sein. Auch hier ist ein schrittweises Vorgehen denkbar.

Da die integrierte Sozialplanung sowohl bei der strategischen Ausrichtung der kommunalen Sozialpolitik, der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen sowie in der Kooperation mit den Gemeinden eine zentrale Rolle spielt, sollte sich diese Position in der Aufbauorganisation der kommunalen Verwaltung entsprechend wiederfinden. Wir bereits dargestellt, eignet sich dafür eine leitende Position einer Abteilung bzw. eines Sachgebiets. Die Praxisbeispiele machen dabei deutlich, dass diese Stelle sozialraumorientiert ausgerichtet sein sollte und daher auch eine enge Zusammenarbeit mit den kreisfreien Gemeinden erfordert.

Optimal wäre nicht zuletzt eine übergeordnete Stelle „sozialer Nachhaltigkeit“ mit dem Profil integrierte Sozialraumplanung, um insbesondere die ländlichen Regionen zu stärken, die sich häufig gegenüber den Städten und Metropolregionen „abgehängt“ fühlen. Damit würde angesichts des demografischen Wandels und der gesellschaftlichen Transformationsprozesse ein gewisser „Paradigmenwechsel“ stattfinden, der sich in der Erkenntnis zeigt, dass „Soziales“ nicht einseitig als ein Kostenfaktor im Sinne einer nachsorgenden Sozialpolitik („Wenn das Kind schon im Brunnen ist“), sondern als eine Gestaltungschance für eine hohe Lebensqualität aller Bürgerinnen und Bürger in den Gemeinden vor Ort verstanden wird.

Die strategischen und fachlichen Aufgaben, die durch eine solche Position innerhalb der kommunalen Verwaltung wahrzunehmen sind, implizieren hohe Kompetenzen sowie eine professionelle Haltung bei den Fachkräften der integrierten Sozialraumplanung.

Profil, Kompetenzen und Selbstverständnis einer Sozialplanerin bzw. eines Sozialplaners im Rahmen der integrierten Sozialraumplanung

Die Sozialraumplanerinnen und -planer stellen die „Schnittstelle“ zwischen den Fachplanungen auf der Ebene der Landkreise und weiteren Akteuren (Wirtschaft, Wohlfahrtsverbände etc.) dar und sind in der Lage, die Politik umfassend zu beraten. Sie sollten in der Lage sein, für die Planungen den politischen Konsens zu erwirken und ggf. die notwendige Ressourcenausstattung einzufordern.

Die Sozialraumplanenden können zudem eine unterstützende Funktion für die Bedarfe der Gemeinden (z.B. Information, Beratung, Initiierung oder Unterstützung von partizipativen Prozessen und (innovativen) Projekten) übernehmen und damit nachhaltigen Nutzen stiften. Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Diskussion über soziale Nachhaltigkeit ist bei der Gestaltung einer integrierten Sozialraumplanung insbesondere auch auf Aspekte der Generationengerechtigkeit zu achten.

Nach Walter Werner lassen sich „für die heutige Situation und Generation der Sozialplanenden (...) das breit gefächerte Anforderungsspektrum und damit der Set an professionellen Kernkompetenzen wie folgt beschreiben:

- ➔ Analysefähigkeit für gesellschafts-, raum- und gruppenbezogene Prozesse
- ➔ Sensibilität für zivilgesellschaftliche Prozesse mit Beteiligungskompetenzen
- ➔ Veränderungsbereitschaft und Talent zum Change Management

- ➔ Interdisziplinarität mit neugierigem Blick in die Logistik und Praxis von Nachbardisziplinen
- ➔ kommunikative Kompetenz und Kooperationsbereitschaft
- ➔ Bereitschaft zu kontinuierlichem Planungslernen und Beiholen von Anschlusswissen,
- ➔ Parteilichkeit für soziale Gerechtigkeit und Vielfalt,
- ➔ Kreativität und Innovationsfähigkeit in bürokratischen Kontexten
- ➔ Widerstandsfähigkeit und Widerständigkeit, Resilienz für stärkere Belastbarkeit in komplexen Auftragslagen und Planungsprozessen“⁶⁷.

In welchen Themenfeldern diese zum Teil abstrakt formulierten Fähigkeiten, Haltungen und Kompetenzen einzubringen sind, kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden (vgl. Tabelle 2).⁶⁸ Je nach kommunaler Ausgestaltung der Aufgabenfelder der integrierten Sozialraumplanung sind diese von unterschiedlicher Relevanz.

Die Umsetzung einer integrierten Sozialraumplanung auf Landkreisebene kann mit vielen Herausforderungen verbunden sein. Daher muss eine Fachkraft durch ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen überzeugen und intrinsische Motivation, Beharrlichkeit, Ausdauer, Geduld bzw. einen „langem Atem“ aufweisen, um mit widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder umgehen zu können. In der Regel ist dieses Tätigkeitsfeld daher für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger weniger geeignet. Vielmehr sind berufliche Erfahrungen aus anderen Planungsbereichen, wie der Jugendhilfeplanung, der Altenhilfeplanung oder der Teilhabeplanung, für eine erfolgreiche Umsetzung einer integrierten Sozialraumplanung von Vorteil.

Ebenso ist eine Haltung der „Parteinahme für ein gelingendes Leben ohne Armut und Ausgrenzung, für Inklusion und ein Zusammenleben in Vielfalt und Toleranz“⁶⁹, wie sie in der Profession der Sozialen Arbeit explizit vertreten wird, in diesem Kontext zielführend.

Somit ist „Sozialplanung (..) ein spannendes Berufsfeld, wenn man mit offenen Augen, Leidenschaft und Augenmaß seine Planungstätigkeit ausübt: in den vielfältigen Facetten sozialplanerischer Praxis, in der Vermessung und Gestaltung von Sozialräumen und Lebenswelten, in Bewegungs-, Beteiligungs- und Veränderungsprozessen, in gesellschaftlichen Diskursen mit einer einhergehenden Politikberatung sowie beim Einsatz und der Weiterentwicklung theoretischer Erklärungsansätze, Methoden, Werte und Standards der Sozialplanung“⁷⁰.

➔ Tabelle 2: Themen und konkrete Aufgaben einer Fachkraft der Sozialraumplanung⁷¹

Themenbereiche	Details
Fachlichkeit ⁷²	Jugend, Gesundheit, Alter, Pflege etc. Sozialraumorientierung, Gemeinwesenarbeit Verwaltungs- und Managementwissen, Führung, Motivation Wissenschaftliches Arbeiten und Anwendung von Methoden der empirischen Sozialforschung Raumwissenschaftliche Kenntnisse
Auftragslage, Politikberatung	Auftragsklärung, Beteiligung und Selbstbeauftragung Information und Präsentation in Gremien, Politikberatung
Beteiligung, Aktivierung und Zusammenarbeit	Fachbereiche, Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, (Sozial-) Wirtschaft, Initiativen, Verbände etc.
Management und Organisation	Strategisches Denken in komplexen Situationen Planung, Ausloten von Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen, Herstellung von Verbindlichkeit, Steuerung, Moderation, Koordination
(Sozialraum-)Planung	Konzeptentwicklung und Zuständigkeit in Planungskontexten: Ablaufplan des Planungsprozesses – Vorbereitung, Umsetzung, Flexibilität für Veränderungen, offene Planung
Planungsmethoden	Planungsmethodologisches Konzept, Methodenkompetenz, Methodeneinsatz (Kartenerstellung)
Planungsressourcen	Budget für den Planungsprozess, Personal- und Sachkosten, Zeit, Verfügbarkeit, Verbindlichkeit
Umsetzung	Planung, Lösungswege, Umsetzungsbausteine, Prozesskorrekturen, Berichte für unterschiedliche Berichtsformate, (innovative) Angebotsentwicklung, Infrastrukturveränderung
Evaluation	Evaluationsdesign, Evaluationsinstrumente etc. Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit (Output, Outcome, Impact), Kooperationsprozesse, Personal, Budget
Aufbauen und Plegen von Netzwerken	Netzwerkorientierung auf lokaler Ebene (dezentraler Ansatz), interkommunale Vernetzung, Kooperation, Austausch
Beratung, Unterstützung von Gemeinden, Qualifizierung	Aufbereitung und Präsentation von Informationen, Befähigung (Empowerment), Initiierung, Koordination von Bildungsangeboten für verschiedene Zielgruppen
Öffentlichkeitsarbeit	PR-Konzept, journalistisches Basiswissen, Digitalisierung, Multimedia, PR-Zugänge, Mittel, Halten von Fachvorträgen

Mehrwert und Wirkungen einer integrierten Sozialraumplanung

auf der Ebene der Gemeinden und der Landkreise

Im Folgenden wird zunächst auf die Praxisbeispiele Bezug genommen und der dort berichtete Mehrwert einer integrierten Sozialraumplanung dargestellt. Um die Wirkungen einer erfolgreichen Implementierung des Konzepts der ISP systematisch zu erläutern, wird anschließend noch einmal auf die Ziele einer integrierten Sozialplanung Bezug genommen.⁷³

Ein wesentlicher Mehrwert der Implementierung der ISP liegt in der **Wahrnehmung des Landratsamts in der Öffentlichkeit als ein kompetenter Ansprechpartner**. So wird von der Kreispolitik, von Einrichtungen, aber auch von Bürgerinnen und Bürgern erwartet, dass Anfragen nicht „verloren gehen“ bzw. zeitnah beantwortet werden können. Gerade in der Pandemie hat sich gezeigt, dass hier häufig kurzfristig Anfragen zu demografischen Strukturen (z.B. wie viele Personen über 65 Jahre leben im Landkreis), stationären Einrichtungen (z.B. Kontaktdaten aller Altenheime im Landkreis) sowie anderen relevanten Aspekten bzgl. der Pandemie kamen, die viel Wissen erforderten, um ein professionelles Bild des Landratsamtes nach außen zu gewährleisten. Können Pressefragen nicht beantwortet bzw. nicht einmal die zuständigen Ansprechpersonen benannt werden, erscheint dies inkompetent, schlecht organisiert bzw. letztlich nicht verantwortungsvoll. Daher muss es im Bestreben des Landratsamtes bzw. der Landrätin/des Landrats liegen, dass die hausinterne Kommunikation funktioniert. Idealerweise steht hier eine Sozialraumplanerin/ein Sozialraumplaner bzw. eine ISP-Fachkraft als Ansprechperson zur Verfügung, die sowohl über die Strukturen sowie die fachlichen Zuständigkeiten im Landratsamt informiert ist als auch im sozialen Bereich das erforderliche (Fach-)Wissen aufweist.

Um nicht nur auf Ad-hoc-Anfragen oder aber auch auf „subjektiv gefühlte Bedarfe“ kurzfristig zu reagieren, unterstützt die ISP-Fachkraft den Landkreis bei der **Entwicklung einer geeigneten integrierten Planung und zielgerichteten Gestaltung der sozialen Infrastruktur**. Der Begriff der „Planung“ ist – je nach Kontext – durch die Assoziation zur

„Planwirtschaft“ etwas vorbelastet. Allerdings ist ein Handeln ohne vorausschauende Planung viel „gefährlicher“. Hier kann „reines Reagieren“ auf akute Herausforderungen dazu führen, dass Situationen nicht richtig eingeschätzt und Maßnahmen ohne eine ausreichend gesicherte Datenbasis verabschiedet werden: „Man stolpert von einer Problemsituation zur nächsten“. Das führt zu (planlosem) Aktionismus. So werden beispielsweise Personalstellen notgedrungen bzw. kurzfristig anlassbezogen geschaffen. Diese Stellen sind dann jedoch langfristig gebunden. Ein solches Vorgehen trägt nicht den Bedarfen und der Lebenswelt der Menschen im Landkreis und in den Gemeinden Rechnung. Für eine zielgerichtete und an Prioritäten orientierte Politik ist es wichtig, frühzeitig eine Vision bzw. (Leit-)Ziele im Sinne einer vorausschauenden Sozialplanung auf der strategischen Ebene zu entwickeln sowie Strukturen im Landratsamt so zu schaffen, dass sie sich auch in Notsituationen bewähren und zu einer schnellen Anpassung in herausfordernden Situationen führen. Hier nimmt die ISP-Fachkraft eine zentrale beratende Position einnehmen.

Die Arbeit der ISP-Fachkraft ist politisch sichtbar bzw. wahrnehmbar. Optimalerweise hat die ISP-Fachkraft nicht nur einen guten Überblick über die spezifischen Fachplanungen im Landkreis sowie ihre Schnittstellen, sondern kennt auch die Situation im Landkreis bzw. den Gemeinden und kann zentrale Themen und Entwicklungen einschätzen, um frühzeitig auf Handlungsbedarfe aufmerksam zu machen und Maßnahmenvorschläge zu entwickeln. Daher bündeln Sozialplanende Informationen aus den verschiedenen Fachplanungen und platzieren relevante Themen regelmäßig, z.B. in der Bürgermeisterdienstbesprechung. Sozialplanende leisten Überzeugungsarbeit, indem sie dabei Schnittstellen und Synergien sichtbar machen (z.B. gemeinsames Nutzen einer Datengrundlage (z.B. extern erstellte Bevölkerungsprognose), Vereinheitlichung der Darstellungsweise von Fachplanungen (z.B. gemeinsames Raster), gleichzeitige und wenn möglich aufeinander bezogene Darstellung unterschiedlicher Planungsbereiche wie Kitaplanung und Seniorenpla-

nung). Durch eine fachbereichs- bzw. generationenübergreifende Darstellung von relevanten Themen wird der Ansatz einer integrierten Sozialplanung am besten deutlich.

Neben diesen wahrnehmbaren Effekten der integrierten Sozialraumplanung **wird zudem der faktische Nutzen sichtbar, der klar auf die Planung bzw. den Planungsprozess zurückgeführt werden kann**. Viele Projekte im Landkreis resultieren aus den Ergebnissen vorliegender Daten, eines Monitorings oder einer (Sozial-)Berichterstattung. Wichtig ist hier, dass die Projekterfolge immer wieder im Kontext der zuvor stattgefundenen Datenerhebungen, Auswertungen und Planungen interpretiert und gewürdigt werden. Im Sinne von „Das sind Planungserfolge!“ wird die Kompetenz der Sozialplanenden sowie der Mehrwert ihrer Arbeit sichtbar. Sie können Bedarfe erfassen und geeignete Maßnahmen vorschlagen bzw. – unter Einbindung der Landrätin/des Landrats und ggf. des Kreisrats – initiieren.

Die ISP-Fachkraft trägt nicht nur zu einer höheren Professionalität in der Außendarstellung bei; sie ist auch Ansprechperson nach innen mit einer einheitlichen Strategie bzgl. Planung. Indem sie sich für die Aufbereitung von Daten und Wissen verantwortlich zeigt, entsteht für die jeweiligen Fachplanungen ein **Mehrwert in Form von Arbeitserleichterung, Ressourceneinsparung und/oder einer besseren Zielerreichung**. Es wird somit gemeinsam und aufeinander abgestimmt das Ziel einer bedarfsgerechten Versorgung der Bürgerinnen und Bürger in den Gemeinden verfolgt. Die Aufbereitung und Pflege einer gemeinsamen Datengrundlage sowie ein geeignetes Wissensmanagement wird dabei als besonders hilfreich erlebt. Damit werden „Datenfriedhöfe“ sowie beispielsweise die Mehrfachabfrage von Daten in den Gemeinden vermieden. Die systematische Zusammenstellung von Daten bzw. das Einrichten einer elektronischen Datenbank stiftet zudem Nutzen für die politische Arbeit und Steuerung.

Durch die Arbeit der ISP-Fachkraft an den Schnittstel-

len der Fachplanungen und die Leitung bzw. Beteiligung an unterschiedlichen Gremien steigt die Transparenz, sodass Doppel- bzw. Parallelstrukturen erkannt und vermieden werden können. Zudem lässt sich die **Arbeit in Gremien, Kooperationen und Projektverbänden zielgerichtet und nachhaltig gestalten**, indem beispielsweise externe Kontakte bei Projekten auch für zukünftige Projekte genutzt werden können. Dies hat die Effizienz und Effektivität der Arbeit erhöht und auch die Vernetzung im Landkreis gestärkt.

Schließlich ist die ISP-Fachkraft auch auf der Ebene der Gemeinden ein **zentraler Ansprechpartner sowie ein wichtiger Koordinator für die Zusammenarbeit zwischen dem Landkreis und den einzelnen Gemeinden**. So liegt es beispielsweise im Interesse der Gemeinden, dass Doppelerhebungen vor Ort sowie unabgestimmte Erhebungen verschiedener Fachplanungen vermieden werden (z.B. wenn verschiedene Stellen Jugendliche in der Gemeinde befragen). Dazu müssen Sozialplanende in den Gemeinden präsent sein und sich dort „zeigen“. Dies kann auch in Eigeninitiative erfolgen. Ein gutes Zusammenspiel von Landkreis und Gemeinden ist grundsätzlich wichtig: **Der Landkreis hat hohen Nutzen, wenn er Personal zur Verfügung stellt und dadurch das Zusammenwirken von Landkreis und Gemeinde fördert**. In diesem initiativen Impuls durch die ISP ist ein zentraler Mehrwert für den Landkreis zu sehen. Durch das Präsentsein vor Ort wird die Professionalität der Zusammenarbeit gefördert sowie die Beteiligungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger erhöht. Gleichzeitig bekommt der Landkreis dadurch wichtige sozialraumorientierte Informationen und Daten. Daher ist es von hoher Relevanz, dass die Impulse bzw. das Feedback aus den Gemeinden vom Sozialplanenden an die Landrätin/den Landrat übermittelt werden.

Ein letzter nicht zu **unterschätzender Mehrwert der ISP-Fachkraft liegt in der Förderung und Begleitung ehrenamtlicher Strukturen bzw. der Stärkung des Ehrenamts** im Landkreis bzw. in den Gemeinden. Hier gibt es unterschiedliche Akteurinnen und

Akteure wie Frauenbund, Kirche etc. Bei der konkreten Projektplanung ist das Ehrenamt oft schnell überlastet. So müssen die Gemeinden für den Aufbau von „Kümmererstrukturen vor Ort“ bzw. Nachbarschaftshilfen häufig erst gewonnen werden. Der Prozess der Implementierung von „Kümmererstrukturen“ in Form von Quartiersmanagement wird daher vom Landratsamt über die hauptamtliche Stelle unterstützt, bis die Gemeinden selbstständig diesen Weg weitergehen können. Im Rahmen der ISP werden somit die Gemeinden besser begleitet, motiviert sowie beraten. Die „Kümmererstrukturen“ sind auch für die Jugendhilfe- und Familienplanung interessant. Die Stärkung des Ehrenamts sowie der dazu erforderlichen Strukturen ist ein großer Nutzen für den Landkreis; denn sein Bestreben ist es, ein sozialer und lebenswerter Landkreis zu sein.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass durch die Umsetzung eines Konzepts der integrierten Sozialraumplanung (ISP) die Verbesserung der Lebenssituation und der Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger in den Gemeinden erreicht werden kann. Eine „versäulte“ (Fach-)Planung wird durch einen ganzheitlichen lebenswelt- und sozialraumorientierten Ansatz ersetzt, der explizit die Sichtweise aller Stakeholder – insbesondere aber der Zivilgesellschaft – berücksichtigt. Indem die Fachbereiche zusammenarbeiten, systematisch Bedarfe abstimmen und Leistungen koordinieren, erfolgt eine Weiterentwicklung der Versorgungsstruktur vor Ort unter einer ganzheitlichen Perspektive. Durch die „spürbar“ positiven Effekte steigt die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der kommunalen Daseinsvorsorge. Die dadurch entstehende **Akzeptanz** ist für weitere Transformationsprozesse zentral.

So müssen soziale Dienstleistungsangebote und die Infrastruktur in den Landkreisen und Gemeinden zukünftig im Sinne von „Prävention vor Intervention“ weiterentwickelt werden, damit sie auf veränderte Anforderungen infolge des demografischen und gesellschaftlichen Wandels reagieren können. Durch Informationen (z.B. Berichterstattung, Demografie-Steckbrief, Öffentlichkeitsarbeit etc.) im Rahmen einer integrierten Sozialraumplanung erhöht sich die Transparenz, sodass Bürgerinnen und Bürger in die Lage versetzt werden, sich aktiv an der politischen Willensbildung auf unterschiedlichen kommunalen Ebenen sowie bei der Entwicklung der Vorhaben vor Ort zu beteiligen. Dies führt zu einer **„Revitalisierung der kommunalen Demokratie“**.

Mit der expliziten Orientierung an Bürgerinnen und Bürgern und ihrem Willen erhöhen sich der intrakommunale Austausch und das Engagement der Zivilgesellschaft. Durch die gezielte Beteiligung haben diese die Möglichkeit, ihre Sichtweisen und

Anliegen, aber auch ihre Fähigkeiten und Ressourcen der Gemeinschaft, der Gemeinde bzw. dem Gemeinwohl zur Verfügung zu stellen. Dies stärkt den Zusammenhalt und kann einen Beitrag beispielsweise gegen Abwanderungstendenzen im ländlichen Raum leisten. Durch die Initiierung und/oder Weiterentwicklung von Nachbarschaftshilfen bzw. ähnlichen kommunalen Unterstützungssystemen und -netzwerken erfolgt eine **Stärkung der Solidarität** in der Gemeinde bzw. im Sozialraum.

Neben der Bewusstseinsbildung zu den Auswirkungen der demografischen und gesellschaftlichen Veränderungen und der Aktivierung der Zivilgesellschaft in den kreisangehörigen Gemeinden und im Landkreis hat die Umsetzung einer integrierten Sozialraumplanung eine Optimierung der eingesetzten Ressourcen zur Folge. Mit der Etablierung einer integrierten Sozialraumplanung können zielgerichtete und „nachhaltige“ Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation im Landratsamt angestoßen werden. Durch die koordinierte Zusammenarbeit unter der Leitung einer Sozialraumplanerin bzw. eines Sozialraumplaners werden die Fachplanungen „verzahnt“, sodass der dadurch entstehende Überblick die Verwaltungsleitung sowie die Politik bei ihren Entscheidungen unterstützt. Die integrierte Darstellung der zielgruppenbezogenen und sozialraumorientierten Befunde bildet dabei eine wichtige Grundlage für die Ressourcenbereitstellung (z.B. Personalbemessung, Finanzplanung etc.). Dies führt schließlich zu einer höheren Produktivität der eingesetzten Mittel und entlastet langfristig die kommunalen Haushalte (**Effizienz**).

Eine solch zielgerichtete Planung ermöglicht nicht zuletzt bessere Ergebnisse „im Sinne der politischen Zielsetzungen (**Effektivität**)“⁷⁴. Die höhere Wirksamkeit der Sozialraumplanung zeigt sich bei den Bürgerinnen und Bürgern in Form besserer bzw. wirkungsvoller sozialer Dienstleistungen und Strukturen, in der Verwaltung in einer zielorientierten Leistungserstellung sowie in der Region durch eine auf wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit angelegte Zusammenarbeit. Indem Widerstände und Hindernisse frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden, kann die Planung und Umsetzung der integrierten Sozialraumplanung mit hoher Akzeptanz bzw. Unterstützung erfolgen.

Handlungsempfehlungen für kommunale Entscheidungsträger

Die Gemeinden bilden den zentralen Ort, an dem demografische und gesellschaftliche Herausforderungen zu gestalten sind. Spätestens mit dem Verrentungsbeginn der Generation der „Babyboomer“ wird diese Thematik in den Gemeinden höchste Relevanz gewinnen.

Da die integrierte Sozialplanung ein zentrales Instrument der Steuerung für Politik und Verwaltung sowie die Weiterentwicklung der sozialräumlichen Infrastruktur ist, werden aus dem vorliegenden Konzept einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) folgende Handlungsempfehlungen komprimiert für die Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung abgeleitet: Für die Einführung einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) ist zunächst die „Auftragsklärung“ mit

der Formulierung des strategischen Ziels bzw. der mit einer ISP verbundenen Ziele zentral. Konkret geht es hier um die Fragestellung, welche Stufe der ISP im Landkreis kurz-, mittel- bzw. langfristig erreicht werden soll. Der Vorschlag einer integrierten Sozialplanung wird vom Landrat bzw. der Landrätin in den Kreistag eingebracht und muss dort beschlossen werden.

Alternativ kann jedoch im Vorfeld – in Anlehnung an Nutz und Schubert⁷⁵ – zunächst eine Steuerungsgruppe mit oder ohne einer ISP-Fachkraft eingerichtet werden, die die bestehenden Strukturen, Gremien und Planungsprozesse im Landratsamt **sondiert** bzw. analysiert.



➔ Abbildung 16: Schritte der Einführung einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) in den Landkreisen⁷⁶

So ist zu vermuten, dass der Ist-Stand der einzelnen Planungen in den einzelnen Landratsämtern sehr unterschiedlich ist und sich hier in den Fachplanungen je eigene Entwicklungen zeigen. Gleichzeitig dürften jedoch auch Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Datenerhebungen, der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen (einschließlich Gremienarbeit) sowie in Bezug auf den Handlungsbedarf deutlich werden. Die Zusammenschau der Planungsprozesse und der Gremienarbeit führt zu einer höheren Transparenz, durch die Synergien bzw. mögliche Zeit- und Arbeitersparnisse aufgedeckt werden können.

Die Steuerungsgruppe, der optimalerweise eine ISP-Fachkraft vorsteht, kann darüber hinaus bereits hier anregen, Beziehungen zwischen verschiedenen Planungsprozessen herzustellen sowie vorliegende Berichtssysteme zu vereinheitlichen. In verschiedenen Kontexten wurde immer wieder deutlich, dass Mitarbeitende in den Landratsämtern den informellen Austausch sowie die Zusammenarbeit in der Regel sehr positiv erleben und sich häufig auch eine Intensivierung sowie strukturelle Implementierung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen wünschen. Die Fachplanerinnen und Fachplaner sehen hier ein großes Potenzial, durch eine stärkere amtsinterne Vernetzung Themen besser bzw. effektiver bearbeiten zu können.

Ein wichtiges Instrument für die „**Konzeptionalisierung**“ bzw. die konkrete Konzeptentwicklung der ISP für den jeweiligen Landkreis stellt im nächsten Schritt die SWOT-Analyse dar (Akronym aus Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats). Mithilfe dieser Analyse werden im Hinblick auf die zu entwickelnde integrierte Sozialplanung einerseits die internen Stärken [Strengths] und Schwächen [Weaknesses] gezielt bewertet sowie andererseits die Chancen [Opportunities] und Risiken [Threats] des Umfelds systematisch analysiert. Auf dieser Basis kann das weitere strategische Vorgehen plausibel abgeleitet werden. Dazu ist ein für den Landkreis angepasstes Konzept der integrierten Sozialraumplanung, das gleichzeitig zu einem einheitlichen Verständnis von ISP führt, vorzuschlagen sowie Leitlinien der Umsetzung zu entwickeln, bei

der auch Formen der Zusammenarbeit und der dazu erforderlichen sachlichen und personellen Ressourcen geklärt werden. Durch einen entsprechenden Kreistagsbeschluss für die Umsetzung des Konzepts drückt sich schließlich der politische Wille zu einem solchen Vorhaben aus, der für ein Gelingen der integrierten Sozialplanung (ISP) unerlässlich ist.⁷⁷

Das Stufen- bzw. Optionsmodell bietet den Landkreisen in der Gestaltung und Umsetzung der ISP viele Freiräume. Die Koordination und Verzahnung der einzelnen Fachplanungen erfolgt optimalerweise unter Berücksichtigung der Auswirkungen des gesellschaftlichen und demografischen Wandels zielgruppen- und sozialraumorientiert. Die Zusammenarbeit wird durch eine angemessene organisatorische Verortung der integrierten Sozialraumplanung (ISP) (z.B. Stabsstelle beim Landrat bzw. der Landrätin oder eigene Fachabteilung „Soziale Nachhaltigkeit“ mit dem Profil integrierte Sozialraumplanung (ISP)) sichergestellt.

Wie Planungen und Maßnahmen bedarfsorientiert, zielgerichtet, partizipativ und effizient auf der Ebene der Landkreise und Gemeinden gestaltet werden können, ist von der je spezifischen Ausgangslage sowie den konkreten Zielen im Landkreis abhängig. In der Regel gibt es hier aufgrund bestehender Berichtssysteme bzw. Fachplanungen schon sozialräumliche Daten sowie Formen der Zusammenarbeit mit den Gemeinden. Aus diesem Grunde können die von Nutz und Schubert angeführten Schritte, wie der **Aufbau eines (systematischen) sozialräumlichen Monitorings**, die **Einführung von (Fach-)Planungskonferenzen** sowie die **Partizipation bzw. Beteiligung von Stakeholdern sowie Bürgerinnen und Bürgern** nur ein Hinweis darauf sein, welche Themenbereiche gezielt berücksichtigt werden sollten. Die Gestaltung von Veränderungsprozessen erfordert dabei eine gewisse Expertise bei der ISP-Fachkraft bzw. den Beteiligten.

Aber auch wenn zunächst keine solche ISP-Fachkraft in den Landratsämtern zur Verfügung steht, kann sich das Landratsamt bzw. die Mitarbeitenden aus den Fachplanungen unter den bestehenden Rahmenbedingungen „**einfach auf den Weg machen**“. Handlungs-

leitend können für die ersten Schritt in Richtung einer integrierten Sozialraumplanung folgende Fragen sein:

- Gibt es im Landratsamt „Verbündete“ bzw. Interessierte, die sich auch auf den Weg zu einer integrierten Sozialraumplanung machen wollen?
- Wo stehen wir im Landratsamt und was machen wir schon ganz richtig: Welche Planungen haben wir? Was gelingt da schon ganz gut?
- An welchen Stellen könnten wir durch Vernetzung noch effizienter werden: Datenbasis, Wissensaustausch über Arbeitsgruppen, Gremien, Projekte etc.?
- Welche Stufe der ISP könnte für unser Landratsamt interessant sein, welches Best-Practice-Beispiel als Vorbild dienen?
- Wie viel Steuerung braucht es, um einen „Mehrwert“ für das Landratsamt zu erzeugen?
- Wer ist ggf. in einer Steuerungsgruppe zu berücksichtigen? Wer sollte für eine integrierte Sozialraumplanung noch begeistert werden?
- Wie kann man das Thema der integrierten Sozialraumplanung setzen, in welchen Gremien?
- Haben wir das gleiche Planungsverständnis, wenn wir von einer integrierten Sozialplanung sprechen?
- Welche Ziele wollen wir mit einer integrierten Sozialplanung erreichen?
- Wie wollen wir diese Ziele erreichen?

Auf diesen Weg kann sich jedes Landratsamt schon jetzt machen. Mittelfristig wird es aber auch bei diesem Vorgehen notwendig sein, eine verlässliche interne Kommunikation organisatorisch zu verankern. So muss jemand „den Hut aufhaben“, d.h., eine Fachkraft oder ein Team muss über zeitliche Ressourcen (d.h. Arbeitszeit) verfügen, die Organisation dieser „Anschubprozesse“ leisten können und (politisch) dürfen sowie die Fähigkeit haben, die Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Fachplanungen motivierend und leitend „führen“ zu können. Für eine nachhaltige Implementation wird es zudem wichtig sein, dass zeitnah „Erfolge“ bzw. Synergien und/oder aber Arbeitserleichterung für die Beteiligten sichtbar bzw. wahrnehmbar werden. Dann hat die ISP eine gute Chance, sich in den Landratsämtern weiterentwickeln zu können.



Quellenangabe

1 Vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2020): Eckpunkte des Deutschen Vereins für eine integrierte kooperative Sozialplanung. URL: https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2020/dv-18-19_eckpunkte-sozialplanung.pdf (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

2 Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (Hrsg.) (2021): Statistische Berichte. Einwohnerzahlen am 31. März 2021, Gemeinden, Kreise und Regierungsbezirke in Bayern, S. 6. URL: https://www.statistik.bayern.de/mam/produkte/veroeffentlichungen/statistische_berichte/a1200c_202141.pdf (zuletzt geprüft 10.10.2021).

3 Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hrsg.) (2019): Unser Plan für Deutschland - Gleichwertige Lebensverhältnisse überall. URL: <https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/downloads/DE/...> (zuletzt geprüft am 15.01.2021).

4 Ein erster wichtiger Impuls bzw. Ansatz zu einer abgestimmten Datenerhebung mittels ausgewählter Indikatoren erfolgt nun im Rahmen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG). Hier werden kreisangehörige Gemeinden, die örtlichen und die überörtlichen Träger der Sozialhilfe und die Träger der Eingliederungshilfe zu einer „engen und vertrauensvollen“ Zusammenarbeit zur Erfüllung der Aufgaben nach dem SGB XII verpflichtet (vgl. Art. 84 AGSG).

5 Darstellung nach Nutz, Anna; Schubert, Herbert; Spieckermann, Holger; Winterhoff, Nicola; Zinn, Julia (2019): Sozialplanung in Kreisen. Evaluation der Implementierung einer integrierten Sozialplanung in zwei Landkreisen in Nordrhein-Westfalen, FGW-Studie VSP 21, Düsseldorf. URL: http://www.fgw-nrw.de/fileadmin/user_upload/FGW-Studie-VSP-21-Schubert-2019_05_21-komplett-web.pdf (zuletzt geprüft am 05.01.2021).

6 Darstellung nach Schulenburg, Klaus (2021): Präsentation auf dem Fachtag „Lebenswertes Bayern – Lebenswerte Kommunen“, Online-Veranstaltung für Landräte am 28.01.2021, organisiert durch den Bayerischen Landkreistag, München.

7 Vgl. z.B. Tschirpke, Vinzent (2020): Warum das Dorf in Krisenzeiten besser als die Großstadt ist. In: Süddeutsche Zeitung vom 27.03.2020. URL: https://sz-magazin.sueddeutsche.de/abschiedskolumne/coronavirus-dorf-grossstadt-88523?utm_source=pocket-newtab (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

8 Vgl. Endnote 3, 22.

9 Vgl. Harth, Oertzen, Susanna (2018): Sozialberichterstattung in Niedersachsen, Ergebnisse einer Online-Befragung. In: Redaktionsteam VSOP e.V. (Hrsg.): Sozialplanung aktuell, VSOP-Rundbrief 01/2018, Magdeburg, 7-20.

10 Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (Hrsg.) (2020): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2039. Demographisches Profil für den Freistaat Bayern. Beiträge zur Statistik Bayerns, Heft 553, S. 5 ff. URL: https://www.statistik.bayern.de/mam/statistik/gebiet_bevoelkerung/demographischer_wandel/demographische_profile/09.pdf (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

11 Zu den Auswirkungen der Digitalisierung in Deutschland vgl. beispielsweise Zika, Gerd; Helmrich, Robert; Maier, Tobias; Weber, Enzo; Wolter, Marc I. (2018): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035. Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. In: IAB-Kurzbericht (9/2018), Nürnberg.

12 So gibt es Hinweise, dass die Menschen in Deutschland durchaus heimatverbunden sind (vgl. dazu die Deutschland-Studie - Wo sich Jung und Alt am wohlsten fühlen von Prognos. URL: <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/deutschland-studie-interview-christian-boellhoff-prognos-institut-100.html> (zuletzt geprüft 25.01.2020).

13 Zur sogenannten VUKA-Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit vgl. z.B. Lange, Martin (2019): Digitalisierung und Mitarbeitergesundheit – Zukünftige Herausforderungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in einer digitalisierten Arbeitswelt. In: B&G, 35(03): 144-148.

14 Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (Hrsg.) (2021): Statistische Berichte. Einwohnerzahlen am 31. März 2021, Gemeinden, Kreise und Regierungsbezirke in Bayern, Basis: Zensus 2011, S. 6. URL: https://www.statistik.bayern.de/mam/produkte/veroeffentlichungen/statistische_berichte/a1200c_202141.pdf (zuletzt geprüft 10.10.2021).

15 Kitzeder, Peter (2010): Gemeinde, Landkreis, Bezirk. Bürger und Kommunen in Bayern, hrsg. von der Bayerischen Landeszentrale für politische Bildungsarbeit, München, S. 56.

16 Vgl. dazu Endnote 3; das Kapitel „Situationsbeschreibung – Gleichwertige Lebensverhältnisse nicht gegeben“.

17 Vgl. zu den „Maßnahmen der Bundesregierung zur Umsetzung der Ergebnisse der Kommission ‚Gleichwertige Lebensverhältnisse‘“. URL: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/heimat-integration/gleichwertige-lebensverhaeltnisse/kom-gl-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

18 Vgl. Endnote 17.

19 Vgl. Endnote 3.

20 Vgl. Endnote 3, 20.

21 Vgl. Endnote 3, 21 f.

22 Vgl. Endnote 3, 22.

23 Vgl. Endnote 17, 7.

24 Vgl. Endnote 17.

25 Darstellung nach Nutz, Anna; Schubert, Herbert (Hrsg.) (2020): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Handbuch, Stuttgart: Kohlhammer - Deutscher Gemeindeverlag GmbH, XVI.

26 Vgl. dazu auch Schubert, Herbert (2017): Kooperative Sozialplanung an der Schnittstelle zur Sozialwirtschaft im Sozialraum. URL: https://www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/WS-SozA/Department_Soziale_Arbeit/Unser_Department/Tagungen/schubert_handout_schnittstelle_sozialplanung_sozialwirtschaft.pdf (zuletzt geprüft 20.01.2020).

27 Endnote 25, XV.

28 Schubert, Herbert (2020): Integrierte Sozialplanung in Kreisen und kreisangehörigen Kommunen. In: Nutz, Anna; Schubert, Herbert (Hrsg.): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Handbuch, Stuttgart: Kohlhammer - Deutscher Gemeindeverlag GmbH, 15.

29 Nutz, Anna; Schubert, Herbert (2019): Sozialplanung in Kreisen. Evaluation der Einführung einer integrierten Sozialplanung in zwei Landkreisen in Nordrhein-Westfalen. FGW-Studie VSP 21, Düsseldorf, 3. URL: http://www.fgw-nrw.de/fileadmin/user_upload/Impuls_VSP-21-Schubert-2019_05-17-bt-op-web.pdf (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

30 Im Unterschied zu anderen Bundesländern liegt im Bundesland Bayern mit dem Seniorenpolitischen Gesamtkonzept ein Instrument vor, das in vielen Punkten bereits die Anforderungen an einen integrierten Sozialraum-Planungsansatz erfüllt.

31 Vgl. Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst – Hildesheim, Holzminden, Göttingen (Hrsg.) (2019): Kommunale integrierte Sozialberichterstattung in Niedersachsen – MONIKOM. Ein Werkzeugkasten zur Entwicklung eines sozialräumlichen Monitorings für kleinere und mittlere Kommunen. URL: http://blogs.hawk-hhg.de/monikom/wp-content/uploads/sites/51/2018/10/Litges_Poster_Monikomv4-2.pdf (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

32 Vgl. Landratsamt Ebersberg (Hrsg.) (o.J.): Sozialbericht Landkreis Ebersberg 2015. URL: <https://www.lra-ebe.de/dox/media.aspx?data=VYVm1SOjI2p2o%2bX5DzMS1vku-7jerVvLUagMhJrQ62YHhpqvjfp7fRpeggy%2bsi-OgsHJxfPqOmMdpbxGQqx1nWF76Rlmls-79XQ9uwgp1mScH3Kw%3d> (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

33 Vgl. Landratsamt München (Hrsg.) (2018): Sozialraumanalyse für den Landkreis München. URL: <https://formulare.landkreis-muenchen.de/cdm/cfs/eject/gen?MANDANTID=69&FOR-MID=6414> (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

34 Vgl. Landkreis Ebersberg (Hrsg.) (o.J.): Demografiekonzept Landkreis Ebersberg 2015. URL: <https://www.lra-ebe.de/dox/media.aspx?data=VYVm1SOjI2p2o%2bX5DzMS1vku-7jerVvLUagMhJrQ62YHhpqvjfp7fRpeggy%2bsi-OgsHJxfPqOmMdpbxGQqx1nWF76Rlmls-79XQ9uwgp1mScH3Kw%3d> (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

35 Vgl. Gottwald, Mario; Schröder, Kerstin (2018): Perspektiven und Ansätze integrierter Jugendhilfeplanung. Oder von der Notwendigkeit der Einmischung in kommunale Sozialplanung und Stadtentwicklung. In: Daigler, Claudia (Hrsg.): Profil und Professionalität der Jugendhilfeplanung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 161 ff.

36 Vgl. Landratsamt Aschaffenburg (Hrsg.) (o.J.): Integriertes Gesamtkonzept für Seniorinnen, Senioren und Menschen mit Behinderungen im Landkreis und der Stadt Aschaffenburg. URL: <https://www.landkreis-aschaffenburg.de/wer-macht-was/gesund-soziales/sozialesundseni-integriertesges/> (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

37 Vgl. Endnote 28, 14.

38 Vgl. z.B. Böhmer, Anselm (2015): Konzepte der Sozialplanung. Grundwissen für die Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer VS.

39 Holtkamp, Bogumil 2007, S. 236 zitiert nach Böhmer, Anselm (vgl. Endnote 38, 44).

40 Vgl. Endnote 28, 26 ff.

41 Endnote 28, 26.

42 Ergänzter Darstellung nach Endnote 5, 14.

43 Endnote 5, 12 f.

44 Vgl. Bayerische Staatsregierung (Hrsg.) (2020): Landesentwicklungsprogramm Bayern (LEP). Stand: 01.01.2020. URL: https://www.landesentwicklung-bayern.de/fileadmin/user_upload/landesentwicklung/Dokumente/Instrumente/Landesentwicklungsprogramm/Bayern_-_Nichtamtliche_Lese-fassung_-_Stand_2020/LEP_Stand_2020_Lese-fassung_x.pdf (zuletzt geprüft am 10.10.2021), 99 ff.

45 Vgl. dazu z.B. die Anforderungen infolge Kooperationsvereinbarungen zwischen dem örtlichen Träger der Sozialhilfe und dem überörtlichen Träger der Sozialhilfe und der Eingliederungshilfe nach dem Gesetz zur Ausführung der Sozialgesetze Art. 84 Abs. 3 AGSG bzw. Art. 66 e AGSG.

46 Für den (integrierten) Sozialbericht vgl. Endnote 32.

47 Endnote 34.

48 Dabei bleiben die gesetzlichen Verpflichtungen zur Erstellung von Fachplanungen, wie z.B. Seniorenpolitische Gesamtkonzepte, Jugendhilfeplanungen, unverändert fortbestehen.

49 Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e.V. (BAGSO) (Hrsg.) (2017): Kommunale Politik für ältere Menschen, 2. URL: <https://www.bagso.de/publikationen/positionspapier/kommunale-politik-fuer-aeltere-menschen/> (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

50 Endnote 35, 174.

51 Vgl. Schubert, Herbert (2018): Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften; Böhmer, Anselm (2015): Verfahren und Handlungsfelder der Sozialplanung. Grundwissen für die Soziale Arbeit, Wiesbaden, Springer VS.

52 Vgl. Schubert, Herbert (2020): Sozialplanung (online). socialnet Lexikon. URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/Sozialplanung> (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

53 Endnote 35, 176.

54 Endnote 35, 176.

55 Vgl. Aschenbrenner, Petra; Pawlitschko, Ilona (2019): Den demografischen Wandel vor Ort gestalten! Demografie-Steckbrief und Methodenkoffer als Werkzeuge für Kommunen, Projektbericht im Generationenmanager KSH München, Benediktbeuern.

56 Wiesemann, Lars (2019): Begegnungen schaffen im Quartier. Eine Reflexion von Theorie und Praxis. URL: https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/o8/publikationen/werkSTADT/PDF/vhw_werkSTADT_Begegnung_im_Quartier_Nr_34_2019.pdf (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

57 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (2019): Förderrichtlinie Selbstbestimmt Leben im Alter. URL: <https://www.stmas.bayern.de/wohnen-im-alter/quartiers-konzepte/index.php> (zuletzt geprüft 10.10.2021).

58 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2020): Marktplatz der Generationen. URL: <https://www.stmas.bayern.de/senioren/kommunen/generationenmarkt.php> (zuletzt geprüft 10.10.2021).

59 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.) (2020): Ländliche Entwicklung. Ein starker Partner für einen starken Raum. URL: <https://www.landentwicklung.bayern.de> (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

60 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.) (2020): Interkommunale Zusammenarbeit. Hinter starken Regionen steht eine starke und innovative Gemeinschaft. URL: <https://www.landentwicklung.bayern.de/interkommunal/index.php> (zuletzt geprüft am 10.10.2021).

61 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2017): Sorge und Mitverantwortung in der Kommune. Erkenntnisse und Empfehlungen des Siebten Altenberichts, 3. Aufl., Frankfurt a. M.

62 Endnote 57.

63 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (o.J.): Eckpunkte für Quartierskonzepte (mit besonderer Berücksichtigung älterer Menschen). URL: https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_inet/wohnen-im-alter/200415_eckpunkte_quartierskonzepte.pdf (zuletzt geprüft 10.10.2021).

64 Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Versorgungsmöglichkeiten für pflegebedürftige Angehörige, lebendiges, inkludierendes Gemeinwesen, Möglichkeit der Teilhabe und Partizipation etc.

65 Mündliche Aussagen von Klaus Schulenburg 2019.

66 Vgl. Endnote 35, 176.

67 Vgl. Walter, Werner (2019): Ausblick – Selbstverständnis, Standards und Haltung der Sozialplanenden. In: Gottschalk, Ingo (Hrsg.): VSOP Kursbuch Sozialplanung. Orientierung für Praxis und Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 127.

68 Vgl. Endnote 67, 132.

69 Vgl. Endnote 67, 125.

70 Endnote 67, 134.

71 Endnote 67, 132.

72 Im Bereich der Sozialplanung sind häufig Disziplinen wie Soziale Arbeit, Soziologie, Geografie, Politikologie, Urbanistik, Pädagogik, Stadtplanung und Verwaltungswissenschaften vertreten.

73 Vgl. Endnote 39, 44.

74 Vgl. Endnote 39.

75 In Anlehnung an Endnote 25.

76 Ebd.

77 Vgl. dazu auch Endnote 67, 133 ff. sowie z.B. Cordts, Susanne; Gottschalk, Ingo: Managementkreislauf der Sozialplanung und kommunale Steuerungsprozesse. In: Gottschalk, Ingo (Hrsg.): VSOP Kursbuch Sozialplanung. Orientierung für Praxis und Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 53-71.

Ergänzungen zur integrierten Sozialplanung im Landkreis Rosenheim

Sozialplanung im Landkreis Rosenheim	
Zentrale Entwicklungsschritte zur Implementierung der Sozialplanung	
Beginn	2010
Entstehung: Aus welchem Fachbereich heraus bzw. externer Impuls?	Initiative aus den Kreisgremien
Anlass für die Einführung	Entwicklung eines Seniorenpolitischen Gesamtkonzepts und eines Teilhabepans für Menschen mit Behinderungen.
Zentrale Meilensteine	Erarbeitung von Fachplanungen und Konzepten. Aufbau von vergleichbaren Strukturen der Fachplanungen und Verankerung von Planungsprämissen. Begleitung der Umsetzung, regelmäßige Berichterstattung und Übernahme von Einzelprojekten.
Verortung der Sozialplanung im Landratsamt: Struktur und Rahmenbedingungen	
Verortung der Sozialplanung in der Organisation	Stabsstelle in der Abteilung für Jugend, Familie, Soziales und Kommunales
Stellenumfang	Sozialplaner in Vollzeit
Qualifikation des Sozialplaners	Dipl. Sozialpädagoge (BA) und Dipl. Volkswirt (FH); Sozialplaner seit über 10 Jahren. Erfahrung aus Verwaltung und Wirtschaft.
Aufgaben des Sozialplaners	Der Sozialplaner ist insbesondere für die Strukturen, die Umsetzung und die Prozesse der Planung zuständig. Ein Aufgabenschwerpunkt im Landkreis Rosenheim ist die Gestaltung der Seniorenhilfe und Seniorenpolitik. Die Grundlage dafür bildet das Seniorenpolitische Gesamtkonzept. Zudem verantwortet er die Teilhabepanung für Menschen mit Behinderungen, die Jugendhilfeplanung des Landkreises und begleitet aktiv diverse Projekte, aktuell die Einrichtung eines Pflegestützpunktes. Der Sozialraumplaner unterstützt die Fachplanungen mit Grundlagen, Daten, Auswertungen und koordiniert Arbeitsgruppen.
Umfang der planerischen Aufgaben (Fachplanungen)	Die einzelnen Fachplanungen laufen oft ein halbes bis Dreivierteljahr. In dieser Zeit ist es kaum möglich, sich um Einzelprojekte zu kümmern. Beim Seniorenpolitischen Gesamtkonzept gibt es keine zusätzlichen personellen Ressourcen. Die Jugendhilfeplanung wird durch das Jugendamt und die Sozialplanung gemeinsam verantwortet.
• Seniorenpolitisches Gesamtkonzept	Inhaltlich wurde das SPGK und dessen Fortschreibung selbst bearbeitet. Methodisch hat ein Institut mitgewirkt (z.B. bei den schriftlichen Befragungen). Der Aufbau ist ein sehr hoher zeitlicher und organisatorischer Aufwand. Daher war trotz der Unterstützung durch das Institut viel Arbeit seitens des Landratsamtes nötig.

• Teilhabepanung für Menschen mit Behinderungen	Es wurde ein Institut beauftragt, das die Daten erhob, aufbereitet und ausgewertet hat und Arbeitsgruppen einberufen und moderiert hat. Das Landratsamt hat den Ansprechpartner für das Institut sowie die örtliche Infrastruktur zur Verfügung gestellt. Hier erfolgt eine stetige Zusammenarbeit.
Umgang mit koordinierenden Aufgaben	Die koordinierende Aufgabe ist in einer Vollzeitstelle machbar. Wenn es den Auftrag gibt, Planungen und Umsetzungen fortzuschreiben, ist es auch bewältigbar, allerdings sind Priorisierungen nötig. Der Austausch wird vom Sozialplaner als sehr wichtig erachtet, da er den Anspruch hat, ein Ansprechpartner intern und extern zu sein. Zu sagen, man wisse es nicht oder man wäre nicht zuständig, ist nicht das richtige Signal im Sinne des Dienstleistungsauftrages des Landratsamtes gegenüber den Bürgern.
Möglichkeit der Umsetzung von Maßnahmen	Die Arbeit ist für eine Vollzeitstelle zu bewältigen, wenn es Unterstützungen aus den Fachbereichen bei der Umsetzung gibt. Im Bereich der Teilhabepanung wurde eine Fachstelle Inklusion geschaffen.
Notwendigkeit der Fokussierung	Aus Zeit- und Bedarfsgründen ist die Fokussierung auf eine Auswahl von Gemeinden notwendig. Manchmal ist es auch ausreichend, Konzepte und Angebote zu entwickeln und damit den Impuls zu geben.
Abstimmungen im Landratsamt auf Leitungsebene	Abstimmungen mit anderen Abteilungen finden teilweise auf Leitungsebene statt. Der Sozialplaner nimmt nicht selbst an den Leitungsrunden teil. Er informiert seine Abteilungsleitung, die abgestimmte Themen in den Gesprächsrunden einbringt. Im Einzelfall hält der Sozialplaner Präsentationen für den Landrat und/oder Abteilungsleitungen.
Steuerungsgruppen	Die Steuerungsgruppen sind aus der Kommunalpolitik, mit Fachleuten und Interessenvertretungen besetzt. Die Strukturierung ist in allen drei Planungsbereichen ähnlich. Die Struktur wurde vom Kreistag verabschiedet und ist somit schriftlich festgelegt. Die Steuerungsgruppen tagen je Planungsbereich zwei- bis dreimal im Jahr. Hier werden Projektentwicklungen besprochen. Der stetige Wechsel des Personals in den Steuerungsgruppen durch Legislaturperioden erschwert die Kommunikation.
Facharbeitsgruppen	Die Facharbeitsgruppen übernehmen die Vertiefung einzelner Fachthemen und die Umsetzung der Planung im Landkreis und den Gemeinden. Die Planungsphasen sind immer sehr zeitaufwendig. In der Umsetzung wird der Kontakt geringer bzw. es erfolgt eine Übertragung auf die Fachbereiche. Teilweise werden Umsetzungsprozesse langfristig begleitet.
Akzeptanz von Sozialplanung bei den kreisangehörigen Gemeinden	Das Interesse ist von vielen Gemeinden groß; einige sind auch im Planungsprozess beteiligt. Nach der Erstvorstellung der Planungsergebnisse verliert sich das Interesse jedoch oft schnell. Gute Erfolge wurden bei der Fachstelle Inklusion erzielt.

Zusammenarbeit mit anderen Planungsbereichen im Landratsamt	Die Zusammenarbeit im Hause bzw. das Interesse anderer Fachbereiche/Abteilungen im Landratsamt bestehen nur punktuell. Es wird hier ein kollegialer Austausch gepflegt und Fachwissen ausgetauscht. Außerhalb des Sozialen, wie Wirtschaft, Kreisentwicklung, Bau, etc., wurden gute Erfahrungen mit Einzelprojekten und dem persönlichen Kontakt gemacht.
Zusammenarbeit mit Externen	Intern gibt es einen Runden Tisch Soziales, der zwei- bis dreimal im Jahr zum Austausch tagt. Dieser wurde von der Sozialplanung initiiert und ist informell. Dabei geht es um einzelne konkrete Projekte, nicht um eine Abstimmung der Planung. Die Zusammenarbeit mit Externen erfolgt über die Steuerungs- und Facharbeitsgruppen.

Herausforderungen bei der Umsetzung von Sozialraumplanung	
Bedarf an Vernetzung ist groß	Es gibt viele Fachbereiche, Stabsstellen und Themen im sozialen Bereich, teilweise über verschiedene Abteilungen hinweg. Das erschwert die Vernetzung. Das Bestreben, die Zusammenarbeit der sozialen Bereiche zu bündeln, ist vorhanden. Allerdings ist dies ein langer Prozess, der reifen muss. Es braucht einen langen Vorlauf, um die Notwendigkeit der integrierten Arbeitsweise zu vermitteln. Der Bedarf muss auf der Leitungsebene gesehen werden. Dazu ist es wichtig, Fürsprecher zu gewinnen.
Unterschiedliche Hierarchien und Kommunikationswege	Austausch findet statt, allerdings hauptsächlich informell. Das funktioniert gut. Allerdings erschweren die Hierarchien und Verwaltungswege den Informationsfluss.
Klare Zuständigkeit und „Standing“	Die Sozialplanung muss sich weiter etablieren als Ansprechpartner intern sowie extern, und sich dadurch ein „Standing“ erarbeiten. Dann ist sie in einer besseren Position, Bedarfe sichtbar zu machen und Maßnahmen umzusetzen.
Veränderungswille	Man benötigt Strukturen und Veränderungswillen auf allen Ebenen.
Personelle Ressourcen	Die Einführung von Sozialplanung und die Umsetzung der Planungsergebnisse ist normalerweise mit der Aufstockung der personellen Ressourcen verbunden.

Förderliche Faktoren bei der Umsetzung	
„Motoren“ für die Implementierung der Sozialplanung	Engagierte Kollegen
Ansprechpartner	Ein zentraler Ansprechpartner ist empfehlenswert, um die Aufgaben und das Wissen entsprechend zu bündeln.

Gemeinsame Datengrundlage, technische Umsetzung	Es wird als hilfreich erlebt, wenn es eine gemeinsame Datengrundlage gibt, auf die jeder Fachbereich Zugriff hat. Dazu müssen EDV-technische Lösungen geschaffen werden.
Politischer Wille	Politischer Wille ist insbesondere für die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen unerlässlich.

Mehrwert einer Sozialraumplanung nach dem Modell des Landratsamtes Rosenheim	
Bedarfe und Anfragen gehen nicht verloren	Der Sozialplaner ist Ansprechpartner nach innen und außen. Somit ist sichergestellt, dass Bedarfe und Anfragen nicht verloren gehen.
Außendarstellung und Professionalität	Das Landratsamt wird in der Öffentlichkeit als professionell wahrgenommen, wenn insbesondere für den sozialen Bereich ein kompetenter Ansprechpartner für solche Anfragen zur Verfügung steht.
Engagement	Als direkter Ansprechpartner fördert man das Engagement und die Beteiligungsmöglichkeiten der Bürger.
Nachhaltigkeit von Projekten	Die Vernetzung im Landkreis steigert die Nachhaltigkeit von Projekten, die Effizienz und die Effektivität.
Nachhaltige Kooperationen	Externe Kontakte bei Projekten können auch für zukünftige Projekte nachhaltig genutzt werden.

Empfehlungen für die Einführung der Sozialplanung nach dem Modell des Landratsamtes Rosenheim	
Unterschiedliche Ausgangssituationen in jedem Landkreis	Die Ausgangssituation ist von Landkreis zu Landkreis unterschiedlich, insbesondere auch ihre Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen. Daher können für die Umsetzung der ISP nur jeweils angepasste Herangehensweisen sinnvoll sein.
Best-Practice-Beispiele als Argumentationshilfen	Ein Erster Schritt könnte die Argumentation mithilfe von Best-Practice-Beispielen für die Landkreisverwaltung sein.
Suche nach „Verbündeten“	Im nächsten Schritt sind innerhalb des Landratsamtes Fürsprecher zu finden, um die Bereitschaft der Verwaltung für Änderungen anzuregen.
Verlässliche interne Kommunikation, die koordiniert wird	Zudem müssen erste Bausteine für eine verlässliche interne, kommunikative Infrastruktur gelegt werden. Hier muss jemand „den Hut aufhaben“, der die Arbeitszeit hat und die Organisation leistet, motivieren kann etc.
Feste Arbeitsgruppe	Wichtig ist die Entwicklung einer stabilen internen Arbeitsgruppe der integrierten Sozialplanung.
Sammeln von Daten und Fakten	Für die Argumentation gegenüber Entscheidungsträgern sollten bereits Daten und Fakten gesammelt und erste Netzwerke im Landkreis geknüpft werden.
Politische Beauftragung	Anschließend kann der politische Auftrag argumentativ eingeholt werden.
Politische Unterstützung bei der Umsetzung	Wichtig ist eine politische Stimme für den Beginn des Umsetzungsprozesses.

Ergänzungen zur integrierten Sozialplanung im Landkreis Ebersberg

Sozialplanung im Landkreis Ebersberg	
Zentrale Entwicklungsschritte zur Implementierung der Sozialplanung	
Beginn	2012
Entstehung bzw. Impuls für die Sozialplanung	Antrag der Kreispolitik auf Abgleich und Auswertung von Daten (z.B. Bevölkerungsentwicklung, Schulprognosen) (2012) Beschluss im Kreistag zur Erarbeitung eines „Demografischen Gesamtkonzepts“ (2013)
Anlass für die Einführung	Schaffung einer Sozialberichterstattung in Form eines Sozialberichts zur Ableitung politischer Leitlinien, Ziele und konkreter Maßnahmen
Zentrale Meilensteine	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung der sozialen Landschaft und Erstellung des Sozialberichts (2015) in enger Zusammenarbeit mit allen Fachstellen • Demografiekonzept (2015) mit konkreten Projektbeschreibungen zu 62 Handlungsfeldern wie Inklusion, Integration, Familien, Ehrenamt und Senioren • Aktionsprogramm 2030 mit Leitbildentwicklung und inhaltlichem Orientierungsrahmen für die integrierte Sozialplanung (2016) • Regelmäßige Sozialberichterstattung (2019,2022)
Verortung der Sozialplanung im Landratsamt: Struktur und Rahmenbedingungen	
Verortung der Sozialplanung in der Organisation	Integriert in das „Team Demografie“ in der Abteilung 6 Jugend, Familie und Demografie
Abstimmungen auf Leitungsebene?	Wöchentlicher JF des Teamleiters mit dem Abteilungsleiter
Stellenumfang „Team Demografie“	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleiter: 1,0 VZÄ • Teamassistent: 0,72 VZÄ • Fachstelle für Sozial- und Bildungsmonitoring: 1,0 VZÄ • Fachstelle für Senioren und Menschen mit Behinderung: 1,0 VZÄ • Fachstelle für Ehrenamt: 0,63 VZÄ • Fachstelle für Familie und Integration: 1,0 VZÄ • Geschäftsstelle der Gesundheitsregion^{plus}: 1,0 VZÄ • Pflegestützpunkt: 2,38 VZÄ
Aufgaben des Teams Demografie	Kreisentwicklung für die Bereiche Soziales und Gesundheit
Qualifikation des/der Sozialplanenden	Der Teamleiter ist Sozialarbeiter M.A. mit den Schwerpunkten Sozial- und Gesundheitsmanagement.

Aufgaben des Sozialplaners	<p>Der Sozialplaner übernimmt die koordinierende und ressortübergreifende Planungsstelle für alle relevanten Fachbereiche – Soziales, Gesundheit, Bildung, bezahlbarer Wohnraum etc.</p> <p>Enge Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung (z.B. Kitabedarfsplanung mit dem „Hildesheimer Bevölkerungsmodell“)</p> <p>Datenbündelung an einer zentralen Fachstelle (in Planung)</p> <p>Netzwerkarbeit: Schnittstelle zu allen relevanten Stellen (z.B. andere Sachgebiete, ARGE Wohlfahrt, Bürgermeister etc.)</p> <p>Transparente Darstellung von Bedarfen (z.B. Pflegebedarfsplanung)</p> <p>Armutserhebung in Gemeinderäten, im Kreistag etc.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlussfolgerungen nachvollziehbar machen • Analysen aufbereiten • Befähigung zu sach- und bedarfsgerechten Entscheidungen!
Akzeptanz von Sozialplanung bei den kreisangehörigen Gemeinden	<p>Leistungen sind so zu gestalten, dass alle kreisangehörigen Gemeinden gleichermaßen von diesen profitieren können. Dieses Achten auf die Wirkung von Maßnahmen für alle führt zur Akzeptanz in der Kreispolitik.</p> <p>Beispiele für die nachhaltige Arbeit für und mit kreisangehörigen Gemeinden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • haushaltsnahe Dienstleistungen: Fortbildungsangebot für Ehrenamtliche aller Gemeinden wird auf Landkreisebene organisiert • mobile, barrierefreie Toilette „Eine für alle“ wird für Veranstaltungen im gesamten Landkreis zur Verfügung gestellt. Dieses Angebot wird intensiv genutzt. • Schaffung einer ambulanten palliativen Wohngemeinschaft (Hospizinsel) • u.v.m. <p>Der Unterstützungsbedarf bzw. -wunsch der Gemeinden im Lkr. ist sehr unterschiedlich. Gerade größere Gemeinden mit mehr als 20.000 Einwohnern wünschen eher keine Einmischung, kleinere sind dagegen froh über die Unterstützung des Landratsamtes. Auch gibt es ein gewisses Gefälle zwischen den Gemeinden im Norden und im Süden des Landkreises hinsichtlich ihrer Größe und Struktur (südliche Gemeinden ländlich geprägt, in den nördlichen eher Verstädterungstendenzen).</p> <p>Deswegen ist es wichtig, nicht „reflexhaft“ nach der Devise zu handeln „Wir machen alles für alle“, sondern zu prüfen, welche Prioritäten tatsächlich zu setzen sind.</p> <p>Auch ist es zielführend, die Spätkosten bzw. Folgekosten bei Planungen zu berücksichtigen und abzuwägen, was man selbst macht bzw. in Auftrag gibt.</p>

Förderliche Faktoren bei der Umsetzung im Landkreis Ebersberg	
Ansatz	Das Vorgehen im Landkreis Ebersberg basiert auf einer ganzheitlichen Strategie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Aktuelle Daten als Entscheidungsgrundlage	Zur fortlaufenden Bedarfsermittlung wird der Sozialbericht kontinuierlich fortgeschrieben. Aufgrund der ermittelten Bedarfe können schnell passgenaue Lösungen entwickelt werden.
Politischer Wille und finanzielle Ressourcen	Generell liegt ein sehr hohes Interesse des Landrats vor. Die Kreispolitik wünscht die Fortschreibung des Sozialberichts, um Bedarfe zu ermitteln und darauf aufbauend eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln. Der parteiübergreifende politische Wille inkl. der Bereitstellung von Ressourcen muss vorhanden sein. Die Ressourcen werden für die personelle Ausstattung des Teams Demografie sowie für Projekte zur Verfügung gestellt.
Koordination und Steuerung durch Sozialplanung	Sozialplanung hat eine ganzheitliche Strategie für den Landkreis im Blick. Sie führt unterschiedliche Planungen zusammen, fokussiert zentrale Themen und führt zu einer einheitlichen Planungsstrategie. Parallele Planungen werden vermieden.
Eigenes Budget	Kein „Titel ohne Mittel!“ Eigenes Budget für den Sozialplanenden, aber auch für die Fachstellen.
Herausforderungen bei der Umsetzung von Sozialraumplanung	
Parallele Planungsprozesse	Parallele Planungsprozesse im Rahmen des Aktionsprogramms 2030 wurden erst spät bekannt. Hier erfolgte ebenfalls ein breit angelegter Planungsprozess in 14 Themenbereichen mit 20 Projekten, die eine breite Schnittfläche zu den Handlungsfeldern des Demografiekonzepts hatten. Manche Projekte im sozialen Bereich des Aktionsprogramms waren nicht kompatibel bzw. passten nicht zu den bereits beschlossenen Handlungsfeldern des Demografiekonzepts. Solche Erkenntnisse machen die Sinnhaftigkeit einer Planstelle sichtbar, die alle Projekte und Planungen zu einer sinnvollen Ausrichtung zusammenführt.

Ergänzungen zu den „Kümmererstrukturen“ im Landkreis Unterallgäu

„Kümmererstrukturen“ im Landkreis Unterallgäu	
Zentrale Entwicklungsschritte zur Implementierung der „Kümmererstrukturen“	
Beginn	Vor ca. 10 Jahren
Entstehung: Aus welchem Fachbereich heraus bzw. externer Impuls?	Art. 69 AGSG und Seniorenpolitisches Gesamtkonzept (SPGK) des Landkreises Unterallgäu aus dem Jahr 2009 – evaluiert und fortgeschrieben im Jahr 2019
Anlass für die Einführung	Sozialräumliche Umsetzung des SPGK
Zentrale Meilensteine	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung in den ersten drei Projektgemeinden (Mindelheim, Erkheim und Wolfertschwenden) im Jahr 2013 • Evaluation des Projektes in den drei Projektgemeinden durch das Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) im Jahr 2014 • Beschluss des Ausschusses für Soziales im Landkreis Unterallgäu zur Förderung von Gemeinden im Rahmen der altersgerechten Quartiersentwicklung (06.07.2015) • Ausweitung des SeLA-Förderprogramms zur altersgerechten Quartiersentwicklung durch das Bayerische Sozialministerium von zwei auf vier Jahre und auf max. 80.000 Euro • Positive Berichterstattung der Projektgemeinden im Rahmen der jährlich stattfindenden Austauschtreffen im Landkreis Unterallgäu • Sensibilisierung der Bürgermeister bei den Bürgermeister-Dienstbesprechungen im Landkreis Unterallgäu
Verortung der „Kümmererstrukturen“ im Landratsamt: Struktur und Rahmenbedingungen	
Verortung in der Organisation	Koordinationsstelle Seniorenpolitisches Gesamtkonzept
Stellenumfang	Vollzeitstelle
Qualifikation des Sozialplanenden/Koordinators	Krankenpfleger, Pflegemanager, Heimleiter, TQM-Auditor, Generationenmanager Bayern, derzeit im Studium der Sozialen Gerontologie an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen in Berlin
Aufgaben des Sozialplanenden/Koordinators	<ul style="list-style-type: none"> • Fortschreibung und Umsetzung des Seniorenpolitischen Gesamtkonzepts • Unterstützung und Begleitung von Verbänden und Kommunen in der Seniorenarbeit • Netzwerkarbeit für die Akteurinnen und Akteure der Seniorenarbeit auf Landkreisebene • Projektarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Berichterstattung • Moderation von Arbeitsgruppen • Schulung und Begleitung der Seniorenbeauftragten der Gemeinden
Umfang der planerischen Aufgaben (Fachplanungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Der Prozess der altersgerechten Quartiersentwicklung in Gemeinden hat in der Regel 6 Monate Vorlaufzeit und benötigt nach der Beschlussfassung durch den Gemeinderat dann ca.

	<p>noch ein Jahr bis zur Konzepterstellung. Danach soll der Prozess fortlaufend und dynamisch in der Gemeinde fortgeführt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> Das SPGK wird alle 10 Jahre im Landkreis Unterallgäu fortgeschrieben, evaluiert und aktualisiert.
Umgang mit koordinierenden Aufgaben	<p>Koordination hat viel mit Vernetzung und mit einer strukturierten Vorgehensweise zu tun. Dabei sind die verschiedenen Ebenen von Netzwerken zu berücksichtigen (Landkreis, Gemeinde, Verband etc.). Im Rahmen der altersgerechten Quartiersentwicklung unterstützt die Koordinationsstelle Seniorenkonzept im Landkreis Unterallgäu die Gemeinden u.a. bei der Netzwerkarbeit, der Moderation von Arbeitsgruppen, der Durchführung von Beteiligungsprozessen und Analysen sowie bei den Projektplanungen.</p>
Abstimmungen auf Leitungsebene	<ul style="list-style-type: none"> Durch die Koordinationsstelle Seniorenkonzept erfolgt regelmäßig ein Rechenschaftsbericht im Kreistag und/oder im Sozialausschuss des Landkreises. Zudem werden dort neue Projekte und Finanzierungsplanungen vorgestellt, besprochen und bei Bedarf beschlossen. Auf Ebene der Gemeinden stellt die Koordinationsstelle Seniorenkonzept sozialräumliche Projekte im Gemeinderat vor (z.B. altersgerechte Quartiersentwicklung). Es erfolgt eine enge und regelmäßige Abstimmung mit der zuständigen Abteilungs- und Sachgebietsleitung im Landratsamt.
Akzeptanz bei den kreisangehörigen Gemeinden	<p>Soziale Arbeit benötigt hauptamtliche Unterstützung. Durch die Erfolge der letzten Jahre im Bereich der Seniorenarbeit und durch die demografische Entwicklung in den ländlichen Gemeinden im Landkreis Unterallgäu wird die Unterstützung der „Koordinationsstelle Seniorenkonzept“ von den Gemeinden häufig in Anspruch genommen und als wertvoll empfunden.</p>
Vernetzungsbeispiele auf Gemeindeebene	<ul style="list-style-type: none"> Seniorennetzwerk Mindelheim: www.mindelheim.de/bildung-soziales/senioren/seniorennetzwerk Netzwerk Altenhilfe und seelische Gesundheit Memmingen/ Unterallgäu: www.netzwerk-altenhilfe.de
Zusammenarbeit mit anderen Planungen	<p>Innerhalb des Landratsamts erfolgt die Zusammenarbeit mit anderen Planungsbereichen durch Zugehen bzw. direktes Anfordern.</p>
Zusammenarbeit mit Externen	<p>Über das „Netzwerk Altenhilfe und seelische Gesundheit Unterallgäu-Memmingen“ erfolgt eine systematische Zusammenarbeit und Information verschiedener Zielgruppen und Akteuren. Durch einen Kooperationsvertrag und einer Geschäftsordnung erhält das Netzwerk die nötige Verbindlichkeit. Siehe: www.netzwerk-altenhilfe.de</p>
Herausforderungen bei der Umsetzung von „Kümmererstrukturen“	
Überzeugungsarbeit	<p>Stakeholder der Planungen (Wirtschaft, Kreisentwicklung, Jugendhilfeplanung, Landrat und Referenten) müssen überzeugt werden.</p> <p>Der Bürgermeister und der Gemeinderat müssen das Projekt als gewinnbringend sehen. Ein positiver Beschluss des Gemeinderats ist deshalb sehr hilfreich.</p>

	<p>Der Prozess muss transparent und nachvollziehbar gestaltet werden. Deshalb ist es wichtig, schon im Vorfeld die Kirchen, Akteure der Seniorenarbeit und weitere Stakeholder einzubeziehen und zu beteiligen. Auch diese sollten den Prozess als hilfreich ansehen, damit die Beteiligung gewährleistet ist.</p>
Notwendigkeit einer koordinierenden Stelle	<p>Alle Zielgruppen (z.B. Familien, Jugend, Menschen mit Behinderung, Migrantinnen und Migranten) müssen immer die Möglichkeit haben, sich am Prozess zu beteiligen und müssen auch für sich einen Nutzen erkennen. Die Ausweitung auf diese Zielgruppen muss immer in Aussicht gestellt werden.</p> <p>Es ist hilfreich, wenn in jeder Phase des Projekts eine hauptamtliche Stelle unterstützend und koordinierend zur Seite steht. Diese Stelle sollte aber Erfahrung mit dem Aufbau von Quartierskonzepten, Beteiligungsprozessen und Datenerhebung haben und den Prozess strukturieren und moderieren. Bis es ein hauptamtliches Quartiersmanagement in der jeweiligen Gemeinde gibt, steht im Landkreis Unterallgäu dafür die „Koordinationsstelle Seniorenkonzept“ im Landratsamt zur Verfügung.</p>
Finanzierung	<p>Es ist hilfreich, wenn der Landkreis auch bei der Finanzierung Anreize für seine Gemeinde gibt. Deshalb hat der Sozialausschuss des Kreistags im Landkreis Unterallgäu ein eigenes Förderprogramm beschlossen. Darüber werden Gemeinden bis zur Konzepterstellung mit bis zu 5.000 Euro für max. 40 % der Kosten für ein Planungsbüro gefördert. Danach kann die Gemeinde eine nachfolgende Förderung beim Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales über das Förderprogramm SeLA (Selbstbestimmt Leben im Alter) über einen Förderzeitraum von 4 Jahren und einer Förderhöhe von max. 80.000 Euro für Personal- und Sachkosten beantragen.</p> <p>Im Landkreis Unterallgäu wurden alle Stellen für Quartiersmanager in den Gemeinden auch nach der Förderung fortgeführt (Nachhaltigkeit!). Die Finanzierung übernimmt dann vollumfänglich die Gemeinde. Dafür ist i.d.R. ein positiver Beschluss des Gemeinderats nötig.</p>
Ehrenamt	<p>Ehrenamt ist eine wichtige Stütze im Prozess der altersgerechten Quartiersentwicklung. Das Engagement muss aufgebaut, integriert und gefördert werden. Im Landkreis Unterallgäu kooperiert und unterstützt dabei auch die Freiwilligenagentur Schaffenslust. Zum Beispiel gibt es dort eine Servicestelle zum Auf- und Ausbau von Nachbarschaftshilfen. Aber auch lokale Initiativen vor Ort, Vereine, Gruppen, ehrenamtliche Akteure aus der Kirche und der Bürgerschaft sind im Prozess eine wertvolle Stütze, die es zu integrieren gilt. Klare Absprachen und Ziele schützen vor Überforderung und machen das ehrenamtliche Engagement transparent und einschätzbar.</p>
Erreichbarkeit von Stakeholdern	<p>Zuerst sollte eine Analyse von Stakeholdern im sozialen Nahraum erfolgen. Diese müssen über den Prozess umfänglich informiert werden. Die Möglichkeit und der Wunsch des Mitwirkens müssen aufgezeigt werden. Die Bereitschaft der Mitwirkung muss eruiert werden. Auch dabei sind klare Strukturen hilfreich.</p>

Förderliche Faktoren bei der Umsetzung von „Kümmererstrukturen“

Zusammenwirken von Landkreis und Gemeinden	<p>Der Landkreis informiert die Gemeinden über die demografische Entwicklung und über die entsprechenden Herausforderungen. Das SPGK wird den Gemeinden zur Verfügung gestellt und auch in den Gemeinden vorgestellt.</p> <p>Die Unterstützung vonseiten des Landkreises muss klar kommuniziert werden. Erste Ansprechpartner sind dabei die Bürgermeister und die Seniorenbeauftragten. Die unterstützende Arbeit der Koordinationsstelle Seniorenkonzept des Landkreises ist häufig zugehend und findet in den Gemeinden vor Ort statt.</p> <hr/> <p>Um die demografische Entwicklung im gesamten Landkreis positiv zu gestalten, ist es wichtig, dass die Gemeinden auch entsprechende Unterstützung durch die Koordinationsstelle Seniorenkonzept erhalten (Wechselwirkung).</p>
Klare Rollendefinitionen	<p>Aufgaben und Zuständigkeiten müssen im Vorfeld geklärt werden. Über Checklisten wird genau besprochen, wer für welchen Umsetzungsschritt zuständig ist (Gemeinde, Landkreis, Planungsbüro).</p>
Transparenz	<p>Damit möglichst viele Akteure sowie Bürger den Prozess unterstützen, ist bereits vor Projektstart eine gute Öffentlichkeitsarbeit nötig, die während des gesamten Projektes fortgeführt werden muss.</p> <hr/> <p>Durch einen hohen Grad an Transparenz werden Bürger und Akteure bestmöglich über die Entwicklungen und Projekte informiert.</p>
Neue Themenschwerpunkte in den Landkreisen: Gemeindeentwicklung über den Themenbereich Senioren	<p>Der Prozess kann auch in einen globalen Gemeindeentwicklungsprozess integriert werden. Aufgaben und Zuständigkeiten müssen dann aber klar definiert werden. Eine Verzahnung der verschiedenen Planungsbereiche muss stattfinden (z.B. Soziales, Verkehr und Mobilität, Siedlung und Wohnen, Gewerbe und Einzelhandel, Sicherheit und Ordnung).</p>

Empfehlungen für die Einführung von „Kümmererstrukturen“ auf Gemeindeebene nach dem Modell Unterallgäu

Vorbereitungsphase (ca. 6 Monate)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgespräche • Finanzierungs- und Handlungsplan
Aufbauphase (ca. 1 Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligungsprozesse • Sozialraumanalysen • Konzepterstellung, Förderantrag SeLA
Implementierungsphase: Schwerpunkt Seniorenarbeit (4 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> • Start Quartiersmanagement • Projektarbeit • Vernetzungsarbeit
Ausdehnungsphase (auf Dauer)	<p>Ausweitung auf andere Zielgruppen (z.B. Migration, Jugend, Menschen mit Behinderung) im Rahmen einer integrierten Sozialraumplanung. Die Steuerung und Moderation des fortlaufenden, dynamischen Prozesses übernimmt das hauptamtliche Quartiersmanagement im Rahmen der INTEGRIERTEN SOZIALRAUMPLANUNG.</p>



