



Georg Zinner

## Nachbarschaftshäuser in ihrem Stadtteil

Schriften, Aufsätze, Reden, Interviews  
zu Sozialpolitik und Gesellschaft

2., erweiterte Auflage (Digitaledition)

- Teilausgabe:
- [ 1 ] Sozial-kulturelle Arbeit
  - [ 2 ] Leben im Alter
  - [ 3 ] **Organisation, Staat und freie Wohlfahrt**
  - [ 4 ] Bürgerschaftliches Engagement
  - [ 5 ] Jugendarbeit und Jugendhilfe
  - [ 6 ] Inklusion
  - [ 7 ] Wer war Georg Zinner?

**Dieses Kapitel ist eine Teilausgabe der folgenden Publikation:**

Georg Zinner, Nachbarschaftshäuser in ihrem Stadtteil: Schriften, Aufsätze, Reden, Interviews zu Sozialpolitik und Gesellschaft / Hrsg.: Nachbarschaftsheim Schöneberg e. V.; Verband für sozial-kulturelle Arbeit e. V.; Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landesverband Berlin e. V. – Berlin: 2. erw. Aufl. (Digitaledition), Januar 2017

Alle Rechte vorbehalten  
Printed in Germany

Redaktion: Eva Bittner, Gökçen Demirağlı, Jürgen Kipp, Birgit Monteiro, Markus Runge, Herbert Scherer, Stefan Schütz, Rosa Strobl-Zinner, Bianca Thiede, Stephan F. Wagner  
Lektorat: Stefan M. Schult de Morais  
Titelfoto: Die Hoffotografen

Visuelle Konzeption, Produktion: diálogo®, Berlin  
[www.dialogo.de](http://www.dialogo.de)



*Die hier veröffentlichten Schriften sowie weitere  
Texte Georg Ziners stehen auch online zum Lesen  
bereit: [www.nbhs.de/georg-zinner/](http://www.nbhs.de/georg-zinner/)*

# Organisation, Staat und freie Wohlfahrt

<i>Einführung von Birgit Monteiro</i> .....	221
<b>1985</b> Die Berliner Selbsthilfe-Kontakt- und Informationsstelle (SEKIS) .....	223
<b>1991</b> Öffentlichkeitsarbeit als Korrektiv sozialer Arbeit .....	237
<b>1992</b> Trennendes überwinden .....	244
<b>1993</b> Organisationsberatung: Enttäuschte Erwartungen .....	249
<b>1993</b> Die Selbsthilfebewegung als Beitrag zur Demokratieentwicklung .....	262
<b>1998</b> Entstaatlichung als Glücksfall .....	267
<b>2003</b> Aufgabenverteilung und Verwaltungsmodernisierung in einer überorganisierten Stadt: Lokal – zentral – privat? .....	278
<b>2004</b> „Vorschnelle Schlüsse?“ .....	284
<b>2004</b> Auf dem Weg zur TÜV-Gesellschaft .....	288
<b>2010</b> Erwartungen an Lehre und Forschung der Sozialpädagogik .....	292
<b>2011</b> Leadership und Gesellschaft (Interview von Leadership Berlin – Netzwerk Verantwortung e. V.) .....	298



# *Organisation, Staat und freie Wohlfahrt*

*von Birgit Monteiro*

Im Kapitel „Staat, Organisation und freie Wohlfahrt“ liegen Texte Georg Zinners aus den Jahren 1990–2011 vor. Er setzt sich in ihnen durchaus kritisch mit der Arbeit und Organisationsstruktur von sozialen Organisationen auseinander.

Seine Hauptkritikpunkte am Anfang der 1990er Jahre sind hierbei:

- Defizite in der Öffentlichkeitsarbeit, die dazu führen, dass Zuwendungsgeber und Presse misstrauisch sind,
- Undurchschaubarkeit von Gremien und Strukturen,
- Leistungserbringung unter Wert, um Marktanteile zu erkämpfen,
- eigener Anspruch und praktisches Handeln stimmen nicht immer überein,
- ungesicherte, bisweilen sogar ausbeuterische Beschäftigungsverhältnisse,
- Einsatz von ehrenamtlicher Mitarbeit nicht zur qualitativen Verbesserung der Dienstleistung, sondern zu deren Verbilligung,
- Dämonisierung von Arbeitsteilung, Zuständigkeitsregelungen und hierarchischen Strukturen.

Noch kritischer und weniger lernfähig bewertet Zinner jedoch Staat und öffentliche Hand. Er kritisiert scharf die Regelungswut von Politik und Verwaltung und bescheinigt beiden eine beängstigende Unfähigkeit. Während die Mechanismen der öffentlichen Verwaltung Eigeninitiative unterbänden, teuer, ineffektiv, bürgerfern, inhaltlich und methodisch nicht mehr zeitgemäß seien sowie sich von der Nachbarschaft abgrenzen, stelle sich der gemeinnützige Sektor vergleichsweise flexibel den Anforderungen einer komplexer werdenden Gesellschaft, könne besser bürgerschaftliches und nachbarschaftliches Engagement einbinden und Teilhabe befördern.

Entstaatlichung stellte für Georg Zinner deshalb einen Glücksfall dar, setzte er doch auf bürgerschaftliches Engagement als den Kern freier Wohlfahrtspflege. Es genüge, wenn der Staat soziale Leistungen und Infrastruktur garantiere, er müsse nicht selbst Unternehmer sein. Er forderte eine gute Ausstattung der Regelstrukturen wie Kindertagesstätten, Schulen, Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen sowie von Nachbarschafts- und Familientreffpunkten bei gleichzeitigem Zurückschrauben von individuellen Hilfeformen.

Seine Kritik an Fehlentwicklungen in gemeinnützigen Organisationen und seine Polemik gegen obrigkeitstaatliches Denken und Handeln von Politik und Verwaltung – vor allem auf der Ebene des Landes Berlin – machten Georg Zinner hier wie da zu einem unbequemen Mahner. Der Kampf gegen eine kleinteilige, kurzfristige und verbürokratisierte Förderpolitik in der sozialen Arbeit kostete ihn unendlich viel Kraft und Nerven. Er empfand sie am Ende seines Berufslebens als eine Misstrauenserklärung an sich und seine Mitstreiter, fand Bürgerengagement nicht honoriert, sondern konterkariert.

Positive Entwicklungen bescheinigte er den Bezirken, auf der Berliner Landesebene beschrieb er hingegen vor allem Interesselosigkeit und gewaltige Zerstörungskräfte, ja er sprach sogar von kafkaesken Zuständen. Georg konnte es nicht fassen, dass sich unter den Stichwörtern Qualitätsmanagement und Evaluation eine ganze Gesellschaft von der Papierform täuschen lasse. Gern diskutierte ich mit ihm heute, welche Schlüsse aus der zunehmenden Erschwerung sozialer Arbeit zu ziehen seien in einer Zeit, in der der Staat tendenziell nur noch Gewährleister und nicht mehr Dienstleister ist und vor allem verwaltungsbürokratisch, aber kaum noch fachlich Einfluss nimmt.

*Birgit Monteiro war von 2010 bis 2015 Geschäftsführerin des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit.*

# *Die Berliner Selbsthilfe-Kontakt- und Informationsstelle (SEKIS) (1985)*

## *I. Die Entstehung von SEKIS*

Zu Beginn der 80er Jahre formierte sich die Berliner Selbsthilfe- und Alternativbewegung: Unter Beibehaltung von Autonomie und Selbständigkeit der einzelnen Gruppen und Projekte war dies notwendig geworden, um an die bis dahin verachtete und vielgeschmähte „Staatsknete“ zu kommen. Selbstbewußt und stark geworden, waren die Gruppen zugleich zur Erkenntnis gekommen, daß die Finanzierung aus eigenen Quellen (z. B. Netzwerk) keinesfalls die ersehnte Unabhängigkeit sicherstellen konnte. Grob skizziert, vereinigten sich die Alternativprojekte im „Arbeitskreis zur Förderung autonomer Frauenprojekte, Bürgerinitiativen und Alternativprojekte“, während sich die Gruppen der Gesundheitsbewegung und die darin stark vertretenen Selbsthilfegruppen zur „Aktion Gesundheit“ zusammenschlossen. Die unterschiedlichen Ziele wurden teils gemeinsam, teils auch mißgünstig konkurrierend verfolgt: Während der Arbeitskreis (kurz genannt AK Staatsknete) sich um finanzielle Unterstützung bemühte und vom Senat einen selbstverwalteten Etat von 50 Millionen DM forderte, konzentrierte sich die „Aktion Gesundheit“ auf die von ihr geplanten Projekte SEKIS und KUB (Krise und Beratung). Diese beiden Projekte sollten im stillgelegten Albrecht-Achilles-Krankenhaus, mitten in der City gelegen, angesiedelt werden (Projekt „City-Hilfe“, unterstützt vom lokal zuständigen Wilmersdorfer Stadtrat Dr. Ellis Huber).

Der Regierungswechsel in Berlin nach den Wahlen von 1981 schien Hoffnungen in diese Richtung zu zerstören. Zum allgemeinen Erstaunen suchte die CDU aber schnell den Kontakt zur „Szene“. Besonders der Senator für Gesundheit, Soziales und Familie, Ulf Fink, zeigte keine Berührungsängste und war entschlossen, finanzielle Mittel sowohl der Alternativ- als auch der Selbsthilfebewegung zur Verfügung zu stellen. Zwar gab es insgesamt nur(?) 7,5 Millionen DM, erstmals für das Jahr 1983. Auch wurden die Mittel nicht – wie gefordert – zur Selbstverwaltung

übergeben und nicht einmal das „City“-Konzept wurde in der gewünschten Form realisiert. Dennoch war mehr geschehen, als der neuen Regierung ursprünglich zugetraut wurde: Mehr als 100 Projekte und Selbsthilfegruppen erhielten bereits im ersten Jahr eine finanzielle Förderung und SEKIS wurde institutionalisiert. Die versprochene unbürokratische Form konnte allerdings auch nicht in Ansätzen realisiert werden.

Schon im Jahr 1982 hatte die „Aktion Gesundheit“ ein Konzept für eine „Selbsthilfe-Kontakt- und Informationsstelle“ entwickelt und gefordert, daß der Senat die Finanzierung übernehmen sollte. Die Trägerschaft sollte bei der „Aktion Gesundheit“ liegen, das Projekt – wie erwähnt – im Rahmen des Konzeptes „City-Hilfe“ im ehemaligen Albrecht-Achilles-Krankenhaus angesiedelt werden. Der zuständige Senator konnte sich zwar mit dem SEKIS-Konzept anfreunden, nicht aber mit der Trägerschaft durch die „Aktion Gesundheit“. Er schlug vor, dem Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) die Trägerschaft anzubieten. Das wurde von den Vertretern des Konzepts abgelehnt und stieß auch beim DZI nicht gerade auf Gegenliebe. Es drohte Praxisferne und Kopflastigkeit.

In dieser Phase traten maßgebliche Mitglieder der „Aktion Gesundheit“ an den Verfasser heran: Er sollte eine Trägerschaft durch das in der Alternativbewegung und beim Senat angesehene Nachbarschaftsheim Schöneberg e. V. oder dessen Dachverband, dem Verband für sozial-kulturelle Arbeit e. V., herbeiführen. Als einzig realistische Alternative wurde vom Verfasser eine Trägerschaft des DPWV, Landesverband Berlin e. V., vorgeschlagen. Die Gespräche zeigten, daß sich damit sowohl die Alternativen als auch der Senator für Gesundheit, Soziales und Familie anfreunden konnten, wenn auch erstere nur voller Skepsis. Die Ambitionen des Senators Ulf Fink, die Förderung der Selbsthilfe bundesweit ins Gespräch zu bringen (siehe Beschluß der 50. Gesundheitsministerkonferenz am 10.12.1982 in Berlin) und dafür auch modellhaft den Vorreiter zu spielen, führten schließlich zu einer letztlich von allen Seiten akzeptierten – allerdings von der Berliner Liga der freien Wohlfahrtspflege nicht nur mit Wohlwollen betrachteten – Trägerschaft durch den DPWV-Gesamtverband in Frankfurt a. M. Als dessen Beauftragter in Berlin fungierte der Verfasser, der als stellvertretender Vorsitzender des DPWV-Landesverbandes Berlin auch dessen Mitwirkung sicherstellte. Mit dieser Trägerschaft sollte die bundespolitische Bedeutung dieses



Pilotprojektes unterstrichen werden. Zugleich waren Begehrlichkeiten der Berliner Liga gedämpft: Sie hätte allzu gerne die 7,5 Millionen DM verteilt und mit Hilfe von SEKIS wohl auch stark in die Selbsthilfebewegung „hineinregiert“. Alternative und DPWV verhinderten dies durch massiven Widerstand. Am Ende sah es so aus, als hätten alle Berliner Ligaverbände verstanden, daß die Selbsthilfebewegung keine Konkurrenz darstellt, sondern eine wünschenswerte Bereicherung der Vielfalt sozialer Arbeit und wichtiger Bestandteil ihrer Demokratisierung und Basisbezogenheit.

Zwischen den Beteiligten wurde schließlich noch eine Kooperationsform vereinbart: Es entstand die sogenannte SEKIS-Kommission. Ihr wurden die konzeptionellen und personellen Entscheidungsbefugnisse übertragen. Sie setzte sich zusammen aus je einem Vertreter des DPWV-Gesamtverbandes, des DPWV-Landesverbandes, der „Aktion Gesundheit“ und des „AK Staatsknete“. Die Sitze der letzten beiden sind inzwischen auf Mitglieder der Selbsthilfegruppen, die sich bei SEKIS treffen, übergegangen. Nach vorbereitenden Tätigkeiten wurde die Arbeit von SEKIS schließlich im September 1983 in den neu gestalteten Räumen aufgenommen.

## *II. Ausstattung und Arbeitsweise von SEKIS*

### *1. Die finanzielle und personelle Ausstattung*

SEKIS wurde 1984 mit einem Etat von rund 435 000 DM ausgestattet. Rund 280 000 DM erfordern die Aufwendungen für die Personalkosten. Der Stellenplan weist zwei Stellen für Sozialwissenschaftlerinnen und drei Stellen für Sozialarbeiter aus. Hinzu kommt noch eine Stelle für die Verwaltungskraft. Die Stellen sind zumeist mit Arbeitskräften mit 30-Stunden-Verträgen besetzt. Die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen sind unterschiedlich: Pädagogin, Soziologin, Sozialarbeiterin, Sozialberaterin und Verwaltungskraft.

Ein Rechtsanwalt und eine Ärztin werden als Honorarkräfte für die Rechts- und Gesundheitsberatung beschäftigt. Honorare werden auch ausgegeben für Referenten bei Veranstaltungen und Fortbildungen.

Die Kosten für die Verwaltung betragen rund 50 000 DM. Den Löwenanteil schluckt der auch von den Selbsthilfegruppen extensiv und kostenlos genutzte Kopierer. Aus Gründen der Sparsamkeit mußten für die Gruppen Kopier-Kontingente eingeführt werden.

Die Raum- und Raumnebenkosten betragen rund 75 000 DM. Die Miete im landeseigenen, zentral gelegenen Gebäude ist auch für Berliner Verhältnisse hoch. Durch die vorteilhafte Lage kann dies aber in Kauf genommen werden.

Die sonstigen Sachkosten sind Kosten für Öffentlichkeitsarbeit, Druckkosten, Kosten für Teilnahme an Ausstellungen (wird für die Gruppen mitfinanziert), Reisekosten, Porto und ähnliches.

Das Projekt ist ohne Zweifel seiner Bedeutung entsprechend personell und finanziell gut ausgestattet. Diese Kosten können aber auch als lohnend, da in einem hohen Maße Effektivität erzielend, betrachtet werden.

## *2. Räumliche Ausstattung und technische Hilfsmittel*

Für die Nutzung durch die Gruppen stehen vier unterschiedlich große und verschieden ausgestattete Gruppenräume zur Verfügung. Außerdem gibt es drei komplett eingerichtete Büro-Räume mit jeweils kleinen Sitzecken, die von den Gruppen zu vereinbarten Zeiten genutzt werden können. Schließlich steht auch noch eine Küche zur Verfügung. Die Nutzung aller Räume ist für die Gruppen kostenlos. Die Nachfrage bestätigt den Bedarf. Die Raumprobleme sind derzeit so groß, daß SEKIS sich nach zusätzlichen Möglichkeiten umsehen muß. Es gibt für die Mitarbeiter fünf Büro-Räume, wovon einer gleichzeitig Besprechungszimmer ist.

Den Gruppe steht eine Reihe technischer Hilfsmittel zur kostenlosen Nutzung zur Verfügung: Stereoanlage, Videorekorder, Filmprojektor, Overheadprojektor, Kopiergerät und Schreibmaschinen, Umdrucker und Werbemittel für Öffentlichkeitsarbeit. Davon wird reger Gebrauch gemacht.

### 3. Arbeitsschwerpunkte

Die Mitarbeiterinnen von SEKIS haben Erfahrungen in gesundheitlichen, sozialen, psychologischen und therapeutischen Arbeitsbereichen gesammelt. Sie waren selbst aktiv in der Selbsthilfebewegung tätig oder hatten beruflichen Kontakt zu ihr. Diese Voraussetzungen mußten gegeben sein, um die konzeptionell vorgesehenen Arbeitsschwerpunkte zu bewältigen:

- als Kontakt- und Informationsstelle für jede Person und Institution zu fungieren, die sich über Selbsthilfe allgemein oder ihre speziellen Möglichkeiten informieren will;
- als Anlaufstelle zu dienen für die, die in den Problembereichen Gesundheit oder Soziales eine Selbsthilfegruppe suchen oder gründen wollen;
- Experten und Professionelle auf die Möglichkeiten und Chancen der Selbsthilfearbeit hinzuweisen und sie damit vertraut zu machen;
- Gruppen zu beraten, wie sie zu finanziellen Mitteln für ihre Arbeit kommen und wie formale und bürokratische Hürden einer Antragsstellung überwunden werden können;
- Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenster Form: Informationen für Besuchergruppen, wie Politiker, Journalisten, Experten, Studenten; Herausgabe eines regelmäßig erscheinenden Selbsthilferundbriefs; die Durchführung von Veranstaltungen und Diskussionsforen;
- Rechtsberatung speziell für Gruppen;
- Gesundheitsberatung für Gruppen und Einzelpersonen.

Diese schon konzeptionell vorgesehenen Arbeitsschwerpunkte haben sich in der Praxis alle als gewichtig herausgestellt:

- so waren die Sprechstunden sehr gut besucht und das Telefon stand vor allem nach Presseartikeln oder Rundfunksendungen nicht mehr still;
- in großem Umfang wurden Personen in Gruppen vermittelt, neue Gruppen aufgebaut oder beim Aufbau unterstützt; in Schwierigkeiten geratene Gruppen wurden beraten;
- in einem unerwartet großen Umfang interessierte sich die allgemeine und die Fachöffentlichkeit für die Arbeit von SEKIS, so daß es sogar schwierig geworden war, allen Ansprüchen gerecht zu werden.

#### *4. Die Arbeitsteilung der Mitarbeiterinnen*

Um Zuständigkeiten zu schaffen und voneinander abzugrenzen, Arbeitssicherheit bei den einzelnen Mitarbeiterinnen herzustellen sowie Kompetenzen nach außen zu verdeutlichen, wurden Zuordnungen vorgenommen. Sie sind grob gefaßt und sehen vorläufig folgendermaßen aus:

- Altenarbeit, Sucht, besondere soziale Zielgruppen (z. B. Haftentlassene, Obdachlose), Arbeitslose;
- psychosomatische Krankheitsbilder (z. B. Eßsucht) sowie Gesundheitsbereich allgemein und Frauenarbeit;
- Ausländer, Übersiedler aus der DDR;
- Behinderte, Veranstaltungs- und Programmkalender;
- Beratung in Finanz- und Verwaltungsangelegenheiten, Vereinsberatung, Rundbrief-Redaktion;
- Verwaltungsarbeiten, Schreiarbeiten, Vergabe der Räume, Telefondienst, Führung der Kartei;
- Koordination der Arbeit, Kontakt zu offiziellen Stellen, wie Senat, Ämter, Freie Wohlfahrt.

Die Festschreibungen sind noch nicht endgültig abgeklärt und bedürfen noch genauerer Bestimmung.

Die Mitarbeiterinnen müssen sich gegenseitig vertreten und ihre Arbeit abstimmen und koordinieren. Soweit dies nicht im Tagesgeschäft erfolgt, dient hierfür die wöchentliche Teamsitzung. Jede Mitarbeiterin muß auch für die Allgemeine Sprechstunde zur Verfügung stehen, die jeden Werktag bis in die Abendstunden dauert. Damit ist auch gewährleistet, daß alle über die an SEKIS von außen herangetragenen Probleme bestens informiert sind.

Um die konkrete Arbeit sichtbarer zu machen, sollen im folgenden einige Beispiele aus der Praxis angeführt werden.

### *III. Die tägliche Praxis der SEKIS-Arbeit*

#### *1. Zum Beispiel: Der Aufbau einer Selbsthilfegruppe*

Telefonisch wurde von Betroffenen oder Angehörigen wiederholt nach einer Selbsthilfegruppe für Spieler nachgefragt. Soweit die Anrufer damit einverstanden waren, notierten wir ihre Adressen und Telefonnummern, für den Fall, daß sich genügend Interessenten für eine Selbsthilfegruppe finden würden. Nachdem etwa fünf Personen vorgemerkt waren, wurden sie zu einem ersten Gespräch eingeladen. Bei diesem Gespräch kamen die Betroffenen und die zuständige SEKIS-Mitarbeiterin überein, in den Berliner Tages- und Programmzeitungen mit einer Notiz oder Annonce auf die Möglichkeit der Bildung einer Spieler-Selbsthilfegruppe aufmerksam zu machen. Es wurden Ort und Zeitpunkt eines ersten Treffens angegeben. Die Folge war ein reges Echo sowohl Betroffener als auch Angehöriger. Schon beim ersten Treffen wurde von den Betroffenen beschlossen, eine Selbsthilfegruppe zu bilden. Zur gleichen Zeit konnten sich parallel Angehörige in einer Gruppe treffen. Die Spielergruppe wurde in den ersten zehn Sitzungen von einem Psychologen begleitet, der dafür sorgte, daß die Gruppenstrukturen demokratisch und intakt blieben. Die Gruppe existiert inzwischen mehr als ein halbes Jahr.

Die Tatsache, daß es Spielsüchtige und nun eine Selbsthilfegruppe für sie gab, fand erstauntes Echo in der Öffentlichkeit. Presse, Rundfunk und Fernsehen berichteten – auch überregional – ausführlich über diese relativ neue Problemgruppe. SEKIS nahm dieses Interesse zum Anlaß, öffentliche Veranstaltungen mit diesem Thema durchzuführen.

Auf diese oder ähnliche Weise entstand eine ganze Reihe von Selbsthilfegruppen oder -initiativen bei SEKIS. Stellvertretend für die vielen seien hier einige Beispiele genannt:

Ehemalige Patienten einer Psychosomatischen Klinik, Schreibende Frauen, Trennungsgruppe „Plötzlich allein“, SHG AOK-Krankenhaus, SHG Colitis Ulcerose, Asthma-SHG, diverse Eßsucht-Gruppen und Angehörige von Eßsüchtigen, Umsiedler aus der DDR, Angehörige von in-

haftierten Partnern, Arbeitslose Akademikerinnen, Gruppe: Alternative Förderungsmöglichkeiten, Thailändische Frauengruppe (wieder aufgelöst), Seniorengruppe, Eßsucht-Büro „dick + dünn“ (macht Beratung speziell für Eßsüchtige und Bulimie-Betroffene).

## *2. Zum Beispiel: Die Beratung von Gruppen*

Gruppen benötigen vor allem Hilfestellung bei der Finanzierung ihrer Arbeit und bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Aber auch interne Probleme, z. B. drohende Auflösung, sind Anlaß zur Ratsuche bei SEKIS-Mitarbeiterinnen. Bei der Beantragung von Mitteln aus dem Selbsthilfetopf des Senats ist SEKIS behilflich, lehnt es allerdings strikt ab, dem Senat Auskünfte über die Förderungswürdigkeit einzelner Gruppen zu geben.

In welchem großem Umfang Gruppen die Dienstleistungen von SEKIS in Anspruch nehmen, zeigt die Zahl von ca. 45 ständigen Raumnutzern. Hinzu kommt eine Reihe von Gruppen, die gelegentlich als Raumnutzer Dienstleistungen beanspruchen. Die Räume stehen auch am Wochenende und täglich bis 23.30 Uhr zur Verfügung. Folgende Gruppen sind z. B. regelmäßige Raumnutzer:

Arbeitsgemeinschaft Allergiekranke Kind, Anonyme Alkoholiker, Arbeitsloseninitiative Friedenau, Atemtherapie-Krebs-Selbsthilfe, Behinderte u. nichtbehinderte Studenten, Emotions anonymus, Frauengesprächskreise, Guttempler, Multiple-Sklerose-Gruppen, Nichtraucherbund, SHG Kehlkopfkrebs, SHG Morbus Bechterew, SHG Straftassenenilfe, SHG Iranische Flüchtlinge, SHG Frauen in der Lebensmitte.

## *3. Zum Beispiel: Die Beratung von Einzelpersonen*

SEKIS ist in Berlin sehr schnell bekanntgeworden. Entsprechend schnell setzte der Publikumsverkehr ein. Den Anfragenden wird eine umfassende Beratung zuteil. Jede Person kann – wenn sie es will – anonym bleiben. Akten über einzelne Personen werden selbstverständlich nicht geführt. Um einen Rücklauf über „erfolgreiche“ Beratung zu erhalten, werden den Besuchern Antwortkarten mitgegeben, auf denen sie mitteilen kön-

nen, ob der Zweck der Beratung erfüllt wurde. Wichtige Voraussetzung für eine qualifizierte Beratung ist das Wissen von SEKIS über möglichst alle Berliner Selbsthilfegruppen. In einer Kartei sind bis jetzt zirka 800 Gruppen erfaßt.

Beispiele von Anfragen:

- eine Frau sucht andere Frauen, deren Partner ebenfalls inhaftiert sind, um eine SHG zu gründen;
- eine Mutter sucht andere Eltern, die ebenfalls nierenkranke Kinder haben, zum Erfahrungsaustausch;
- ein Mann möchte eine Gruppe einrichten, bestehend aus Personen, die ebenfalls den Tod eines Partners betrauern;
- Adoptionse Eltern suchen andere Adoptionse Eltern zum Erfahrungsaustausch;
- eine Mutter sucht für ihren bewegungsgestörten Sohn eine geeignete Gruppe;
- jemand sucht eine Gruppe von Menschen, denen er sich anschließen kann und die auch an Muskelschwund, Morbus Crohn etc. leiden;
- und immer wieder: Süchtige, Depressive, Chronisch-Kranke, die Gruppen suchen oder aufbauen wollen.

Oft gibt es Anfragen von Personen, die SEKIS als letzte Chance ansehen. Ihnen geht es zumeist weniger um die Teilnahme an einer Selbsthilfegruppe als um den Versuch, nach dem erfolglosen Durchlaufen vieler Instanzen auch noch diese auszuprobieren. Jemand hat Schulden oder Existenzsorgen, ist obdachlos, hat jede Menge erfolgloser Therapien hinter sich, hört von SEKIS und geht dann mit der Erwartung dorthin: „Hier muß mir geholfen werden. Sofort und auf der Stelle.“ Diese Gespräche sind in den letzten Monaten aber zurückgegangen. Sie waren zeitraubend und belastend, aber offensichtlich unvermeidlich, weil es einen bestimmten Personenkreis gibt, der solche neuen Institutionen „testet“. Es gab auch Behörden und Wohlfahrtsinstitutionen, die Personen in Richtung SEKIS abgeschoben haben. Inzwischen scheint jedoch weitgehend Klarheit darüber eingekehrt zu sein, was SEKIS kann und nicht kann.

#### 4. Zum Beispiel: Das Veranstaltungsprogramm

Erstmals im Herbst/Winter 84/85 trat SEKIS mit einem Programmkalender in die Öffentlichkeit. Die dort angebotenen Veranstaltungen sollten auf vielfältige Weise dazu beitragen, weite Personenkreise für Selbsthilfe zu interessieren und die Aktiven in Diskussions- und Gesprächskreise zusammenzufassen. Die Veranstaltungen wurden zu folgenden Themenbereichen angeboten:

- Gesundheit
- Soziale und gesellschaftliche Problembewältigung
- Methodische und verwaltungstechnische Fragen in der Selbsthilfegruppenarbeit
- Filme mit Diskussionen
- Kommunikationsfördernde Veranstaltungen, z. B. Feste

Die Veranstaltungen haben auch zum Ziel, bei SEKIS eine Atmosphäre zu schaffen, die geeignet ist, das soziale und politische Klima der Diskussion um Selbsthilfe zu fördern und dort eine „Kultur der Selbsthilfe“ zu schaffen, die sich fruchtbringend auf die tägliche Arbeit auswirkt. Das Programm soll die Gruppen ermuntern, ihre Fragen an die Öffentlichkeit zu bringen, es soll dazu beitragen, Experten und Betroffene an einen Tisch zu bringen und zur Vermittlung unterschiedlicher Positionen beitragen.

Folgende Themen wurden bei Veranstaltungen beispielsweise aufgegriffen:

- Bericht und Nachlese der Bremer Gesundheitstage
- Gesprächs- und Informationsrunde „Möglichkeiten und Grenzen der Selbsthilfe im Gesundheitsbereich“
- Wochenseminar: „Frauen in der Lebensmitte – Wege zur Selbsthilfe“
- Informationsabend: „Spielsucht – Hilfe und Selbsthilfe“ mit Vertretern von Selbsthilfegruppen und Fachleuten
- Informations- und Diskussionsabend für Sozialarbeiter in Sozialstationen über Möglichkeiten der Selbsthilfegruppenarbeit
- Möglichkeiten der Selbsthilfegruppenarbeit bei Eßstörungen mit Betroffenen und Experten
- Film: Frauen gehen ihren Weg – oder wie ein Projekt entsteht
- Heimlich und allein – Frauenalkoholismus (Film)
- Arbeitslosenselbsthilfeprojekte stellen sich vor



Semesterweise wird ein Programmkalender erstellt. Zu den Veranstaltungen wird die angesprochene Zielgruppe besonders eingeladen (Einladungsschreiben, Flugblätter, Presseveröffentlichungen). Häufig waren die Veranstaltungen Anregung zur Bildung von Gruppen oder für die Medien zur Berichterstattung über bestimmte soziale Probleme.

#### *IV. Statistische Angaben zur Beratung*

Im vollen Bewußtsein über die Unzulänglichkeit solcher Zahlen sollen – um Größenordnungen zu verdeutlichen – einige genannt sein:

Im Jahr 1984 gab es 752 persönliche Beratungen. Persönliche Informationen wurden 954 Mal gegeben. Beratungen sind in der Regel ausführliche Gespräche mit Personen, die an einem Gruppenaufbau interessiert sind oder sich einer geeigneten Gruppe anschließen wollen. Informationen sind in der Regel kürzere Gespräche über und Informationen zur Selbsthilfearbeit. Die Frauen sind unter den Besuchern in der Mehrzahl: 838. Immerhin waren auch 543 Männer darunter und 325 Mal kamen Gruppen.

Telefonische Beratungen gab es insgesamt 809. Informationen wurden telefonisch 2 529 Mal gegeben. Unter den Anrufern waren die Frauen ebenfalls eindeutig in der Mehrheit: 1 823 Frauen standen 1 128 männlichen Anfragenden gegenüber. 387 Mal riefen Gruppenvertreter oder Institutionenvertreter an. Die Nachfragen bzw. Ratsuchenden kam zumeist mit folgenden Komplexen zu SEKIS:

- Suchtprobleme, wie Alkohol, Drogen, Eßsucht, Bulimie;
- Krankheiten, wie Rheuma, Krebs, Organkrankheiten, Depressionen, psychische Erkrankungen;
- Behinderungen in den verschiedensten Formen;
- soziale Probleme von Haftentlassenen, Ausländern, Arbeitslosen, Alten, Frauen.

Natürlich sind diese Zuordnungen reichlich willkürlich. Viele Personen haben auch mit mehreren, oft sich bedingenden Problemen gleichzeitig zu kämpfen.

Auch die Nachfrage nach Finanz-, Vereins- und Verwaltungsberatung ist beachtlich.

Behörden, Freie Wohlfahrtsverbände, Universitäten, Fachhochschulen, Schulen, Politiker, Journalisten, Experten (Ärzte, Sozialarbeiter, Psychologen) waren und sind Dauergäste bei SEKIS. Sie kamen aus dem In- und Ausland und haben dazu beigetragen, die Idee der Selbsthilfe und der institutionalisierten Kontakt- und Beratungsstelle weiterzutragen. Inzwischen wurde ja in der Bundesrepublik eine Reihe weiterer Kontaktstellen eingerichtet; andere sind in Planung.

Auch die Gesundheits- und Rechtsberatung wurden rege in Anspruch genommen. Im Mittelpunkt stand bei beiden die Patientenberatung. Viele Besucher standen ihrer medizinischen Behandlung sehr skeptisch gegenüber und waren auf der Suche nach Alternativen. Nicht selten kamen ganze Selbsthilfegruppen, um sich bei der Ärztin oder beim Anwalt Rat zu holen.

Vor kurzem kam eine „ABM-Beratung“ hinzu. Durchgeführt wird diese Beratung von Gruppen, die sich zu einem ABM-Beratungsverbund zusammengeschlossen haben und sich SEKIS als Beratungsort aussuchten. Dies ist der ideale und immer erwünschte Fall, daß sich betroffene oder interessierte Personen oder Gruppen selbst organisieren und ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und Können anderen zur Verfügung stellen. Sicherlich trägt diese Beratung dazu bei, daß mancher Verein, manche Gruppe jetzt die bürokratischen Hindernisse der Stellung eines Antrags für eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme überwindet. Es ist eine Aufgabe von SEKIS, solche Initiativen mit allen Mitteln zu unterstützen.

## *V. Rückblick und Ausblick*

SEKIS ist ein erfolgreiches und notwendiges Projekt. Der in Berlin beschrittene Weg eines raschen und massiven Ausbaus der Stelle brachte schnelle Erfolge, bedingte aber auch massive Schwierigkeiten in der Selbstentfaltung des Teams. Diese Schwierigkeiten, verbunden mit Streitigkeiten um Konzept und Kompetenzen, verstärkten sich noch unter dem starken öffentlichen Erfolgsdruck und der Last, als bundesweites

Modell- und Pilotprojekt zu gelten. In dieser Phase war die Trägerschaft des DPWV ein Glücksfall. Seine sachliche Kompetenz und seine Unberirrtheit steuerten das Projekt sicher aus der Krise. Diese Erfahrung zeigt, daß eine unabhängige Trägerschaft, entweder durch erfahrene Alternativ- und Selbsthilfeprojekte oder durch einen in diesem Bereich erfahrenen Wohlfahrtsverband, für das Gelingen unerlässlich erscheint.

Im übrigen darf in einer solchen Einrichtung nichts bürokratisch sein. Die Zugänglichkeit für jeden Bürger muß gesichert sein, z. B. durch geeignete Umgangsformen, durch entsprechende Räumlichkeiten. Keinesfalls genügt es, nur das „Szene“-Publikum anzusprechen. Die angebotenen Dienstleistungen müssen für die Gruppen und Personen konkret nützlich sein: Räume müssen vorhanden, Kopierer, Schreibmaschine, Telefon, Medien nutzbar sein; die Mitarbeiter müssen über ein umfassendes Wissen in allen Selbsthilfeangelegenheiten verfügen; eine aktuelle Adressenkartei muß für Auskünfte zur Verfügung stehen. In größeren Städten ist es mit einer zentralen Kontaktstelle allein nicht getan. Sie muß ergänzt werden – und dies geschieht in Berlin bereits – durch regionale Kontaktstellen, die natürlich weniger umfangreich ausgestattet sein können und am besten an vorhandene Strukturen angebunden werden.

Eindeutig konzentrieren sich die Gruppen auf den gesundheitlichen Sektor, die Gruppen mit sozialen Problemen nehmen jedoch zu. Notwendig ist es, die Gruppen mit gleicher oder ähnlicher Thematik in regelmäßige Plenen zusammenzufassen, damit sie sich austauschen können und fachlich und politisch an Gewicht gewinnen.

Experten und professionelle Sozialarbeiter müssen der Selbsthilfearbeit gegenüber noch aufgeschlossener werden. Ihre Befürchtung, daß Selbsthilfe ihnen tendenziell Arbeit und Arbeitsplätze abnimmt, ist ungerechtfertigt, auch wenn Politiker versuchen sollten, in der Selbsthilfe einen Hebel zum Einsparen von Stellen und Geldern zu sehen. Die Qualität der Arbeit der Selbsthilfegruppen liegt jenseits der Diskussionen um Sparen und verdient, daß die Professionellen sich ernsthaft damit auseinandersetzen, auch wenn die eigene sozialarbeiterische oder therapeutische Kompetenz in Frage gestellt wird.

Eine gefährliche Tendenz ist darin zu sehen, daß derzeit alles und jedes unter dem Etikett Selbsthilfe angeboten wird. Sowohl Geschäftemacher als auch (verständlich) Arbeitslose sind bemüht, das Signum „Selbsthilfe“ kommerziell zu nutzen.

Abzulehnen ist allerdings jede Dogmatik in diesem Bereich. Es kann keine festgeschriebenen und für alle verbindlichen Regeln einer Selbsthilfe geben. Jede Gruppe hat das Recht und soll die Möglichkeit haben, ihren Weg selbst zu bestimmen. Es ist in Einzelfällen auch angebracht, daß Experten anfangs Gruppen begleiten, wenn sie das mit dem entschiedenen Ziel tun, die Gruppe innerhalb kürzester Zeit zur Verselbständigung zu führen.

Es soll aber auch gesagt werden, daß Selbsthilfe Sozialarbeit nicht ersetzen kann. Sie eignet sich nicht als Ersatz für materielle Ansprüche und soziale Sicherheiten. Ganz im Gegenteil, wer sozial abgesichert ist, hat eher Mut und eher Chancen, sich in der Form der Selbsthilfe seiner Probleme anzunehmen. Wer materielle Existenzkämpfe führen muß, wird seine Kraft zur Sicherung des Überlebens brauchen.

Bei SEKIS ist die Selbsthilfe gut aufgehoben. SEKIS ist da für den Personenkreis, der motiviert ist und den ersten Schritt getan hat. Daß immer mehr Menschen Möglichkeiten dazu haben und Mut dafür finden, dafür wird durch offensive Öffentlichkeitsarbeit auch in Zukunft gesorgt werden.

*Aus: Selbsthilfe. Arbeitshilfen, hg. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, Schriftenreihe für Sozialhilfe, Jugendhilfe und Gesundheitshilfe, H. 26. Frankfurt am Main, 1985, S. 182-195.*

# *Öffentlichkeitsarbeit als Korrektiv sozialer Arbeit (1991)*

*Wenn soziale Organisationen und Wohlfahrtsverbände sich mehr als früher mit ihrer öffentlichen Wirkung auseinandersetzen, dann liegt dem wohl die Einsicht zugrunde, daß die Öffentlichkeit nicht gut genug informiert ist und daß sie entscheidend für die Akzeptanz sozialer Arbeit ist, zumal in einer offenen, demokratisch organisierten Gesellschaft.*

*Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen bildet das teilweise mißliche Erscheinungsbild sozialer Organisationen in der Öffentlichkeit. Zinner geht dabei von den Verhältnissen in Deutschland aus, welche jedoch durchaus denen in der Schweiz sinnvoll gegenübergestellt werden können.*

Jeder Verantwortliche weiß, daß Nachfragen, ob von Journalisten, von Studenten, von Behörden oder auch aus dem eigenen Bekanntenkreis, über die Arbeit der Wohlfahrtsverbände fast immer mit kritischem Unterton gepaart sind. Sogar die eigenen Mitarbeiter großer Wohlfahrtsorganisationen stehen diesen mit Distanz gegenüber. Ein Tatbestand, der nicht nur merkwürdig ist, sondern auch viel Geld kostet. Staatliche und kommunale Zuwendungsgeber stellen Mittel oft nur mit großem Mißtrauen und dann logischerweise mit vielen Auflagen, leider auch der unsinnigsten Art, zur Verfügung.

Soziale Organisationen gelten häufig als undurchschaubar, als nicht faß- und begreifbar, unübersichtlich, und es ist nicht nachvollziehbar, wem sie gehören und was ihnen gehört.

Die verantwortlichen Personen sind in der Öffentlichkeit selten bekannt, ihre Funktion ist nicht immer klar zu erkennen. Hinzu kommen Gremien – oft in einer unüberschaubaren Vielzahl –, deren Legitimation, Handlungsauftrag und Kompetenz schwer zu fassen sind.

Das alles, so könnte man meinen, genüge, um klarere Organisationsstrukturen zu schaffen, bessere Manager zu beschäftigen, professionelle Öffentlichkeitsarbeiter einzustellen und besser gestaltetes Werbematerial zu verbreiten. Das ist notwendig und richtig, genügt aber nicht. Denn soziale Dienstleistungen sind mit Werten und Beweggründen verbunden, die in Übereinstimmung gebracht werden müssen mit der Gesellschaft als Auftraggeber und mit den Nutzern als Abnehmer. Deshalb ist der Wertewandel in der Gesellschaft für soziale Organisationen von grundlegender Bedeutung und muß auch zu einem neuen Selbstverständnis sozialer Organisationen und sozialer Arbeit führen.

*Soziale Organisationen gelten häufig als undurchschaubar, unbegreiflich und manchmal gar als unersetzlich.*

Wenn über verbesserte Öffentlichkeitsarbeit nachgedacht wird, wenn „Corporate Identity“ zum vielbenutzten Schlagwort geworden ist, wenn viele auf der Suche nach einem neuen Leitbild und nach einer klaren Organisationspolitik sind, dann müssen nicht zuletzt die bestehenden Orientierungsschwierigkeiten betrachtet werden: Die alten, bewährten Beweggründe sozialen und beruflichen Handelns gelten nicht mehr ohne weiteres, und neue, allgemein akzeptierte haben sich noch nicht herausgebildet. Zu den Orientierungsschwierigkeiten gehören die folgenden Gegensatzpaare:

- Früher war soziale Arbeit Fürsorge für den in Not Geratenen, der im übrigen keine Ansprüche zu stellen hatte. Heute haben wir es in einer sozial-kulturell veränderten Gesellschaft mit selbstverständlich gewordenen Ansprüchen der Bürger nach qualifizierter Dienstleistung zu tun.
- Früher gab es eindeutig identifizierbare Beweggründe für soziale Aktivitäten: sie waren zumeist religiöser oder moralischer Art. Heute können nur Beweggründe bestehen, die nutzerorientiert sind und Wünsche nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung unterstützen.
- Früher hatte soziale Arbeit den eindeutigen Auftrag, Menschen wieder in ihre gesellschaftlich vorbestimmte Rolle zu integrieren oder aber barmherzig zu sein. Heute geht es darum, Menschen zu helfen,

ihre Lebensumwelt nach ihren Möglichkeiten und Wünschen zu gestalten.

- Früher mußten sich Menschen in stationären Einrichtungen bestehenden Regeln unterordnen. Heute möchten sie dort mitbestimmen, beteiligt werden und ihre Lebensumstände selbst organisieren und gestalten.
- Früher bestimmten ordnungspolitische und bürokratische Präferenzen, wie und welche soziale Arbeit gemacht wird. Heute kommt es auf die Förderung bürgerschaftlichen Engagements als gestaltender Kraft mit eigener, nicht zu ersetzender Qualität an und auf die Akzeptanz der sozialen, kulturellen und demokratischen Werte der Nutzer unserer Einrichtungen.

Anders ausgedrückt: Erstarrte, institutionalisierte Formen sozialer Arbeit haben ausgedient; gefragt und gebraucht wird in Zukunft die Fähigkeit zu Wandelbarkeit und Flexibilität. Grundsätzlich gelten folgende Regeln:

- ambulante Hilfen sind stationären vorzuziehen,
- bürgernahe und überschaubare Einrichtungen sind Groß- und Zentraleinrichtungen vorzuziehen,
- Selbsthilfe geht vor Fremdhilfe,
- bürgerschaftliches Engagement ist als soziales, kulturelles und demokratisches Element in alle Überlegungen einzubeziehen.

Auf einen Nenner gebracht, ist eine neue Kultur des Helfens gefordert. Ohne Zweifel muß die Öffentlichkeitsarbeit sozialer Organisationen offensiver und professioneller werden. Das allein reicht nicht aus, wird sogar vergeblich sein, wenn nicht die geleistete Arbeit selbst einen besseren Ruf bekommt.

*Es braucht eine neue Kultur sozialer Organisationen und sozialen Handelns.*

Wohl alle im sozialen Bereich Tätigen kennen Beispiele, welche die Ethik sozialen Handelns und die allgemein anerkannten Beweggründe sozialer Arbeit in Frage stellen. Als Beispiel aus der Bundesrepublik Deutschland seien die Vertragsverhandlungen von Wohlfahrtsverbänden mit Kostenträgern, z. B. den Krankenkassen, angeführt. In der Regel wird etwa so verhandelt: Unsere Kosten, beispielsweise für eine Einsatzstunde in der Hauskrankenpflege, betragen 50 DM, deswegen können wir kei-

nem Abschluss unter 40 DM zustimmen. Welches Bild hätten Sie von einem Verhandlungspartner, der andauernd behauptet, zu dem vereinbarten Preis kann er die Leistung nicht erbringen, sie dennoch ständig durchführt und erst noch um Marktanteile kämpft?

Derartige Taktiken sind deutliche Anzeichen dafür, daß ideologische Grundhaltung, Selbst- und Erscheinungsbild und praktisches Handeln nicht übereinstimmen. Die vorgegebenen Beweggründe können so leicht zu vorgeschobenen Beweggründen werden. Ein Verhalten, das letztlich zur Konsequenz hat, daß Wohlfahrtsverbände als Verhandlungspartner nur geringe Glaubwürdigkeit besitzen und die nicht erreichten Verhandlungsziele zu nachteiligen internen Konsequenzen führen: Die fachlichen Standards werden gesenkt, es wird weniger qualifiziertes Personal beschäftigt, ungesicherte, ja ausbeuterische Beschäftigungsverhältnisse (besonders mit Frauen) werden zur Regel, die Mitarbeiter werden zu dubiosen Abrechnungen gezwungen. Und schließlich: Ehrenamtliche Mitarbeit wird nicht zur qualitativen Verbesserung angebotener Dienstleistungen, sondern zu deren Verbilligung genutzt.

Warum aber tätigen soziale Organisationen z. B. Verhandlungsabschlüsse, die unter dem Kostendeckungsgrad liegen? Warum gefährden sie andauernd ihre finanzielle Existenz und gehen doch nicht in den Konkurs?

Dieser unmögliche Mechanismus ist der Preis für die Aufrechterhaltung eines Scheins, der in der Zeit sozialstaatlich geregelter und vermittelter Rechtsansprüche auf Leistungen seine Berechtigung weitgehend verloren hat: der Schein des verinnerlichteten Bildes vom mildtätigen Verband, von der immerzu nur gebenden und helfenden Organisation, fern jedem Eigennutz und jedem Eigeninteresse.

Die immer wieder demonstrierte Selbstlosigkeit, Selbstgerechtigkeit und plakative Selbstdarstellung dürfen in der Öffentlichkeitsarbeit keinen Platz mehr finden. Herauszustellen ist dagegen die eigene Kompetenz als Anbieter sozialer Dienstleistungen, die professionell, effizient und nachfragegerecht erbracht werden, woraus sich dann ohne schlechtes Gewissen ableiten läßt, daß solche Dienstleistungen nicht umsonst zu haben sind. Die Bürger werden in Zukunft mehr und mehr Leistungsangebot und Leistungsfähigkeit sozialer Einrichtungen vor Inanspruch-



nahme überprüfen und ihre Entscheidung nach diesen Kriterien treffen. Die weltanschauliche Ausrichtung sozialer Dienste und ihrer Träger wird in Zukunft als Wahlkriterium weniger wichtig sein, womöglich in absehbarer Zeit keinen Stellenwert mehr haben.

Wichtig werden dagegen die Fachlichkeit, Effizienz und Preiswürdigkeit der angebotenen Dienstleistung sowie die Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen. Als Voraussetzung für die glaubwürdige Transparenz müssen eine nachvollziehbare und durchschaubare Verbandskultur und Verbandspolitik Einzug halten.

*Im Sozialen werden vorgegebene Beweggründe allzu leicht zu vorgeschobenen Beweggründen.*

Dies alles setzt ein nicht nur instrumentelles Umdenken voraus, sondern erfordert zuerst die kritische Innensicht, die Nachfrage, ob etablierte Organisationsformen, Arbeitsinhalte, Leitungsstrukturen und Mitarbeiterinteressen den Zeiterfordernissen genügen.

Leider gibt es genug Organisations-, Einzel- und auch Mitarbeiterinteressen, die keine solche Innensicht anstreben, was in der Umkehrung nichts anderes bedeutet, als sich den gesellschaftlichen Fragen und Aufgaben nicht zu stellen. Irgendwann wird es dann heißen, um es mit Gorbatschow zu sagen: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.

Erfahrungsgemäß fällt es gerade Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen schwer, sich nach außen zu orientieren, sich zu öffnen, hart und zielgerecht an einer Sache zu arbeiten, sich Kontrollsystemen auszusetzen, die Nutzer in der genannten Form einzubeziehen. Mit anderen Worten arbeiten sie zu sehr auf sich selbst bezogen, zeigen ausgeprägtes Ingroup-Verhalten und scheuen die Öffentlichkeit sowie jede Verbindlichkeit. Sie sind sich oft selbst genug, und da kann es schon dazu kommen, daß neue Anforderungen schnell Widerstand auslösen. Häufig lassen sie nur ihre eigenen Beweggründe gelten, auf das allgemeine Leitbild einer Organisation lassen sie sich nur ungern festlegen. Ständig kämpfen sie um Macht und Einfluß, ohne dies je zugeben zu wollen. Arbeitsteilung, Zuständigkeitsregelungen und hierarchische Strukturen werden gerne dämonisiert.

Solches Verhalten von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern ist eingeübt und erfolgreich. Praktisch hat es keine Konsequenzen. Kündigungen sind fast immer tabuisiert. Meine Erfahrungen in der Bundesrepublik sind die, daß eine Einrichtung, existiert sie erst einmal, gefördert wird, egal ob sie gut oder ob sie schlecht arbeitet. Warum also sollen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter lernen, leistungsorientiert zu arbeiten?

*Heute geht es darum, Menschen zu helfen, ihre Lebensumwelt nach ihren Möglichkeiten und Wünschen zu gestalten.*

Ich habe erlebt, daß wir heftig kritisiert wurden, weil wir vergleichsweise viel Geld ausgegeben haben für schöne Räume, in denen sich die Besucher wohlfühlen. Bis vor wenigen Jahren war es bei Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern herrschende Meinung, daß die Räume möglichst einfach sein sollten und das Geld besser in Personalstellen investiert würde. Auch hier ist es wieder zu erkennen, das Interesse der Sozialarbeiter an sich selbst, nicht aber am Nutzer, der sich natürlich schöne Räume wünscht, während es ja bis vor wenigen Jahren „in“ war, soziale Arbeit in mit Sperrmüllmöbeln ausgestatteten, heruntergekommenen Läden zu machen, weil es den jungen Sozialarbeitern so gefiel.

Das ist nun alles sehr einseitig dargestellt. Es gibt andererseits gewiß positive Ansätze einer Neuorientierung auch bei Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, die Bereitschaft, Probleme als solche anzusprechen und öffentlich zu machen und in der Diskussion die Arbeit im Interesse der Klienten neu zu gestalten. Wichtig ist es dabei insbesondere, auf einen engagierten und handlungsfähigen Vorstand zählen zu können, der bereit ist, von den altbekannten Pfaden abzuweichen und neuen gesellschaftlichen Bedürfnissen auch neue Mittel zur Verfügung zu stellen.

Öffentlichkeitsarbeit als notwendiges Korrektiv sozialer Arbeit und als Beitrag zur Zukunftssicherung und zur Verbandskultur bietet als systemisch angelegte Methode die Möglichkeit, in der Regel selbstgesetzte oder zumindest akzeptierte Grenzen zu überschreiten. So gesehen ist Öffentlichkeitsarbeit ein wirksames Instrument zur gezielten Kontakt- und Gesprächsaufnahme zu allen gesellschaftlichen Gruppen, auch zu

denen, die kritisch nachfragen oder soziale Dienstleistungen als überflüssig und ansonsten als Kostenfaktor ansehen.

Öffentlichkeitsarbeit bietet zudem die Chance, unsere Dienstleistungen nach außen zur Diskussion zu stellen, um daraus zu lernen. Für unsere Zukunftsorientierung ist diese öffentliche Diskussion lebenswichtig. Wir müssen allen, die ein Interesse daran haben, mit uns über unsere Arbeit zu diskutieren, die Gelegenheit dazu geben. Verhindern wir dies, werden die Diskussionen an anderer Stelle und ohne uns stattfinden.

Öffentlichkeitsarbeit bietet auch die Chance zur Diskussion nach innen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, was im Verband, in der Organisation vor sich geht, und sie müssen die Chance der Diskussion über die Arbeit, ihre Fachlichkeit, Effizienz, ihre Zukunft mit den verantwortlichen Funktionären erhalten.

Öffentlichkeitsarbeit bietet die Chance, unsere Motive, die Leitlinien unseres Handelns, also unsere Beweggründe, öffentlich zu diskutieren. Das zwingt uns, um glaubwürdig zu sein, zu Ehrlichkeit mit uns selbst. Wir leben in einer offenen Gesellschaft, die, je mehr sie über uns weiß, über unsere Sorgen, Ansprüche und Probleme, über unsere Leistungsfähigkeit und Zukunftsplanungen, desto eher bereit sein wird, unsere Haltung und unser Handeln zu verstehen, zu akzeptieren oder auch zu korrigieren.

*Für die Zukunftsorientierung sind die öffentliche Diskussion und die Offenheit in der Diskussion lebenswichtig.*

Gerade weil sich etablierte Institutionen in der Bundesrepublik Deutschland einer Öffnung verweigert haben, sind – sozusagen als lebendige Kritik an ihnen – Selbsthilfe- und Alternativbewegung so stark geworden, ja mußten so stark werden. Heute weiß jeder, daß es dafür den gesellschaftlichen Bedarf gab und dies in Deutschland auch ein Beitrag zur Gestaltung demokratischer Alltagskultur war. Es geht somit um nichts weniger als um eine neue Kultur sozialer Organisationen und sozialen Handelns.

*Aus: SozialForum Schweiz, TagungsMagazin Nr. 3, Juni 1991, S. 17–20*

## *Trennendes überwinden (1992)*

Der sozialpolitische Jahresempfang der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Berlin und Brandenburg stand in diesem Jahr unter dem Leitgedanken „Trennendes überwinden“.

Dieses Motto klingt versöhnlich: Es spielt auf die Aufgabe der Wohlfahrtsverbände an, daran mitzuwirken, daß jeder und jede in dieser Gesellschaft einen angemessenen Platz findet; einen Platz, der zum persönlichen Wohlbefinden beiträgt und der die Voraussetzungen dafür bietet, daß der Mensch glücklich werden und sein kann.

Das Versöhnliche liegt den Wohlfahrtsverbänden. Sie arbeiten seit jeher an den Grenzstellen menschlichen Leids und Unglücks, und sie versuchen – nicht selten vergeblich – daran mitzuwirken, daß niemand ausgegrenzt wird und sich niemand in der Gesellschaft als Last empfinden muß und daß auch niemand so empfunden wird.

Doch verräterisch oft wird von der „sozialen Belastung“ gesprochen. Dabei sollte aller Sinn und Zweck unseres Strebens die soziale Gestaltung menschlichen Daseins sein. So gesehen, befinden wir uns in einer Sinnkrise, deren Bedeutung und Bedrohung wir vielleicht noch nicht erkannt haben. Das gewählte Motto in Berlin und Brandenburg bezieht sich auf diese Krise: Die Verbände der freien Wohlfahrtspflege appellieren an sich selbst, an alle, die es angeht, wahrzunehmen, daß etwas Entscheidendes geschehen muß:

- obwohl Grenzen in unserem Land gefallen sind, sind die Trennungen geblieben, noch längst nicht verwunden und überwunden;
- obwohl wir eines der reichsten Länder der Welt sind, nimmt die Armut immer mehr zu;
- obwohl wir genug Arbeit haben, gerade in den neuen Bundesländern, wächst die Arbeitslosigkeit: die nicht versteckte auf zirka 3,2 Millionen Menschen in diesem Jahr;

- obwohl wir jahrzehntelang Ausländer ins Land geholt haben und sie zu unserem Wohlstand beitrugen, tun wir uns schwer, ihnen gegenüber gerecht zu sein.

Leicht können wir uns damit herausreden, daß die Lasten der staatlichen Vereinigung Deutschlands so groß sind, daß wir derzeit keine anderen Aufgaben lösen können. Aber: Selbst in der alten Bundesrepublik sind die sozialen Probleme immer größer geworden, und immer mehr fehlen die Antworten. Das Wort von der Zweidrittelgesellschaft machte die Runde und mir scheint, wir haben sie schon damals als unvermeidlich akzeptiert und vielleicht als Preis für den Wohlstand der Mehrheit angesehen.

Unsere Gesellschaft, unser Staat sind durchaus fähig, Kraftakte zu erbringen, bis auf den einen zentralen Kraftakt der Bewahrung des Frieden in dieser Gesellschaft, indem sie den Menschen Perspektiven eröffnen und Platz auch jenen anbieten, die sich schwertun mit den gewaltigen Anforderungen, die sie jedem abfordern, von Kindesbeinen an, will er nicht Gefahr laufen „herauszufallen“. Wir müssen fragen, ob die Industriegesellschaft die Menschen und sich selbst nicht überfordert. Wir bewegen uns auf unsicher gewordenem Boden. Selbst wenn wir dies mit Forschheit überspielen wollten, die Selbsttäuschung würde nicht gelingen.

Erkenntnis ist der erste Schritt zu Besserung und muß uns Herausforderung für anstehende Aufgaben sein. Deren Umfang zwingt zur Zusammenarbeit und zur Arbeitsteilung zugleich. Jeder soll das machen, was er kann und wofür er ein gesellschaftliches Mandat erhalten hat oder sich holen kann. Angesichts der Komplexität sozialer Aufgaben ist mehrerlei notwendig:

- Wir müssen auf die Tatkraft und Kompetenz der Bürger vertrauen. Administrativ erdachte und institutionalisierte Lösungen führen nicht mehr weiter. Wir brauchen auch in der sozialen Arbeit Kreativität, Pluralität und Offenheit für neue Wege. Als Wohlfahrtsverbände können und wollen wir Bürgerengagement fördern: durch Beteiligung, Mitsprache und Mitentscheidung.

- Bund, Länder und Kommunen sollen sich auf die Rolle beschränken, die ihnen als öffentlich-rechtliche Institutionen zukommt und die sie beherrschen und ausfüllen können: auf das Setzen von Normen und das Fördern gedeihlicher Rahmenbedingungen. Staat und Kommunen müssen, erstens, nicht alles selbst machen und sollten sich, zweitens, entlasten von Anforderungen und Aufgaben, die besser von gemeinnützigen oder auch privaten Organisationen erbracht werden können. Gerade auch, um sich den Kopf frei zu halten für die grundsätzlichen Weichenstellungen und Denkaufgaben.
- Wenn die öffentliche Hand Rahmenbedingungen setzt, so sollte sie sich des Sachverstandes der Wohlfahrtsverbände bedienen und sie hierbei herausfordern, haben diese doch ausgesprochene Experten in ihren Reihen und darüber hinaus engagierte Bürger, die aus eigener Betroffenheit und aus sozialer Verantwortung wissen, worauf es ankommt.
- Wenn die öffentliche Hand den Verbänden Aufgaben überträgt, dann sollte dies in einer Form geschehen, die die Würde der Beteiligten wahrt. Es ist höchste Zeit, daß anstelle des Zuwendungsrechts, das seine obrigkeitstaatliche Herkunft nicht verleugnen kann, das Vertragsrecht tritt; jenes Recht, das in unserem Land normalerweise Leistung und Gegenleistung regelt. Es wäre besser für alle, die Leistungen würden in den Mittelpunkt des Interesses gerückt: die Beschreibung dessen, was zu leisten ist und in welchem Umfang und in welchem Zeitraum. Regelmäßig und gemeinsam entwickelte Zielvorgaben könnten zur Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung beitragen und damit die effektive Verwendung öffentlicher Mittel sicherstellen. Haushaltsrecht steht dem nicht entgegen, verpflichtet es doch zur Wirtschaftlichkeit.

Wer Trennendes überwinden will, darf nicht darauf warten, daß der andere den ersten Schritt tut. Trennendes in der Bundesrepublik zu überwinden bedeutet beispielsweise, daß die westlichen Bundesländer, die auf der Sonnenseite standen und stehen, mit den östlichen Bundesländern, die von Entbehrenen gezeichnet sind, endlich das Teilen als selbstverständlich ansehen und daß es nicht mehr als großzügige Geste zelebriert wird.

Trennendes überwinden bedeutet schließlich auch, über unser Land hinauszusehen. Europa endet nicht an der Oder, und wir müssen uns fragen, ob wir genug tun um mitzuhelfen, daß auch in Osteuropa eine freie und den Menschen dienende Infrastruktur für soziale Dienstleistungen aufgebaut werden kann. Leider nur zaghaft in Szene gesetzte Ost-West-Seminare sind der richtige Weg.

Trennungen müssen auch im sozialen Sicherungssystem der Bundesrepublik überwunden werden: Das Netz, das angeblich alle auffängt, ist brüchig geworden. Das Bundessozialhilfegesetz, als Ausfallbürgschaft vor gut 30 Jahren in Kraft gesetzt, muß mit einer Häufigkeit einspringen, für die es nicht vorgesehen und auch nicht geeignet ist. Wenn sich innerhalb der letzten zehn Jahre die Zahl der Empfänger von Sozialhilfe in den alten Bundesländern auf vier Millionen Menschen verdoppelt hat, wenn abzusehen ist, daß in den östlichen Bundesländern demnächst noch viel mehr Menschen von Sozialhilfe abhängig sein werden, so kann von Ausfallbürgschaft beim besten Willen nicht mehr die Rede sein.

Wir kommen um eine wie auch immer geartete Grundsicherung nicht herum. Wenn eine allgemeine Grundsicherung noch strittig sein mag, so sollte es doch wenigstens möglich sein, sie für denjenigen Personenkreis einzuführen, der heute über 60 Jahre alt ist.

Es verstärken sich die Anzeichen dafür, daß sich neue Kräfte in unserer Gesellschaft entwickeln, die jenes Vakuum ausfüllen, das gesellschaftliche Großorganisationen heute scheinbar oder wirklich nicht mehr ausfüllen können, weil sie zu groß und zu perfekt sein wollen – oder müssen? – und weil sie zu sehr auf Konformität aus sind.

Als Hoffnungsträger für die Zukunft gelten Nachbarschaften, Initiativen und kleine Netze, die lokal handeln und global denken. Sie sind diejenigen, die soziale Isolation überwinden, die gesellschaftliche Werte pflegen, individuellen und gesellschaftlichen Sinn stiften. Sie sind auch diejenigen, die durch Selbstorganisation dazu beitragen können, Aufgaben zu bewältigen, deren Lösung sich zentraler Steuerung entzieht. Gerade Arbeitslose, Frauen und ältere Menschen sind auf solche Initiativen angewiesen, und sie sind auch die potentiellen Träger solcher Netze. Die

Wohlfahrtsverbände müssen alles tun, sie zu fördern und zu unterstützen, ihnen gute Bedingungen für die Verwirklichung ihrer Ideen zu verschaffen.

Soziale Bewegungen sind keine Medienerfindung; sie werden nicht von oben gemacht. Soziale Bewegungen entstehen aus den Bedürfnissen der Menschen und der Gesellschaft, deren Fähigkeit zur Selbsthilfe immer wieder unterschätzt wird. Es kommt darauf an, diese Fähigkeit zu fördern und zu unterstützen. Das ist die halbe Miete für eine humane Gesellschaft. Zur anderen Hälfte der Miete können und müssen auch die Wohlfahrtsverbände beitragen mit ihren Fähigkeiten und Ressourcen und mit dem Willen zur Zusammenarbeit.

*Aus: SOZIALmanagement, 1992, S. 63f.*



# *Organisationsberatung: Enttäuschte Erwartungen (1993)*

*Auch aus einer letztlich gescheiterten Organisationsberatung können Folgerungen für die Zukunft gezogen werden.*

Das Nachbarschaftsheim Schöneberg e. V. hatte ein enormes Wachstum hinter sich: von acht festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf rund 70, von fünf Honorarkräften auf über 100, gestiegen ist auch die Zahl der Praktikanten und der ABM-Beschäftigten von ehemals zwei auf 15.

Dieses Wachstum erfolgte in einem Zeitraum von zehn Jahren und war mit dem Aufbau neuer Arbeitsfelder verbunden. Traditionelle Nachbarschaftsarbeit, vor allem mit Kindern und alten Menschen, wurde ergänzt um neue Projekte, die teilweise bundesweit Modell- und Experimentiercharakter hatten. Zu nennen sind hier Arbeitsgebiete wie sozial-kulturelle Stadtteilarbeit, der arabische Frauenladen, der türkische Frauenladen, die Sozialstation (mit angeschlossener Tagesbetreuung), die regionale Kontaktstelle für Selbsthilfegruppen, „Theater der Erfahrungen“, ein Seniorentheaterprojekt, eine Medienwerkstatt und noch einiges mehr.

Der Aufbau dieser Projekte erfolgte durch zweckgebundene Zuwendungen verschiedener Berliner Senatsverwaltungen, die jeweils ihr eigenes Vorhaben förderten, jedoch keinen Blick für die entstehende Wachstumsproblematik entwickelten. Gleichwohl wurde es außerordentlich begrüßt, daß ein Träger bereit war, in einem Wohngebiet so vielfältige Aufgaben zu übernehmen. Es wurde anerkannt, daß dies optimale Ressourcenerschließung bedeutet, angefangen bei der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbung bis hin zur besseren Auslastung von Räumlichkeiten und zur Nutzung einer zentralen, eingearbeiteten Verwaltung.

So blieb es im Nachbarschaftsheim bei dem einen Geschäftsführer, der nun für zwölf verschiedene Arbeitsbereiche, die teilweise auch räumlich getrennt waren (an acht verschiedenen Stellen im Stadtteil), umfassend verantwortlich war und der seine Verwaltung zwar rationalisieren (EDV-Einsatz), aber nur minimal personell verstärken konnte. Ein Problem, dem sich fast alle freien, nicht pflegesatzgeförderten Träger gegenübersehen, die bereit sind, neue Aufgaben zu übernehmen. Die Zuwendungsgeber leiten aus einem sehr merkwürdigen Verständnis des Subsidiaritätsprinzips ab, daß (mindestens) die Verwaltung und das Management zur der zu erbringenden Eigenleistung des Trägers gehören.

Im übrigen gab es noch eine Besonderheit in der Vereinsführung, deren lange Tradition niemand aufgeben wollte: den Arbeitsausschuß. Er war paritätisch besetzt von Vorstandsmitgliedern und von Mitarbeitern, er war das zentrale Entscheidungsgremium des Nachbarschaftsheimes, einschließlich der Entscheidungen in Personalangelegenheiten. Vor allem der Geschäftsführer fühlte sich in seiner Handlungsfähigkeit beeinträchtigt und forderte die Abschaffung dieses Gremiums. Jedoch fühlten sich auch die Mitarbeiter überfordert: Sie wechselten häufig und hatten in diesem Ausschuß eine doppelte Rolle zu besetzen: die Interessenvertretung der Arbeiterschaft, aber auch die Arbeitgeberrolle (Personalentscheidungen). Mit den Vorständen war es auch nicht so einfach, sie waren alle gleichberechtigt. Beide, Vorstände und Mitarbeiter, hatten Schwierigkeiten, den großen Betrieb und seine Vielfalt noch zu überschauen.

Eine Organisationsberatung sollte helfen, neue Modelle zu entwickeln. Vor Beginn der Beratung löste sich der Arbeitsausschuß jedoch von sich aus auf: Die Mitarbeiter wählten keine Vertreter mehr. Der Vorstand und der Verein hatten sich durchgerungen, per Satzungsänderung den Arbeitsausschuß abzuschaffen und wieder einen klassischen Vorstand einzurichten. Die Mitarbeiter wollten ihre bisherigen Rechte auf eine andere Art wahrnehmen, ohne jedoch einen Betriebsrat zu wählen.

Dies alles war Ausgangspunkt dafür, eine Organisationsberatung in Auftrag zu geben. Den Organisationsberater vermittelte der Spitzenverband des Vereins, der Paritätische Wohlfahrtsverband, an den sich ein Hochschullehrer gewandt hatte, der in seinem Forschungssemester ein sol-

ches Vorhaben durchführen und anschließend die Umsetzung begleiten wollte. Der verbandseigene Organisationsberater wollte begleitend mitwirken und zusätzliche Fachleute aus der Geschäftsstelle des Landesverbandes zur Verfügung stellen, sobald sie für spezielle Vorhaben benötigt würden.

## *Aufgaben der Beratung*

Die Organisationsberatung hatte das Ziel, durch Wachstum entstandene Organisationsdefizite zu klären und Veränderungsvorschläge zu erarbeiten sowie bei deren Umsetzung behilflich zu sein. Zu diesem Zweck wurde mit den Organisationsberatern zunächst die Durchführung folgender Untersuchungen vereinbart:

- eine Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation,
- eine Analyse der Informations- und Kommunikationsstruktur,
- eine Analyse des Entscheidungs- und Kontrollsystems,
- eine Analyse der Verwaltung/EDV und der Finanzen.

Die vom Geschäftsführer angeregte Organisationsberatung fand schnell das Interesse und die Zustimmung von Vorstand und Mitarbeitern.

Der Paritätische Wohlfahrtsverband wollte durch die Organisationsberatung selbst Erkenntnisse über die Strukturprobleme von Mitgliedsorganisationen verschiedenen Typs gewinnen. Erstens, um besser beraten zu können, und zweitens, um bei der öffentlichen Hand mit solchen Erkenntnissen um mehr Verständnis für Finanzinvestitionen zur Verbesserung von Organisationsstrukturen werben zu können.

## *Ablauf der Beratung*

Mit Beginn der Organisationsberatung führten die Berater Gespräche mit einem Vorstandsmitglied, mit dem Geschäftsführer und Mitarbeiterteams. Die Berater initiierten eine „Lenkungsgruppe“, bestehend aus gewählten Mitarbeitervertretern. Angeboten wurden einige Trainingsseminare, beispielsweise zu „Leitbild und Kommunikation“ oder zu „Voraussetzungen und Werkzeuge für das Funktionieren einer dezentra-

len Organisation“. „Leitbildgruppen“ sollten übergreifende Ideen der Arbeit des Nachbarschaftsheimes diskutieren und formulieren.

Die Organisationsberater hatten sehr schnell das Bild eines allmächtigen Geschäftsführers ausgemacht und deshalb mit diesem vereinbart, die Mitarbeiter zu stärken und vor allem mit diesen zu arbeiten. Wie gewünscht habe ich mich folglich aus der Organisationsberatung zurückgezogen. Größte Skepsis kam bei mir auf, als ich einem Gespräch mit den Beratern entnahm, daß diese das von den Mitarbeitern gezeichnete Bild des übermächtigen Geschäftsführers teilten. Mehr noch, als sie mir vorwarfen, ihnen Informationen vorzuenthalten, und mich verdächtigten, kein Interesse mehr zu haben, hätte ich mich doch „sehr zurückgezogen“.

Ich begann an der Professionalität der Beratung zu zweifeln, an ihrer Fähigkeit zur Evaluation und zur Kommunikation. Dazu muß man wissen, daß der Arbeitsalltag zwischen den Teams der Arbeitsbereiche und dem Geschäftsführer in der Regel sehr entspannt verläuft und wir eine Organisationsberatung eben nicht wegen eines aktuellen oder brennenden Konflikts in Anspruch nahmen. Schließlich hatten die Berater von mir jede gewünschte Information erhalten und jede Zahl, von der ich dachte, daß sie für die Berater von Wichtigkeit oder Interesse wäre. Zudem hatten sie unbegrenzten Zugang zu allen Mitarbeitern des Nachbarschaftsheimes. Meine von den Beratern gewünschte Zurückhaltung (an die ich mich sehr genau und gewissenhaft hielt) wurde mir plötzlich vorgehalten. Der große Konflikt aber kam, als die Berater ihren Zeitplan, Absprachen mit Mitarbeitern und mit mir nicht einhielten. Selbst der Vorstand wurde ungeduldig und war erbost, weil die vereinbarten Interviews mit einer Ausnahme nicht stattfanden.

Nachdem sich immer größere Zeitverzögerungen ergaben, beschloß der Vorstand, den lange angekündigten Zwischenbericht mit Fristsetzung schriftlich anzufordern. Dieser dann rechtzeitig abgelieferte Bericht bestand im wesentlichen aus Zitaten aus Büchern über Organisationsberatung. Mit dem Nachbarschaftsheim und seinen (vor allem strukturellen) Problemen hatte er (fast) nichts zu tun. Daraufhin verfolgten Vorstand, Geschäftsführer und auch die Mitarbeiter nur noch ein Ziel: diese Beratung schnell zu Ende zu bringen.

Rühmliche Ausnahme bei dem Ganzen: der von einer (nur an dieser Aufgabe mitwirkenden) Beraterin verfaßte Bericht zur Weiterentwicklung des EDV-Einsatzes im Nachbarschaftsheim. Praktisch alle gemachten Vorschläge wurden inzwischen nach einer grundlegenden Weichenstellung umgesetzt. Dieser Bericht lag übrigens am schnellsten, schon wenige Wochen nach Beginn der Beratung, vor.

## *Ergebnisse der Beratung*

Einige Ergebnisse aus dem Abschlußbericht und ihre Bewertung:

*Finanzen:* Neben unrealistischen Empfehlungen („Orientierung der Medienwerkstatt am Markt“ oder „Erhöhung der Elternbeiträge der Kindertagesstätte“) nichts von Belang. Die empfohlene Aufstellung eines jährlichen Wirtschaftsplans (statt der an Zuwendungen orientierten Haushaltsplanung) wurde bereits praktiziert.

*Vorstand:* Durch Ehrenamtlichkeit strukturell bedingte Mängel in der Kommunikation zu den Mitarbeitern wurden festgestellt. Aber: Ist der Vorstand nicht eher der Ansprechpartner der Mitglieder und des Geschäftsführers, dieser wiederum der Gesprächspartner der Mitarbeiter? Eine indirekte Empfehlung kommt im folgenden zum Ausdruck: „In dem Maße, wie ehrenamtliche Vorstände bereit sind, ihren Leitungsanspruch wie jeder andere Manager auch im Diskurs zu vertreten und Vor- und Nachteile neuer organisatorischer Lösungsmodelle mit den Mitarbeitern zu diskutieren, werden sich auch die Beziehungen zwischen diesen Gruppen der Organisation verbessern. In der Industrie ist es schon länger üblich, Vorstände, Direktoren und Mitarbeiter in gemeinsamen Settings zu trainieren, um Konflikte auszutragen und verbindliche Ziele gemeinsam zu erarbeiten.“ Nur: Sind ehrenamtliche Vorstände freigezüglicher Organisationen mit hauptamtlichen Vorständen aus der Industrie vergleichbar?

*Arbeitsausschuß:* Mit Skepsis wurde von den Organisationsberatern die zu Beginn der Beratung von der Mitgliederversammlung auf Vorschlag von Geschäftsführer und Vorstand beschlossene Abschaffung des Arbeitsausschusses aufgenommen. Schließlich gehöre dieser zur klassi-

schen Gremienstruktur der Nachbarschaftshäuser und sei dort „wesentliches Element von Basisdemokratie“, so der Bericht. Hier ging es den Organisationsberatern wohl so wie manchen Mitarbeitern und manchmal auch Vorständen, die sich und ihre schöne Welt in „ihrem“ Betrieb verwirklichen wollen. Dabei waren es die Mitarbeiter selbst gewesen, die keine Vertreter mehr in dieses Gremium entsandt und es damit faktisch aufgelöst hatten. Wenngleich, als es zum Schwur kam, war ihnen dieses Gremium doch wieder wichtig, und die Berater analysierten nun nicht, sondern ließen sich von der Stimmung beeindrucken.

*Teamsprechermodell:* Im Mittelpunkt der Diskussion stand lange Zeit ein „Teamsprechermodell“, das vom Geschäftsführer vorgeschlagen wurde und gegen das sich die Mitarbeiter wehrten, sie wollten die Gleichheit in den Teams beibehalten. Der Geschäftsführer hingegen wollte über eine mittlere Führungsebene Verantwortung delegieren und damit teilen, also auch Macht abgeben. Die Mitarbeiter sahen mit der Einführung von Leitungsstrukturen „die Gleichheit im Team aufgehoben, Vertrauen durch Kontrolle ersetzt, Autonomie durch Abhängigkeit abgelöst“. Der Bericht stellt weiter fest, die hohe Motivation und die gute Arbeitsqualität seien bisher auch ohne formelle Teamleitung erreicht worden. Mitarbeiter, die sonst die Allmacht des Geschäftsführers kritisierten, scheuten sich davor, Teile dieser Macht zu übernehmen. Sie möchten lieber im Stande der Unschuld bleiben – durchaus verständlich. Die Teams wissen im Grunde genau, daß sie auf diese Weise nicht gelöste Arbeits- und Personalprobleme jederzeit an den Geschäftsführer zurückgeben können. Der Teamkonflikt kann auf diese Weise nach außen verlagert werden, möglicherweise kann sich auf diese Weise sogar wieder ein Solidaritätseffekt einstellen. Die Organisationsberater folgerten: „Die Beschäftigten realisieren in ihrer Rolle vorrangig die persönlichen Interessen und können dadurch den von den Organisatoren gestellten Erwartungen nicht gerecht werden.“ Das Teamsprechermodell wurde am Ende doch von ihnen vorgeschlagen, und zwar in der von den meisten Mitarbeitern gewünschten Form des „Briefträgerprinzips“: der Sprecher als Bote zwischen Team und Geschäftsführer ohne eigene Kompetenzen oder gar Weisungsbefugnis. Der Sprecher soll von den Mitarbeitern des Teams auf zwei Jahre gewählt werden.

*Betriebliche Kommunikationsstruktur:* Der Wunsch der Mitarbeiter, der Leiter solle sich „offener“ verhalten, wurde ebenso wie die allgemeinen Klagen von Mitarbeitern, „daß man zuwenig voneinander wisse“ oder „man müßte mehr Gelegenheit haben, sich kennenzulernen“ von den Beratern meiner Meinung nach zutreffend eingeordnet: „Wir fragen uns, warum die Mitarbeiter auf fast lethargische Weise die allorts so beklagten kommunikativen Störungen hinnehmen. Wir haben die These, daß Verweigerung in ihren vielfältigsten Erscheinungen als adäquates Mittel angesehen wird, sich einem solchen Klima zu entziehen und damit aber auch auf Verantwortung zu verzichten.“

*Führungsstruktur und Kontrollsystem:* Der Organisationsbericht konstatiert, die Führungsstruktur des Nachbarschaftsheimes sei durch eine flache Hierarchie mit einer breiten Führungsspanne gekennzeichnet. Lediglich Sozialstation und (eingeschränkt) Kindertagesstätte haben eine eigene Leitung. Nur in Ansätzen gebe es verbindliche und klar formulierte Fachkonzepte und wenn, dann würden sie im Zusammenhang von Finanzierungsanträgen entwickelt. „Als strategisches Steuerungsmittel im Sinne einer progressiven Fachaufsicht finden sie nur am Rande Anwendung.“ Das ist mit Sicherheit eines unserer Probleme und das vieler sozialer Betriebe überhaupt ...

### *Ziel: ein projektorientierter Dienstleistungsbetrieb*

„Wir favorisieren das Modell eines projektorientierten Dienstleistungsbetriebes. Diese querschnittsorientierte Organisationsform läßt sich folgendermaßen charakterisieren:

- Das Kooperationssystem basiert auf kleinen, schlagkräftigen organisatorischen Einheiten (Teams), die bei vorgegebener Zielsetzung (Fachkonzepte und Arbeitsprogramme) weitgehend eigenständig ihre Aufgaben realisieren.
- Die Unternehmensorganisation (Stammorganisation) wird ergänzt durch querschnittsorientierte Subsysteme.
- Das Management der untereinander vernetzten Subsysteme stellt an die Leitung neue Anforderungen. Dementsprechend ist das Ziel der Führungspolitik die Gestaltung und Förderung kooperativer Arbeits-

situationen in Verbindung mit einer nicht hierarchischen Kommunikationspolitik.“

Konkret bedeutet dies:

- Es wird ein Teamsprechermodell vorgeschlagen (als Schnittstelle zwischen Organisationseinheit und zwischen Geschäftsführer). Die Sprecher werden von der Mitarbeiterschaft gewählt und sie haben keine Weisungsbefugnis.
- Es wird ein Sprecherarbeitskreis aus den gewählten Teamsprechern gebildet, über den die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführer verbindlich geregelt werden soll. Der Sprecherarbeitskreis entscheidet über Projektaufträge.
- In der Umsetzungsphase des Modells sollen externe Moderatoren eingeschaltet werden.
- Neu zu gründen ist ein Fachforum, das einen gesteuerten Dialog zwischen Mitarbeitern, Geschäftsführer und Vorstand organisieren soll.
- Schließlich soll ein „beratendes Team“ installiert werden mit der Aufgabe, bereichsübergreifende Aufgaben zu koordinieren, zu steuern und Entscheidungsvorlagen für ihre Auftraggeber zu erarbeiten (das können sein Vorstand, Geschäftsführer oder Sprecherarbeitskreis).
- Der Geschäftsführer wird zum „Kommunikationsmanager“ ernannt. Auf die Beschreibung der Aufgaben und die Rolle des Vorstandes wird weitgehend verzichtet.

Resümee der Organisationsberater: „Wir haben für das Nachbarschaftsheim Schöneberg ein Organisationsmodell erarbeitet, das mit einer dezentral ausgerichteten Organisationsstruktur die Selbstorganisationsprozesse der einzelnen organisatorischen Einheiten stützt und fördert. Durch klar definierte organisatorische Interaktionsprozesse (Sprecherarbeitskreis) ist gesichert, daß die Selbststeuerungsprozesse sich an den vorgegebenen Arbeitszielen orientieren.“

### *Folgerungen aus der Beratung*

Den Organisationsberatern ist es nicht gelungen, ihrem Arbeitsauftrag gerecht zu werden. Schon zu Beginn der Beratung haben sie – aus welchen Gründen auch immer – ihren Handlungsspielraum verloren, in-



dem sie sich vorschnell zu Interessenvertretern von Mitarbeitern machten und sich später nur schwer aus dieser Rolle befreien konnten. Am Ende saßen sie zwischen allen Stühlen und wurden von keiner Seite mehr akzeptiert. Sie verstanden es nicht, ihre Sache glaubwürdig nach allen Seiten zu vertreten. Konfliktpositionen wurden nicht angegangen, sondern umschifft.

Die übernommenen Aufgaben wurden nur ansatzweise gelöst. Eine ernsthafte Analyse im Sinne des Auftrags fand im Grunde nicht statt. Leitbild- und Lenkungsgruppe(n) fühlten sich vernachlässigt. Nur die Lenkungsgruppe legte überhaupt Ergebnisse vor. Der vom Geschäftsführer wiederholt angemahnten Analyse der Verwaltungsorganisation mit der Bitte um konkrete Verbesserungsvorschläge wurde so gut wie nicht nachgegangen (ausgenommen EDV).

Die dann gemachten Vorschläge sind im wesentlichen nicht umzusetzen. Sie ignorieren Satzungsverantwortlichkeiten und Gesetzeslagen. Schlimmer noch: Sie würden bedeuten, daß Geschäftsführer und Mitarbeiter (und vielleicht ein extra neu einzustellender Kommunikationsmanager) sich einer fragwürdigen, kräftezehrenden, mit Sicherheit ineffektiven Sitzungskultur öffnen.

Das Ziel, die Führungsebene zu verbreitern, Verantwortlichkeiten auf mehr Schultern zu verlagern, wurde nur scheinbar erreicht. Die Vorschläge (Teamsprecher etc.) sind nur auf den ersten Blick plausibel, denn die vorgeschlagene Teilhabe an der Macht korrespondiert nicht mit der daraus folgenden Übernahme von Verantwortung.

So gesehen entstand ein idealistisches Modell, das in seiner informellen Struktur im Nachbarschaftsheim längst vorhanden ist, wegen seiner Beliebigkeit, vor allem aber wegen der Betriebsgröße nicht mehr befriedigend zu handhaben war, dessen Elemente eine hierarchisch durchstrukturierte Organisation ergänzen – und öffnen – könnten, jedoch nicht einer hierarchisch unterentwickelten Organisation das benötigte Korsett zur Übernahme von Verantwortung, der Teilhabe an Macht, der verbindlichen Delegation von Funktionen anziehen kann.

Der Geschäftsführer wird nicht entlastet (seine alten Funktionen bleiben, er wird zusätzlich belastet). Die Verantwortlichkeiten werden nicht Personen zugeordnet, sondern Teams, Arbeitskreisen, Foren. Dabei leiden wir (und viele soziale Organisationen) gerade unter den unklaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Die „Demokratie der Teams“ fördert häufig Mittelmäßigkeit: Wer „mehr“ will, wird leicht gebremst (das Phänomen kennen wir auch aus der Verwaltung, also hierarchischen Organisationen, wo Leistungsanreize fehlen).

*Fazit:* Wollen wir mit unserer Organisationsentwicklung weiterkommen, verlassen wir uns besser auf uns selbst.

## *Was bleibt?*

Die Montagsrunde ist dabei, sich auf Vorschlag der Lenkungsgruppe eine Geschäftsordnung zu geben. Diese Informationsrunde, der seit jeher je eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter jedes Arbeitsbereiches angehört, soll stärker der Diskussion geöffnet werden. Die Teams haben sich auf verbindliche, nicht ständig wechselnde Vertreter festgelegt. Diese Vertreter sind entweder die Leiter (Sozialstation, Kindertagesstätte) oder die „Teamsprecher“, deren Kompetenzen jedoch bis heute nicht geregelt sind. Jedenfalls sollen sie dem Geschäftsführer – bis zu einer besseren Regelung – als Ansprechpartner für alle Angelegenheiten des jeweiligen Arbeitsbereiches dienen. Wie bisher wird die Montagsrunde vom Geschäftsführer geleitet.

Das Mitarbeitermerkblatt, das verbindlich für alle Mitarbeiter Geschäftsabläufe, Zuständigkeiten, Kompetenzen, Verfahren regelt, wurde in Zusammenarbeit mit der Lenkungsgruppe überarbeitet, wobei Übereinstimmung bei Mitwirkungsrechten erzielt wurde.

Das Fachforum wurde auf der Grundlage eines von der Lenkungsgruppe erarbeiteten Konzepts bereits mehrfach durchgeführt. In Zukunft soll jeder Arbeitsbereich einmal jährlich innerhalb eines Fachforums seinen Jahresbericht, seine Jahresplanung und seine konzeptionellen Überlegungen mit Vorstand, Geschäftsführer, interessierten Mitarbeitern, externen Fachleuten oder Beteiligten besprechen. Der Begriff „Forum“

erscheint zu hoch gegriffen. Ein neuer Begriff wird gesucht. Eine endgültige Geschäftsordnung für diese Gespräche ist in Arbeit.

Eine Geschäftsordnung liegt als Entwurf der Lenkungsgruppe vor. Elemente davon sind in das Mitarbeitermerkblatt und in andere Verfahrensregeln (z. B. in Finanzangelegenheiten) eingeflossen. Eine Einigung in den wichtigsten Anliegen der Mitarbeiter mit dem Geschäftsführer zeichnet sich ab, wobei einerseits an den Kompetenzen des Geschäftsführers in zentralen Fragen keine Abstriche gemacht werden, andererseits das heute schon hohe Maß an Autonomie und Mitwirkung der Teams fortgeschrieben wird.

Die Mitarbeiter überlegen seit geraumer Zeit, entsprechend dem Vorschlag der Lenkungsgruppen, eine Mitarbeitervertretung zu wählen. Sie soll einige der sonst für Betriebsräte gedachten Vertretungsaufgaben übernehmen. Vorstand und Geschäftsführer sind grundsätzlich zum Abschluß einer entsprechenden Vereinbarung bereit. Die Mitarbeiter sind allerdings sehr unschlüssig und wissen nicht recht, welche Vorteile eine Mitarbeitervertretung bringt.

Schließlich wurde zwischen Geschäftsführer und Vorstand eine neue Dienstvereinbarung geschlossen, die genaue Regelungen im Verhältnis zueinander trifft und die sich in der Praxis bewährt. Diese Vereinbarung wurde der Lenkungsgruppe und den Mitarbeitern ausgehändigt, nicht zuletzt um zu verdeutlichen, daß in ihr kein Widerspruch zur jahrelangen Praxis der Mitwirkung von Mitarbeitern (z. B. bei Personalentscheidungen) enthalten ist. Als etwas Besonderes wurde die Aushändigung von der Mitarbeiterseite allerdings auch nicht verstanden.

Der größte Arbeitsbereich, die Sozialstation, erhielt eine neue Organisationsstruktur mit verantwortlicher Gesamtleitung und mehreren Teamleitungen, einschließlich der Neuordnung der „ergänzenden Dienste“. Die Verantwortung der Kindertagesstättenleitung wurde erweitert. Der Vorstand wird in kleinen Schritten daran arbeiten, daß die mittlere Führungsebene ausgebaut wird.

## *Überhöhte Erwartungen oder Überforderung der Berater?*

Was immer Ursache für die enttäuschenden Ergebnisse der Organisationsberatung gewesen sein mag, mit unseren Erfahrungen stehen wir nicht allein. So schreibt mir eine Mitgliedsorganisation des PARITÄTISCHEN über ihre Erfahrungen: „Es werden Empfehlungen und Vorschläge gemacht, die von unserer Seite längst in die Tat umgesetzt worden sind; es werden Strukturen vorgeschlagen, die zum Teil reproduzieren, was wir aus bestimmten Gründen im Zuge der Ausweitung des Vereins verändert haben, ohne daß für die Wiedereinführung Erklärungen gegeben werden; schließlich werden Vorschläge gemacht, die zumindest rechtliche Bedenken aufkommen lassen.“ Bemängelt wird weiter, daß die Ergebnisse der Analyse schon vorher bekannt waren, daß bei Interviews die entscheidenden Fragen nicht gestellt wurden, daß zur Geschäftsordnung Vorschläge gemacht wurden, die längst Praxis waren, von den Beratern offensichtlich aber nicht verstanden wurden. Die Rolle des Vorstandes wurde überhaupt nicht angesprochen – und so weiter und so weiter. „Die Berater sind offensichtlich nicht in der Lage, die organisatorischen Gegebenheiten des Vereins einigermaßen kohärent zu erfassen, vorhandene Strukturen zu erkennen und Entwicklungen nachzuvollziehen.“

Nun gibt es bei Organisationsberatungen nach Erfahrungen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes in Berlin auch Erfolge. Ausgangspunkt waren dabei jedoch immer deutliche, teils dramatische Krisensituationen von Mitgliedsorganisationen.

## *Meine Empfehlungen zur Organisationsberatung*

Mein Rat an alle, die sich beraten lassen wollen:

- Machen Sie detaillierte Verträge, vereinbaren Sie keine allgemeine Organisationsberatung.

- Stellen Sie immer nur Teilaufgaben, für die Sie Spezialwissen abfragen wollen (beispielsweise EDV-Organisation, Verwaltung, Finanzverwaltung, Büroorganisation, Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen u. a.).
- Beschäftigen Sie Spezialisten, die über praktische Erfahrungen in der jeweiligen Materie verfügen, und beschäftigen Sie möglichst nur einen Ihnen umfassend verantwortlichen Organisationsberater.
- Machen Sie eine Baustein-Organisationsberatung, deren Teile sich aufeinander beziehen, die aber an jeder Stelle ohne Schaden beendet werden kann.
- Halten Sie Ihre Erwartungen in engen Grenzen. Auch hier gilt wie in der Selbsthilfe, die Betroffenen sind oft die besten Experten, lassen Sie sich also vom Expertenwissen der professionellen Berater nicht zu sehr beeindrucken. Ein geflügeltes Wort im Nachbarschaftsheim war während der Beratungsphase: „Die kochen also auch nur mit Wasser.“ Gemeint war: Die wissen auch nicht besser, wie die gewünschten Veränderungen unter den gegebenen Voraussetzungen umzusetzen sind.
- Die Wohlfahrtsverbände sind aufgerufen, die bisherigen Erfahrungen auszuwerten und dann nur noch Berater zu vermitteln, deren Qualifikation bekannt und nachweisbar ist.
- Organisationsberatung ist kein Allheilmittel. Der teilweise um sie aufgebaute Mythos entspringt wohl eher den Erwartungen derjenigen, die sich von ihr mehr erhoffen, als sie vermutlich zu leisten imstande ist. Organisationsberatung kann niemandem die „Mühen der Ebene“ ersparen. Sie kann Anstöße geben, den Handlungsdruck erhöhen, die Diskussion innerhalb des Betriebes befördern, den eigenen Horizont erweitern, Bewegung bewirken. Allein damit allerdings rechtfertigt sie manchmal schon ihren Nutzen.

*Aus: SOCIALmanagement 8/93, Innovation und Transfer, S. 47–52*

## *Die Selbsthilfebewegung als Beitrag zur Demokratieentwicklung (1993)*

10 Jahre SEKIS – als unmittelbar an der Gründung Beteiligten und in den ersten Jahren des Bestehens Verantwortlicher – in Krisenzeiten auch geschäftsführend – verleitet der aufgetragene Blick nach vorn dazu, erst einmal zurückzuschauen: zu den gesellschaftlichen Wurzeln einer heute selbstverständlichen Errungenschaft, der – so kurz ist es her – damals das Exotische anhaftete und die mühsam errungen wurde und nicht weniger mühsam verteidigt werden mußte.

Die Selbsthilfebewegung ist in Deutschland Teil der Entwicklung demokratischer Kultur und demokratischen Alltags. So ist sie unzweifelhaft einzuordnen in die 68er-Bewegung der Studenten, in die Bürgerinitiativbewegung, in die Anti-Atom-Bewegung und auch, vielleicht sogar besonders, in die Ökologiebewegung. Alle diese Initiativen – deren personelle Träger in den Jahren der Studentenbewegung viel gelernt hatten: den Umgang mit Autoritäten, Institutionen, der Öffentlichkeit, der Presse – hatten das Bedürfnis und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Sie wollten und wollen gesellschaftliche Macht und Einfluß, und sie wollten mitentscheiden und gestalten. Damit etablierten sich auf dem Gebiet der sozialen Arbeit erstmals außerhalb staatlicher, kommunaler oder wohlfahrtspflegerischer Organisationen Gruppen und Initiativen, die einerseits gegen deren Definitionsmacht und Institutionalisierungssucht und andererseits für stärkere Selbstverantwortung und für eigenes Engagement eintraten. Im Prinzip ging es um die Frage „verordnete Demokratie“ (von oben) oder selbst organisierte Demokratie (von unten). Es ging auch um die individuellen und bürgerlichen Freiheiten in einer wohlorganisierten (Ludwig Erhard: formierten) Gesellschaft und gegen die Herrschaft der Technokraten, die glaubten, auf alles und jedes eine Antwort zu haben.

Anders ausgedrückt: es ging um Lebensräume. Die Selbsthilfebewegung, eine Minderheit mit feinem Gespür für die wirklichen Möglichkeiten,

mochte sich mit dem scheinbar Unabänderlichen, mit dem „Erreichten“, nicht zufriedengeben. Bewegungen sind immer für und gegen etwas. Ihre Kraft beziehen sie aus ihrer Glaubwürdigkeit und aus der Fähigkeit, über den Tag hinaus zu denken. Die Zukunftsforschung hat übrigens daraus gelernt: ihre Trend- und Prognoseaussagen beruhen auch auf der Einbeziehung gesellschaftlich oft noch gar nicht akzeptierter Formen anderer Herangehensweisen.

Demokratie steckt in Deutschland nach wie vor in den Kinderschuhen, mit dem Vorteil, daß sie noch gestaltungsfähig ist und daß demokratische Gebräuche und Strukturen nach wie vor entwickelt werden dürfen und können. Der Prozeß hierzu ist in vollem Gange. Die Parteien kommt es hart an, daß sich in unserer Gesellschaft politische Mitwirkung und Mitgestaltung ihrem früheren Monopol entzieht. Sie müssen mit Bewegungen und Initiativen rechnen, die sie weder steuern noch auch nur ernsthaft beeinflussen können.

Die Selbsthilfebewegung hatte immer auch antiautoritäre Bezüge. Sie hat Prozesse begleitet, die soziologisch mit dem Wandel der Gesellschaft beschrieben werden: den Zerfall der patriarchalischen Systeme, herkömmlicher Familienstrukturen, die Verstärkung der Gesellschaft, die fortschreitenden Industrialisierungsprozesse, den Ausbau der Dienstleistungsgesellschaft, aber auch den Verlust der Glaubwürdigkeit und Bindungsfähigkeit von Traditions- und Großorganisationen, seien es die schon genannten Parteien, die Gewerkschaften, Vereine, Wohlfahrtsverbände oder Kirchen.

Damit einher gehen allerdings auch Anforderungen, die der Einzelne nur noch schwer alleine bewältigen kann: die geforderte Mobilität und Flexibilität verhindern eine feste Lebensplanung. Niemand hat mehr die Sicherheit einer auf Dauer gültigen einmaligen Entscheidung, nicht beruflich und auch nicht privat. Niemand kann mehr darauf vertrauen, einen eingeschlagenen Weg bis zum Lebensende zu gehen. Positiv betrachtet bedeutet dies zunächst: Die zur Verfügung stehenden Optionen sind so umfassend wie noch nie zuvor. Negativ gewendet: So viel Entscheidungsfreiheit verunsichert oder überfordert.

Individuell gesehen ist Selbsthilfe also auch als Lebenshilfe Hilfe auf Zeit, Hilfe in einer bestimmten Situation, Hilfe anstelle oder zusätzlich zur Familie oder zu einer anderen sozialen Heimat. Selbsthilfegruppen sind somit situationsangepaßte Lebenshilfen, in der Regel auf Zeit, für nicht wenige auf Dauer.

Gesellschaftlich gesehen ist die Selbsthilfebewegung, sind die Selbsthilfegruppen auch Brückenbauer:

- Selbsthilfegruppen können Brücken bauen zwischen den etablierten Institutionen sozialer und gesundheitlicher Arbeit und den Verfechtern neuer Arbeitsansätze und Erkenntnisse.
- Selbsthilfegruppen sind wichtige Brückenbauer zwischen professionellem Sachverstand und Expertenwissen Betroffener.
- Selbsthilfegruppen sind Brückenbauer zwischen den Kulturen der Zufriedenen und denen, die nicht zufrieden sein können: den Empfindsamen mit dem feinen Gespür für das Unstimmige.
- Selbsthilfegruppen sind die Brücken, über die auf den Weg gekommene Veränderungen gehen (müssen?), um Bewegung auch in erstarrte Formen zu bringen, sie sind häufig das nicht mehr Alte und das noch nicht Neue.

Selbsthilfegruppen haben sich damit zu einem Mechanismus demokratischer Veränderungen entwickelt, zu einer Mitwirkungs- und Mitgestaltungsform von durchaus zentraler gesellschaftlicher Bedeutung. Sie sind zu einem Seismograph für jene geworden, die bereit und offen für gesellschaftliche Veränderung und Weiterentwicklung sind. (Als Beispiel kommt mir hier die fragwürdige Drogenpolitik in der Bundesrepublik Deutschland in den Sinn. Sie ist nicht ausgerichtet an den Selbsthilf Kräften der Betroffenen, sie nutzt nicht alle wissenschaftlichen Quellen, sie scheut neue Wege und auch das Experiment. Warum? Weil sie nicht der Not und auch der Sicht Betroffener verpflichtet ist, sondern einem Dogma, also einem Glaubenssatz, dem zu gehorchen ist und mit dem auch noch weltweit Politik gemacht wird.)

In einer Gesellschaft, die zu allen Zeiten zur Ausgrenzung des „Nicht-Normalen“ geneigt hat und die sich in Krisenzeiten verstärkt dieses Mechanismus' bedient, ist diese Brückenbaufunktion besonders unterstützenswert. In einer Zeit, in der Ausländer, Flüchtlinge besonders, aber



auch schon wieder Behinderte bedroht und diskriminiert werden, sind diese Brückenbauer auch Hoffnungsträger für die Zukunft. Selbsthilfegruppen und -initiativen bieten in solchen Zeiten auch Schutz- und Rückzugsraum, geben einzelnen und Gruppen die Kraft, sich für ihre Interessen, für ihre Anerkennung weiter einzusetzen. Ich hoffe sehr, daß die politischen Entscheidungsträger dies erkennen und dem auch Rechnung tragen, finanziell und durch ihre politische Anerkennung auch in Sparzeiten. Bei Selbsthilfeinitiativen und -gruppen können sich politische und administrative Entscheidungsträger im übrigen sicher sein, daß öffentliche Mittel nicht verschwendet werden: Überflüssige oder nicht mehr bedarfsgerechte Selbsthilfe löst sich einfach auf.

Die Frage nach der Zukunft der Selbsthilfebewegung soll nicht unbeantwortet bleiben. Sie leitet sich ab aus dem schon Beschriebenen. In meinen Augen werden Selbsthilfebewegung und Selbsthilfegruppen (nicht nur im gesundheitlichen und sozialen Bereich) weiterhin eine wichtige Rolle bei der demokratischen Willensbildung und bei der Gestaltung der Gesellschaft „spielen“, wenn auch in den nächsten Jahren weniger spektakulär (sie müssen im allgemeinen auch nicht mehr um ihre gesellschaftliche Anerkennung kämpfen). Sie werden sogar Bestandteil einer „Nischengesellschaft“, in der man überwintern kann in kalten und schwierigen Zeiten. In den nächsten Jahren wird also weniger die Veränderungskraft der Selbsthilfegruppen im gesundheitlichen und sozialen Bereich gefragt sein (obwohl dringend benötigt), vielmehr werden sie sich mit den Lebenssituationen der einzelnen befassen und beschäftigen und versuchen, diese zu erleichtern.

Das ist die eine Zukunft. Die andere Zukunft liegt in der weiteren Vernetzungsarbeit. Wie selbstverständlich werden sich Selbsthilfegruppen in den nächsten Jahren in weitere Lebensbereiche ausdehnen und letztlich in allen städtischen und ländlichen Gebieten Deutschlands zu einem selbstverständlichen Bestandteil der „sozialen und gesundheitlichen Infrastruktur“ geworden sein.

Die gesellschaftlichen Herausforderungen werden sich auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, auf die veränderte Altersstruktur (Pflege alter Menschen), auf die Gestaltung einer umweltverträglichen Ökonomie und einer lebensgerechten Stadt konzentrieren. Hinzu kommen die Heraus-

forderungen durch die Ausbeutung der „Dritten Welt“ und die sich auflösenden Machtblöcke, die unser Alltagsleben in Zukunft stärker denn je prägen werden. Es wäre angesichts dieser Umstände vermessen, optimistisch in die Zukunft zu blicken.

Da die beauftragten politischen Instanzen nur beschränkt handlungsfähig sind, werden auch in Zukunft Antworten in der Gesellschaft gefunden werden müssen. Vermutlich werden sie auch gefunden, vor allem durch jene, die heute schon wissen, daß verantwortungsvolles Handeln nur unter dem Motto stehen kann „think global, work local“. Je größer der Veränderungsdruck wird, desto größer auch die Chance, daß tatsächlich verändert wird. Die Frage ist dann nur, ob mit oder gegen die etablierten Interessen, oder vielleicht gar gemeinsam?

SEKIS selbst hat seine eigene Rolle in der „Landschaft“ der Selbsthilfebewegung gefunden. SEKIS hat neue Aufgaben und Herausforderungen nicht gescheut, als Berlin wiedervereinigt wurde (das geschah doch auch in Selbsthilfe?!), und SEKIS hat durch die Bereitschaft, „Grenzgänge“ zu wagen, zusätzlich an Profil gewonnen. Das wichtigste aber, was SEKIS sich erhalten muß, ist die Bereitschaft, Bindeglied zu sein (Brücken zu bauen!) zwischen professioneller Arbeit und bürgerschaftlichem Engagement und vor allem noch die Offenheit neuen Entwicklungen gegenüber.

Die Trägerschaft durch den Paritätischen Wohlfahrtsverband ist SEKIS ganz gut bekommen, hat SEKIS im doppelten Sinne des Wortes genutzt: Zum einen hatte und hat der Träger fachkundige und professionell agierende Personen für die Steuerung und Leitung zur Verfügung gestellt. Zum anderen haben die außerordentlich qualifizierten Mitarbeiter/innen den zur Verfügung stehenden großen Gestaltungsraum ganz im Sinne und im Interesse der Selbsthilfebewegung und vieler Selbsthilfegruppen erschlossen.

*Aus: Versionen und Visionen für das Soziale, hg. SEKIS Selbsthilfe Kontakt- und Informationsstelle sowie Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e. V. Berlin, September 1993*

# *Entstaatlichung als Glücksfall*

*Das bürgerschaftliche Engagement ist der Kern freier Wohlfahrtspflege – Mehr Chancen als Risiken (1998)*

*„Wir schaffen uns Institutionen, die uns das Leben erleichtern, uns allen dienen sollen – Regierung, Schule, Krankenhaus. Nach einer Weile verhält sich jede Institution so, als besitze sie uns, beginnt, uns zu befehlen, Vorschriften zu erteilen.“ (Miloš Forman, tschechisch-amerikanischer Filmregisseur)*

Staat und öffentliche Hand (Bund, Länder, Gemeinden, Gebietskörperschaften) haben sich in den letzten Jahrzehnten immer mehr zugemutet und sich damit überfordert. Die öffentliche Hand erfüllt die übernommenen oder selbst gestellten Aufgaben schwerfällig und nicht rationell. Sie ist zwar noch leistungsfähig, ihr Handeln ist aber häufig zu teuer, ineffektiv, bürgerfern und methodisch und inhaltlich nicht mehr zeitgemäß.

Was einmal richtig war – dass Staat und Kommunen für viele Angebote und Dienstleistungen Ausfallbürge und Garant waren – muss nicht für immer richtig bleiben. Sozialstaatliche Standards und gesellschaftliche Entwicklungen, wie gewachsenes Selbstbewusstsein und Mündigkeit der Bürger und deren deutlicher Wunsch nach Mitsprache und Mitgestaltung, rechtfertigen, dass bisher selbstverständlich und überwiegend in öffentlicher Regie durchgeführte Aufgaben privatisiert werden. Heime, Kindertagesstätten, Krankenhäuser, Schulen und zahlreiche soziale und gesundheitliche Dienstleistungen verlangen nach flexiblen, unternehmensgleichen Strukturen, wie es sie im öffentlichen Dienst und vor allem mit dem öffentlichen Dienstrecht nicht gibt und trotz aller Reformdiskussionen in nächster Zeit auch nicht geben wird.

Noch jeder Politiker jeder Couleur knickt vor Beamtenbund und Gewerkschaften ein. Und noch gravierender ist: Wir haben eine Verfilzung zwischen Politik und Verwaltung (und den von ihr gesteuerten Dienstleistungen), die für unser Gemeinwesen abträglich und für jede Demokratie

(Gewaltenteilung) gefährlich ist. Die Gestaltungs- und Entscheidungsunfähigkeit, die beklagte Lähmung, der Stillstand trotz allgemein erkannten Handlungsbedarfes, der fragwürdige Zwang nach dem Konsens resultierten wesentlich aus dieser beunruhigenden Konstellation.

### *Selbstverwaltung ernst nehmen*

Auch die ungezählten und immer weniger überzeugenden Eingriffe in die sozialen Sicherungssysteme muss der Staat generell unterlassen. Er kann und muss die Sozialversicherungen nicht nur dem Namen nach, sondern tatsächlich der Selbstverwaltung der beteiligten Sozialpartner überlassen. Nur dann ist zu erwarten, dass die von diesen aufgebrachten Mittel sparsam und zweckgebunden verwendet werden.

Seit Jahrzehnten sind die staatlichen Eingriffe in die Sozialversicherungssysteme missbräuchlich, opportunistisch und von kurzfristigen politischen Strategien gesteuert. Es ist nicht zu erwarten, dass dies in Zukunft anders gehandhabt wird. Soziale Wohltaten mit Versicherungsgeldern zu verteilen mag populär sein, bedeutet aber letztlich, über fremde Gelder willkürlich zu verfügen und darf damit durchaus als modernes Raubrittertum bezeichnet werden.

### *Konsens beruht auf einem Gleichgewicht*

In unserer Gesellschaft muss ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass der Weg der Entstaatlichung notwendig und im Interesse jedes einzelnen ist. Dabei handelt es sich um grundsätzliche Strukturüberlegungen und um die Gestaltung eines freiheitlichen, von der Verantwortung jedes einzelnen mitgetragenen Staates, der seinerseits wieder Kraft dafür gewinnen muss, sozialstaatlich dort zu handeln, wo dies zuerst und nachdrücklich erforderlich ist.

Es geht darum, wieder ein Gleichgewicht herzustellen zwischen dem, was der einzelne dem Gemeinwesen gibt (oder geben muss), und dem, was zurückgegeben wird. Staatsverdrossenheit entsteht dort, wo dieses Gleichgewicht nicht mehr stimmt. Das Solidaritätsprinzip wird durch

den Konsens gesichert. Dieser Konsens wird brüchig, wenn das benannte Gleichgewicht gestört ist.

Zweifellos ist der Verdruss da, und als Wohlfahrtsorganisationen sind wir aufgerufen, daran mitzuwirken, das angespannte Gleichgewicht wieder in eine Balance zu bringen. Aber: Es kann nicht richtig sein, dass zuerst und vor allem Heruntergewirtschaftetes an freie Träger übergeben wird und dass diese als Instrument für ungelöste Probleme die Ausfallbürgschaft übernehmen sollen.

### *Bürgerengagement und Gemeinnützigkeit statt Gängelung*

Angesichts der beängstigenden Unfähigkeit von Politik und Verwaltung, Aufgaben zu lösen und Dienstleistungen qualitativ angemessen zu erbringen, wird gesellschaftliches Engagement an Bedeutung gewinnen (müssen). Gemeinnütziges Engagement und gemeinnützige Vereine als Träger bieten sich deshalb an, weil die Gemeinnützigkeit eine besondere Form des Einsatzes und der Verwaltung gesellschaftlichen Vermögens ist: Es ist nicht staatlich, aber es ist auch nicht privat verfügbar.

Gemeinnütziges Vermögen kann als vergesellschaftetes, selbstverwaltetes Eigentum verstanden werden, das dem Nutzen der Allgemeinheit verpflichtet ist. Gemeinnützige Aktivitäts- und Eigentumsformen erfreuen sich einer hohen Akzeptanz in der Gesellschaft. Sie können flexibel eingesetzt werden und sie unterliegen einer öffentlichen Kontrolle.

Bürgerengagement und Gemeinnützigkeit sind das Kapital, die Ressource, deren Bedeutung den Wohlfahrtsorganisationen selbst nicht mehr so recht bewusst ist; sie haben zu sehr der öffentlichen Verwaltung vergleichbare Strukturen entwickelt und sie haben zu sehr jeweiligen Modetrends nachgeeifert. Professionalisierung, Sozialmanagement, Qualitätssicherung ließen nicht selten Ursprung und Zweck und Ziel vergessen: dass unsere Einrichtungen Institutionen des Bürgerengagements, der freiwilligen Mitarbeit und gemeinnütziger Zielsetzungen

sind und dass genau das ihre Besonderheit ausmacht und alle anderen Zielsetzungen sich daraus ableiten.

Daraus lassen sich Qualität und Standards entwickeln, die niemand sonst erreichen kann. Freilich ist es auch so, dass die öffentliche Hand die Wohlfahrtsorganisationen unaufhörlich und beinahe mit allen Mitteln lockt, ihren Strukturen ähnlich zu werden. Selbst dort, wo privatwirtschaftliche Handlungsmaximen (die sich mit Gemeinnützigkeit ohne weiteres vertragen!) vorgegeben sind – wie neuerdings in der Pflege –, wird doch wieder in einer Weise reglementiert und kontrolliert, dass die eigentliche Intention im Ergebnis auf den Kopf gestellt ist.

In Deutschland scheint es unumstößlich zu sein und zu bleiben: Die Verwaltung traut nur sich selbst und die Politik traut nur der Verwaltung – mag noch so oft anderes behauptet werden. Die Regelungswut hat deshalb kein Ende. Trotzdem dürfen wir selbstverständlich die Hoffnung nicht aufgeben, müssen aber selbstkritisch hinzufügen, dass die Wohlfahrtsverbände dieser Regelungswut und diesem Verordnungswahn eindeutig zu wenig entgegensetzen.

Daraus zu ziehende zusammenfassende Schlussfolgerung: Die Entstaatlichung ist eine gesellschaftliche Aufgabe, eine Aufgabe, mit der alle Bürger und gesellschaftlichen Gruppierungen sich auseinandersetzen sollten, eine Aufgabe, die nicht allein zwischen den vorhandenen Institutionen und Formationen ausgehandelt werden darf.

### *Entstaatlichung: Sparbüchse oder Anschub für mehr Demokratie?*

Während viele Politiker die Entstaatlichung in erster Linie als Sparmodell begreifen, sollte und könnte die Entstaatlichung als Demokratiemodell begriffen werden, als Möglichkeit für die Bürger, ihre Lebensräume mehr als bisher eigenständig zu organisieren, selbst zu gestalten und zu verantworten. Durchaus auch im Sinne der gegenwärtigen Kommunitarismuskommunikation, deren Ideen in den Vereinigten Staaten von Amerika von der Clinton-Regierung gefördert werden und deren Elemente

sich auch in England im Programm der Labour-Regierung von Tony Blair wiederfinden lassen. Letztlich geht es um die Wiederherstellung von Eigenverantwortung und Gemeinsinn, um die Stimmigkeit zwischen Geben und Nehmen, um die Aufrechterhaltung einer gewollten und bewussten Solidarität und die Blockierung einer Haltung des Ausnehmens und der Mitnahmeeffekte und damit um ein Programm gegen die Entsolidarisierung einer Gesellschaft, in der bei denen, die es sich leisten können, das Egoismusprinzip Oberhand zu bekommen droht.

Es geht im Grunde genommen darum, durch Strukturveränderungen neue Handlungsperspektiven zu gewinnen: für den einzelnen, die Gemeinschaften und die Gesellschaft und schließlich auch wieder für den Staat und die öffentliche Hand. Dass das gehen kann, wird seit mehr als zehn Jahren in den Niederlanden erfolgreich bewiesen.

### *Und die Wohlfahrtsverbände?*

Wohlfahrtsverbände müssen heute und in Zukunft mehr denn je als „Mitmanager“ der Entstaatlichung und der Kundenorientierung sozialer Dienste, als Förderer bürgerschaftlichen Engagements agieren. Als Mitmanager der Entstaatlichung:

- Die Wohlfahrtsverbände müssen sich selbst und ihre Mitgliedsorganisationen dazu befähigen, mehr als bisher als Unternehmer zu denken und zu handeln und sich als Träger traditionell staatlicher Einrichtungen und Aufgaben anbieten; sie müssen strategisches Denken entwickeln.
- Die Wohlfahrtsverbände müssen unabhängiger von ihren Zuwendungsgebern werden. Als intermediäre Instanzen müssen sie dennoch für ihre Leistungen entlohnt und dürfen nicht nur nach Haushaltslage bedacht werden – für Leistungen im gesetzlichen oder öffentlichen Auftrag sind Leistungsentgelte zu zahlen. Ihre Unabhängigkeit muss durch leistungsgerechte Vergütung gesichert werden.
- Die Wohlfahrtsverbände müssen aktiv sein beim Vernetzen und Verzahnen von Einrichtungen und Ressourcen mit dem Ziel, die Lebens-

qualität und das Wohlbefinden in Stadt und Land zu steigern. Sie müssen sich einsetzen für mehr Lebensqualität durch bessere Ressourcennutzung.

Die Wohlfahrtsverbände müssen die Kundenorientierung sozialer Dienste fördern durch:

- Transparenz statt Selbstgerechtigkeit,
- Fachlichkeit, Effizienz und Preiswürdigkeit der angebotenen Dienstleistungen,
- Offenheit gegenüber neuen Anforderungen,
- nachvollziehbare und durchschaubare Verbandskultur und Verbandspolitik,
- eine offensive und informierende Öffentlichkeitsarbeit als Beitrag zur Zukunftssicherung.

### *Bürgerschaftliches Engagement als das Eigentliche freier Wohlfahrtspflege*

Die Bürger werden in Zukunft mehr und mehr das Leistungsangebot und die Leistungsfähigkeit sozialer Einrichtungen vor der Inanspruchnahme prüfen und ihre Entscheidungen nach den genannten Kriterien treffen – Weltanschaulichkeit oder Gemeinnützigkeit allein werden bei der Auswahl keine nennenswerte Rolle mehr einnehmen. Damit wird die Vergleichbarkeit der Leistungen von zentraler Bedeutung.

Wie aber können die Verbände den lebenswichtigen Konkurrenzvorsprung wahren? Warum braucht man Wohlfahrtsverbände und die gemeinnützigen Einrichtungen überhaupt noch? Was ist dann das Besondere, das Attraktive, vielleicht das Einmalige, das sie wichtig und begehrt macht oder machen könnte? Doch wohl das, was im Wesentlichen niemand außer uns im sozialen Bereich aufweisen kann: das freiwillige, das bürgerschaftliche Engagement mit seinem Gestaltungswillen und seiner Verantwortungsbereitschaft zu fördern und zu seinen Zielen zu verhelfen! Fast haben wir es über lauter Fachlichkeit und Professionalität, über Sozialmanagement und Qualitätssicherung vergessen.



Wir sind in Deutschland auf dem Weg zur Bürgergesellschaft. Daraus ergeben sich für uns, die freie Wohlfahrtspflege, einmalige Chancen bei geringen Risiken: die Chance, im „Unternehmen“ bürgerschaftliches Engagement ein Eckpfeiler zu werden. Wir können uns aber auch mit einer nichttragenden Rolle zufriedengeben – dann verspielen wir leichtfertig unser Eigentliches, den Grundstein und die Eckpfeiler unserer Existenz als gemeinnützige Organisationen und Verbände.

Zu oft wurde in den letzten Jahren das gelungene Sozialmanagement als das Heilmittel in den Mittelpunkt gestellt, die Professionalisierung galt und gilt als das goldene Kalb, um das wir tanzen, zu sehr streben wir nach Qualitätssicherung und Professionalisierung und vergessen dabei unsere Ursprünge und das Besondere, vielleicht sogar das Einzige, das uns jenen Nimbus verleiht, der uns dauerhaft legitimiert und jene Qualität in unsere Arbeit bringt, die private oder auch öffentliche Unternehmen nie erreichen können.

Diese besondere Qualität ist nachfolgend am Beispiel eines Nachbarschaftszentrums beschrieben.

Die Qualität nachbarschaftsbezogener Arbeit steht in einem engen Zusammenhang mit der Möglichkeit der Besucher (bzw. Nutzer), sich einmischen und beteiligen zu können und die direkte Verantwortung für eine Vielzahl von Aktivitäten zu übernehmen. Kein professioneller Mitarbeiter des Nachbarschaftsheims verfügt über jene Fähigkeiten und Fertigkeiten und kann sie auch nicht ersetzen, die die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gruppen und in den Arbeitsbereichen mitbringen: Sie sind häufig die Personen, mit denen die Gruppe steht und fällt, die Personen, die Kontakte in der Nachbarschaft haben und die die Interessen der Besucher am präzisesten kennen und weitergeben können, die sie in ihrer Arbeit für und mit der Gruppe umsetzen. Sie sind ein wesentlicher Schlüssel des Erfolges nachbarschaftlicher Arbeit. Es kommt darauf an, sie mehr als bisher zu fördern und einzubeziehen (sofern sie dies wünschen) und Formen zu finden, die eine Einbeziehung in Entscheidungsprozesse des Nachbarschaftsheimes und der einzelnen Arbeitsbereiche ermöglichen. Anders ausgedrückt: Wir müssen die Besucher und Nutzer auch mit unseren Problemen und Sorgen konfrontieren, sie um Rat fragen und um Hilfe bitten, wir dürfen

in ihnen nicht oder nicht nur die Hilfskräfte sehen, „die man halt auch braucht“. Nur auf diesem Weg können wir künftig unsere Arbeit verbessern und qualifizieren.

## *Bürgerschaftliches Engagement braucht Förderer*

Es gibt keine Krise bürgerschaftlichen Engagements, ehrenamtlicher oder freiwilliger Mitarbeit, vielmehr gibt es eine Krise herkömmlicher Strukturen, die keine Antennen für Formen freiwilliger Mitarbeit haben oder unattraktiv für freiwillige Mitarbeiter geworden sind. Auf welche veränderten Bedingungen bürgerschaftlichen Engagements und freiwilliger Mitarbeit muss sich freie Wohlfahrtspflege heute einstellen?

- Es gibt keine freiwillige Mitarbeit mehr auf Dauer, und nicht immer wollen freiwillige Mitarbeiter auch Vereinsmitglied werden oder gar Vereinsfunktionäre sein.
- Die freiwillige Mitarbeit unterwirft sich nicht mehr der Zweckbestimmung, der alleinigen Verfügungsgewalt der Organisation, sondern will selbst gestalten und bewegen.
- Die freiwillige Mitarbeit muss von der freien Wohlfahrt wirklich gewollt sein.
- Die freiwillige Mitarbeit braucht Förderung, Begleitung, verbietet aber jede Vereinnahmung über ihren vereinbarten Zweck hinaus.
- Freiwillige Mitarbeit braucht Nähe, Partnerschaft, Identifikation.
- Freiwillige Mitarbeit braucht Begleitung durch professionelle Mitarbeiter, die für diese Aufgabe möglicherweise erst geschult werden müssen und die selbstverständlich für ihre Aufgabe auch Zeit benötigen.
- Freiwilliges Engagement braucht keine Bezahlung, darf nicht als Ersatzarbeitsplatz fungieren und soll eine Qualität und Quantität in die Organisation bringen, die nicht oder nicht ohne weiteres professionell herstellbar oder ersetzbar ist.
- Freiwilliges Engagement braucht gesellschaftliche Anerkennung.

Die Förderung freiwilliger Mitarbeit und das Zulassen bürgerschaftlichen (gestaltenden und verantwortenden) Engagements hat Auswirkungen auf die Institution, die so verstanden werden können, dass institu-

tionelle Macht geteilt werden muss mit Personen, die von „außen“ kommen. Das ist meiner Erfahrung nach das Schwierigste: zu teilen! Nur wenige haben die Erfahrung gemacht oder trauen dieser Erfahrung: Das Geteilte kommt mehrfach zurück!

Freiwilliges Engagement, so sieht es also aus, erfordert zusätzliche, nicht nur an Routine orientierte Anstrengungen. Aber:

- Freiwilliges Engagement kann auf uns wie ein Spiegel wirken. Geliebene Macht wird kontrolliert, überregulierte und überprofessionalisierte Systeme erhalten einen (fast kostenlosen) Korrekturfaktor.
- Freiwilliges Engagement ist Element bürgerschaftlichen Engagements, Teil des Rechts der Bürger, ihren Alltag nach ihren Vorstellungen (auch im sozialen Bereich) zu organisieren. Welche Gestaltungskraft und welche Korrekturfähigkeit dieses Engagement hat, wurde beispielsweise in der Selbsthilfebewegung bewiesen, die ursprünglich als Kritik an Institutionen entstand, dann – als ihre eigenständige Kompetenz, ihr besonderes Wissen und die ihnen innewohnende Kraft erkannt worden waren – zu einem akzeptierten, nicht mehr wegzudenkenden Partner der ursprünglich kritisierten Institutionen wurde.
- Freiwilliges Engagement vertraut auf die Kraft und die Fähigkeiten der Menschen. Dieses Engagement hat nur dann eine Chance, wenn wir unsere Einrichtungen selbst an den Erwartungen und Möglichkeiten dieses Engagements ausrichten. Das bedeutet vor allem die Dezentralisierung von Institutionen und Entscheidungen, die Orientierung an den Vorteilen lokaler Nähe und Überschaubarkeit.
- Schließlich und noch mal: Freiwilliges Engagement eignet sich nicht als Sparbüchse. Es verträgt auch keine Privilegien, wie sie verschiedentlich gefordert und diskutiert werden, egal ob bezahlte Freistellung vom Dienst (was bitte ist dann noch ehrenamtlich?) oder Anrechnung auf Rentenversicherungszeiten. Es braucht lediglich – wie beschrieben – gute Rahmenbedingungen, und hierzu gehört dann die Aufwandsentschädigung, die genauso selbstverständlich kein verkapptes Gehalt sein sollte. (Bei einer im Berliner Nachbarschaftsheim Schöneberg gestarteten Umfrage bei den ehrenamtlichen Mitarbei-

tern wurde im übrigen nicht ein einziges Mal eine verbesserte Aufwandsentschädigung angesprochen oder vorgeschlagen.)

- Die freie Wohlfahrtspflege sollte freiwilliges Engagement als ihre Chance begreifen. Nutzt sie den Willen der Bürger für dieses Engagement nicht, wird sich Bürgerengagement in Zukunft an der freien Wohlfahrtspflege vorbei entwickeln.

## *Schlussbemerkung*

Die ernstgemeinte Einbeziehung der Bürger in unsere Institutionen ist ein Rezept gegen den allen Institutionen angeborenen Fehler, wie ihn Miloš Forman im einleitenden Zitat charakterisiert. Die Beteiligung der Menschen ist die eigentliche Qualität der freien Wohlfahrtspflege, der Garant ihrer (relativen) Unabhängigkeit und nichts weniger als die Bedingung für ihr Überleben. Die Einbeziehung der Bürger ist der Unterschied! Sie ist das Eigentliche und die Rückbesinnung auf unsere Entstehung und unseren Auftrag.

Diese Einbeziehung und Mitwirkung muss nicht im Widerspruch zur Wirtschaftlichkeit und zur Professionalität stehen; sie ist das Zusätzliche, das uns niemand nehmen kann, wenn wir es nicht fahrlässig preisgeben.

Vor diesem Hintergrund ist manches, was unter der Überschrift modernen Managements kursiert und umgesetzt wird, höchst fragwürdig: die Ausgründungen, die Trennung von Verein (damit den Bürgern) und Betrieb, die Zentralisierungstendenzen mit ihren Entscheidungsverlagerungen in schwer erreichbare Zentralen und nicht mehr identifizierbare Verantwortlichkeiten. Wir müssen wieder herausfinden, was uns von anderen unterscheidet und genau das in das Zentrum unserer Überlegungen und unseres Handelns stellen.

Wenn wir uns auf die hier beschriebenen Tugenden freier Wohlfahrtspflege besinnen, sind wir attraktiv, gefragt und prädestiniert für die Übernahme bisher von der öffentlichen Hand durchgeführter Aufgaben. Die veränderte Rechts- oder Organisationsform allein bringt es nicht!

Die „Bürgerinitiative“ freier sozialer Arbeit und ihre Gemeinnützigkeit rechtfertigen diese Übertragungen, die so auch als Akt demokratischen Gestaltungswillens gesellschaftlicher Aufgaben durch die Bürger selbst verstanden werden können. Die Vielfalt und Differenziertheit dieser Aufgaben überfordert letztlich jede Verwaltung. Das Vertrauen in das Engagement und in die Kompetenz der Bürgerschaft muss zurückkehren. Wohlfahrtsverbände und Wohlfahrtsorganisationen können und müssen hierin ihre zentrale Aufgabe erkennen. Es gibt zu wenig Anzeichen dafür, dass sie dies schon verstanden haben.

*Der Artikel ist die überarbeitete Fassung eines Vortrages des Verfassers am 15. November 1997 beim „Forum PARITÄT“ in Berlin.*

*Aus: Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 5+6/98, S. 103–106*

## *Aufgabenverteilung und Verwaltungsmodernisierung in einer überorganisierten Stadt: Lokal – zentral – privat? (2003)*

Entsetzt erklärte mir vor kurzem ein Bezirksstadtrat, dass Lehrer (und auch Erzieher) in Zukunft direkt von der Senatsverwaltung eingestellt werden. Das traurige Hin und Her um das Landesschulamt und zahlreiche andere Berliner (Landes-)Ämter ist Legende. Die Heimaufsicht – früher vom Senat ausgeübt – wird einem Bezirk übergeben und wenige Monate später schon wieder „umgesiedelt“, diesmal an ein Landesamt. Für wie lange?

Es ist offensichtlich, dass die bezirkliche Verwaltung ihre Organisationsstrukturen nicht sinnvoll organisieren kann. Nach jeder Wahl werden die Ressorts der Stadträte neu zugeschnitten und selbstverständlich von Bezirk zu Bezirk anders. Legendär sind die Personalprobleme der Sozialämter – trotz Überhang gelingt es nicht, die Mitarbeiter dorthin zu versetzen (besser noch: dafür zu interessieren), wo sie dringend benötigt werden.

Demotiviertes Personal auf allen Ebenen. Die Mitarbeiter/innen fühlen sich nicht ernst genommen und bekommen die Arbeitsmittel und -kompetenzen nicht, die sie bräuchten, um schnell, zügig und damit kostengünstig Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse zu produzieren.

Um Projekte zu bewegen, müssen zahlreiche Entscheidungsebenen und Ämter einbezogen werden, mit der Folge, dass jede der beteiligten Instanzen oder Personen blockieren kann.

Nicht zu vergessen das Berliner Beauftragtenunwesen neben einem ohnehin überdimensionierten Personalrat mit viel zu viel Interventions- und Mitbestimmungsmöglichkeiten. So kommt es, dass personalwirksame Entscheidungen Monate, ja oft Jahre benötigen, mit der Folge,

dass es unendlich viele „kommissarisch“ geführte Leitungen gibt. Mitunter weiß der Beobachter oder auch Beteiligte nicht mehr, wer das Sagen hat: der Stadtrat oder der Personalrat oder gar die Gewerkschaft oder informelle Koalitionen?

In der Berliner Verwaltung herrscht organisierte Verantwortungslosigkeit. Sie ist strukturell angelegt und sie verursacht exorbitant hohe Kosten, verschleißt die Kräfte von Mitarbeitern und Bürgern und von allen, die diese Stadt bewegen wollen.

Dies ist bekannt. Deshalb beschäftigt sich Berlin – ergebnislos – seit Jahren mit Verwaltungsreformen, genau genommen seit Jahrzehnten. Sind seither die Verwaltungen bürgerfreundlicher, transparenter, effektiver geworden? Wurden die jeweiligen Reformmodernismen jemals wirklich umgesetzt? Glaubt noch irgend jemand der Beteiligten selbst daran, dass diese Verwaltung reformiert und grundlegend geändert werden kann? Wohl kaum.

Wer ist dafür verantwortlich? Sicher die politischen Entscheidungsträger, die in Berlin eindeutig zu sehr in das Interessensgeflecht der von ihnen zu beaufsichtigenden und zu kontrollierenden Verwaltung eingebunden sind und denen die Interessen der Mitarbeiter/innen oft näher stehen als die Interessen der Bürger, die sie vertreten sollen und von denen sie ein Mandat erhalten haben. Im Sinne einer demokratischen Gewaltenteilung darf nach meiner Auffassung kein Mitarbeiter einer öffentlichen Verwaltung oder nachgeordneten Einrichtung ein politisches Wahlamt annehmen, folglich kein passives Wahlrecht haben. Es ist offensichtlich, dass wir es in Berlin – und nicht nur hier – mit einem Staat im Staate zu tun haben – die Unkündbarkeit der Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes etwa schafft in Berlin Bürger erster und zweiter Klasse: diejenigen, die nie um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen, und diejenigen, die darum fürchten müssen (Anmerkung: soweit sie das Glück genießen, einen zu haben) und außerdem das Privileg der Ersteren auch noch über Steuern finanzieren dürfen.

Es geht also in Berlin nicht nur um Zentralisierung oder Dezentralisierung öffentlicher Aufgaben, es geht auch um das Selbstverständnis einer Verwaltung, die aus dem Blick verloren hat, dass sie eine dienende Auf-

gabe hat, und eine politische Klasse, die sich darauf besinnt, die Stadt zu entwickeln, den Bürgern dieser Stadt zu dienen und die die Verwaltung als Instrument dafür – und nur dafür – einsetzt und versteht.

Es gibt eine fatale Motivationsparallele in Politik und Verwaltung: Vielen, allzu vielen genügt es, eine bestimmte Position zu erreichen oder erreicht zu haben. Ist sie erreicht, sind Kraft und Motivation auch schon erschöpft. Die mit der Aufgabe verbundenen Herausforderungen werden nicht angenommen.

Beantworten wir einige einfache Fragen, die sich jeder Bürger oder Beteiligte dieser Stadt schon lange stellt: Warum muss ein aufgeblähtes Landesamt Lehrerstellen besetzen und verteilen? Warum kann sich nicht jeder Lehrer bei der Schule seines Interesses bewerben und die Schule ihre Lehrer selbst auswählen? Warum bauen Private preiswerter und schneller als die öffentliche Hand, und wieso vergibt man dann das Bauen, Bewirtschaften etc. nicht an private Unternehmer und beschränkt sich auf Steuerung und Kontrolle? Warum war und ist das Land über Jahrzehnte hinweg nicht in der Lage (auch als dies finanziell noch möglich war), klassische, einfache Verwaltungsarbeiten so zu organisieren, dass der Bürger angstfrei die zuständige Behörde betritt oder in Anspruch nimmt? Nennen wir nur Einwohnermeldeamt, Kraftfahrzeugzulassungsstelle oder das Grundbuchamt als Beispiele.

An den Stellenausstattungen kann es nicht gelegen haben, die Ausbildung der Mitarbeiter/innen ist zumeist bestens. An der Motivation schon eher, vor allem aber an der fehlenden Führungs- und Verantwortungsbereitschaft und -kompetenz. Wie bitte soll auch geführt werden, wenn der Dienstvorgesetzte nicht auch die volle Personal- und Finanzverantwortung in der Hand hat? Wenn er weiß, dass er keinem Mitarbeiter kündigen kann und dass er mit einem solchen Ansinnen, herangetragen an Vorgesetzte und Zuständige, unter Rechtfertigungsdruck gerät, dass ihm bei nächster Gelegenheit Seilschaften, Personalrat und Gewerkschaften für solche Ansinnen die Quittung erteilen werden. Also ist es besser für den Dienstvorgesetzten, nicht zu handeln. Die Folgen kennt das ganze Land. Zumal dieses System, das Unterlassen mehr belohnt als Aktivität, sich selbstverständlich nicht nur auf die Personalverantwortung bezieht.



Soviel zur Zustandsbeschreibung und zur Analyse. Wie sieht der Heilungsprozess aus?

Das Land muss sich von allen Aufgaben entlasten, die nicht zwingend von der öffentlichen Hand gemacht werden müssen. Die aufgeblähte Verwaltung und die vielen Doppelstrukturen und Mehrfachzuständigkeiten sind auf ein – historisch vermutlich einmal richtiges, zwischenzeitlich aber überholtes – Sozialstaatsmodell zurückzuführen, wonach der Staat den Bürger allumfassend zu versorgen und ihm alles abzunehmen hat. Nur durch eine Entlastung von zahlreichen Aufgaben werden dieser Staat und diese Stadt ihre Handlungsfähigkeit zurückerlangen.

Durch die Konzentration auf Kernaufgaben entsteht wieder Handlungsfähigkeit auf der politischen und administrativen Handlungsebene. Die Verwaltung, ausschließlich mit Steuerungs-, Kontroll- und hoheitlichen Aufgaben befasst, muss sich dann nicht mehr mit unternehmerischen Aufgaben befassen, die sie schon durch das Haushalts- und Dienstrecht ständig an den Rand der Handlungsfähigkeit bringen und sie bis zur generellen Handlungsunfähigkeit belasten. Es ist höchste Zeit, dass die Kernaufgaben definiert und die Schlussfolgerungen daraus gezogen werden. Dabei wird viel weniger für die öffentliche Verwaltung an Aufgaben übrig bleiben, als allgemein vermutet wird (Kultur-, Ausbildungs-, Erziehungseinrichtungen beispielsweise müssen nicht vom Staat selbst betrieben werden – es genügen Rahmenvorgaben und deren Kontrolle).

Durch die Entlastung von vielen verwaltenden und unternehmerischen Aufgaben kann Politik – und damit die Auseinandersetzung über die beste Lösung gesellschaftlicher Aufgaben – wieder in den Vordergrund rücken. Das fördert die Demokratie und stärkt die Akzeptanz der politischen Vertreter und der steuernden Verwaltung.

Berlin kann dann auf merkwürdige Zwitter, wie die Bezirke es heute sind, verzichten. Heute haben weder die Bezirksstadträte noch die BVV-Mitglieder wirklich umfassende Befugnisse im Sinne einer gemeindlichen bzw. kommunalen Vertretung und Verantwortung. Sie sind einerseits selbst Verwaltungsorgan und sollen andererseits die Verwaltung beaufsichtigen. Dieser Zustand sollte zugunsten einer klaren Aufgabenteilung zwischen Senat und Bezirk aufgelöst werden. Ungeachtet der gesamt-

städtischen Verantwortung muss der Senat den Bezirken dann auch zugestehen, dass die in deren Verantwortung durchgeführten Aufgaben interventionslos umgesetzt werden können. Dafür müssen die Bezirke Budgets zur Verfügung haben, über die sie eigenständig entscheiden und die sie selbstständig bewirtschaften dürfen. Noch mal, das setzt voraus, dass jegliche Doppelzuständigkeit zwischen Senat und Bezirk aufgehoben wird und eindeutige Aufgabenabgrenzungen zwischen lokaler und landesweiter Politik getroffen werden. Logische Folge daraus ist, dass politische Bezirksämter und die BVV als Parlament institutionalisiert werden, möglicherweise aber auch nur als eine Art „Stadtbezirksbeirat“, wenn die BVV als Kommunalparlament verfassungsrechtlich nicht möglich ist. Es wäre dann darüber nachzudenken, ob die Bürgermeister und Stadträte direkt gewählt werden.

Bezirke und Senat dürfen keine eigenen Einrichtungen mehr betreiben. Sie sorgen in Zukunft nur dafür, dass die notwendige Infrastruktur in ausreichender Menge und Qualität vorhanden ist bzw. geschaffen wird.

Der Senat soll sich auf landesweite Aufgaben konzentrieren und für eine Gleichheit der Lebensverhältnisse in der Stadt sorgen, vor allem aber politisch steuern und kontrollieren.

Viele Aufgaben sollten standardisiert und dann auch konsequent dezentralisiert werden. Soweit sie nicht hoheitlichen Charakter haben, können sie auch treuhänderisch privaten Agenturen, Vereinen oder Verbänden übertragen werden.

Es ist abzusehen, dass auf diese Weise eine vergleichsweise kleine, kostengünstige, effiziente und schnell handlungsfähige öffentliche Verwaltung entsteht, die sich selbstverständlich auch aus überholten Tarifbindungen befreien muss. Da sie bedeutungsvolle Aufgaben auszuführen hat und vor allem auch über Handlungsspielräume verfügt, wird eine solche Verwaltung für viele handlungsorientierte Personen als Arbeitsstelle wieder interessant, vor allem, wenn das gegenwärtige Dienstrecht über Bord geworfen wird. Auf jeden Fall muss die Politik dafür sorgen, dass die Akteure in einer solchen Verwaltung eigenständig über ihr Budget entscheiden dürfen und das Recht haben, in ihrem Amt oder Ressort die Mitarbeiter zu beschäftigen, die sie ihrer Meinung nach zur Aufga-

benerfüllung brauchen. Nichts spricht dagegen, dass Amtsleitern der gleiche Aktionsrahmen wie privatwirtschaftlichen Geschäftsführern zusteht. Politiker können sich dann, unbehelligt von ständigen Nebenentscheidungen, auf die Politik konzentrieren. Politisch Verantwortliche müssen ihrerseits das Recht haben, die von ihnen geführte Verwaltung in den Spitzenpositionen mit Personen ihres Vertrauens zu besetzen.

Selbstverständlich macht sich der Autor keine Illusionen. Berlin wird nicht in den nächsten Jahren nach diesem Modell regiert und verwaltet werden. Aber die komplexen Aufgaben dieser Gesellschaft und mündig gewordene Bürger verlangen nach einem solchen System. Der internationale Wettbewerb wird uns dazu zwingen, unsere knappen Ressourcen effizient einzusetzen. Für große, handlungsunfähige Apparate, die teilweise als Beschäftigungsgesellschaften agieren, bleibt dann kein Platz mehr. Das mag man bedauern oder als Abbau des Sozialstaates verstehen. In Wirklichkeit sichert der vorgeschlagene Weg unsere Zukunft und sichert Beschäftigung, Wettbewerbsfähigkeit und damit Wohlstand – also die Voraussetzungen für jegliche Sozialstaatlichkeit und eigenständige Existenz dieser Stadt.

Senat und Abgeordnetenhaus bewegen angesichts der Finanznot und des riesigen Stellenüberhangs schon jetzt einiges. Aber eine greifbare Vision und eine daraus folgende Linie, ein realistisches Leitbild, eine konkrete Zukunftsvorstellung über die Stadt und deren kommunale Aufgaben und Zuordnung ist – auch in Ansätzen – noch nicht zu erkennen, allenfalls viele interessante Ansätze ohne stringentes Konzept. Wie aber sollen die Bürger mitgehen, wenn sie die Zukunftsvorstellung des Senats gar nicht erkennen können? Eine Stadtreform gelingt aber nur mit den Bürgern, eine Verwaltungsreform nur mit Angestellten, Beamten und Arbeitern des öffentlichen Dienstes, wenn klar und eindeutig die Ziele benannt sind, der lang verfolgte Zickzackkurs aufhört und erst recht mit jenen unzähligen „Verwaltungsreformen“ und Gutachten dazu Schluss ist, die bis jetzt vor allem Schlagworte und Kosten produziert haben.

*Aus: Rundbrief des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Oktober 2003*

## *„Vorschnelle Schlüsse?“*

### *Quartiersmanagement + Sozialstrukturatlas + Umverteilung = Soziale Stadt? (2004)*

Entsprechend den Ergebnissen des Sozialstrukturatlases sollen in Berlin die Finanzmittel von den „reichen“ Bezirken zu den „armen“ Bezirken umverteilt werden. Der eben ermittelte „Sozialindex“ der Bezirke soll dafür die Messgrößen liefern. Ein erstrebenswertes Ziel, ein vernünftiges Vorhaben. Auf den ersten Blick jedenfalls.

Auf den zweiten auch noch? Der wievielte Sozialstrukturatlas im Lande Berlin mit dem wievielten Umverteilungsprogramm ist der gerade vorgelegte? Ist denn überhaupt bekannt, wieviel Personal- und Finanzmittel in welchen Bezirk oder in welche Kieze derzeit fließen? Woher weiß die Politik dann, dass umverteilt werden muss? Gibt es nicht seit Jahren Programme, die „benachteiligten“ Stadtgebieten Unterstützung anbieten, etwa das Programm „Soziale Stadt“, das daraus entwickelte Quartiersmanagement und zahlreiche EU-Programme und Berlin-Sonderprogramme. Haben die wohl nach Hunderten zu zählenden speziellen Projekte für Kreuzberg diesem Bezirk und seinen Bewohnern geholfen und entscheidende strukturelle Verbesserungen bewirkt? Oder haben sie vor allem zahlreiche Stellen für Soziologen, Stadtplaner, Architekten, Sozialplaner und Projektträger geschaffen und sind ansonsten weitgehend wirkungslos verpufft? Und die Mittelschicht ist derweil in die grünen Nachbarbezirke und in das Umland gezogen, weil ihr beispielsweise die Schulen für ihre Kinder nicht gefallen haben.

Wie wäre es, wenn statt tausenderlei verschiedener Ansätze und Programme pragmatisch nachvollziehbare, konkrete und unmittelbaren Nutzen stiftende Vorhaben verwirklicht würden, und zwar in jedem Bezirk, dem Bedarf entsprechend und flexibilisiert? Also:

- ausreichend viele und gut ausgestattete, stadtteilorientierte Kindertagesstätten in allen Bezirken,
- Schulen, von denen man das gleiche sagen kann,

- Nachbarschaftszentren als Treffpunkte und zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, u. a. mit Selbsthilfe- und Familienbildungsangeboten,
- Kinder- und Jugendfreizeitzentren, die bedarfsgerecht, attraktiv und interessant sind,
- flexible Betreuungs- und Hilfeformen und eine effektive und zielgerichtete Zusammenarbeit aller Institutionen – vor allem mit Schulen und Kindertagesstätten –, die soziale, gesundheitliche und erzieherische Hilfen anbieten oder Angebote gemeinsam mit diesen vorhalten,
- öffentliche Dienste mit bürgerfreundlichen Öffnungszeiten, die gerne aufgesucht und vom Bürger um Rat gefragt werden, wenn sie Probleme haben.

Das ist keine abschließende, lediglich eine beispielhafte Aufzählung. Aber die oben genannten Institutionen und Einrichtungen könnten sozialräumlich zusammenwirken und lokale Prozesse in Gang setzen, die dazu beitragen, dass in den jeweiligen Stadtteilen ein soziales Gleichgewicht entsteht oder erhalten(!) werden kann.

In dieser Stadt kann es so lange nicht um Umverteilung von „reichen“ zu „armen“ Bezirken gehen, solange auch nicht ansatzweise erfasst ist, wieviel Finanzmittel zu welchem Zweck in welchen Bezirk fließen. Erst wenn diese Transparenz hergestellt ist, kann die Debatte beginnen. Es mutet schon merkwürdig an, dass diese Erstellung einer Bilanz bis heute nicht erfolgt ist und auch nie ernsthaft gefordert wurde.

Zwar identifizieren wir mit dem Sozialstrukturatlas die sogenannten Problemgebiete, aber damit wissen wir weder, wieviel Ressourcen die Stadt in diesem Problemgebiet (was für ein Wort!) einsetzt, noch wissen wir, wie effektiv der Einsatz dieser Mittel ist. Woher aber, verdammt noch mal, weiß die Politik, dass dort Geld fehlt und anderswo zu viel Geld vorhanden ist?

### *Bescheidenheit und Zielstrebigkeit*

Ich wünsche mir in der Politik (und bei manchen Stadt- und Sozialplanern) mehr Bescheidenheit einerseits und Zielstrebigkeit andererseits:

Bescheiden und zielstrebig wäre, sicherzustellen, dass jedes Kind, jeder Jugendliche, jeder Junge, jedes Mädchen in Berlin – in jedem Bezirk, in jedem Kiez – unter bestmöglichen Voraussetzungen aufwachsen kann: der Jugendliche in Schöneberg und der in Steglitz haben das gleiche Anrecht auf ein für sie angemessenes und förderndes Kindertagesstätten- und Jugendfreizeitangebot wie der Jugendliche in Neukölln und in Lichtenberg. Alle Eltern in allen Bezirken haben das gleiche Anrecht auf gute Schulen für ihre Kinder und ein Familienbildungsangebot für ihre Erziehungsfragen in ihrer Nachbarschaft, in ihrer Region.

Die Mittel dafür sind in dieser Stadt ohne jeglichen Zwang zur Umverteilung vorhanden: Sie liegen aber teilweise brach, etwa

- in einem exorbitanten Stellenüberhang, der z. B. im Bezirk Lichtenberg bei über 900 und in Pankow bei 800 Mitarbeitern liegt, während beispielsweise Steglitz-Zehlendorf und Tempelhof-Schöneberg so gut wie keine Stellen im Überhang aufweisen,
- in einer aufgeblähten Verwaltung mit Doppelstrukturen auf Senats- und Bezirksebene,
- in den hoch subventionierten, zum Teil fragwürdigen Vorhaben und in nicht gerade effizient arbeitenden öffentlichen Betrieben in dieser Stadt.

## *Ungelöste Hausaufgaben*

Ungelöste Hausaufgaben zuhauf für Berliner Politiker auf allen Ebenen, oft entstanden nach dem Grundsatz: viel hilft viel. Soll das jetzt auch das Motto für neue Umverteilungen sein? Strotzen unsere Bezirke im Südwesten so vor Kraft, dass wir abgeben können? Und wenn ja, was und wieviel und vor allem, an wen und auf welcher Grundlage? Es gibt genug freie Träger im Bezirk, die enorme Kräfte mobilisiert haben, um die Infrastruktur in der Region zu erhalten oder sogar zu stärken. Sie arbeiten allzu oft am Rande ihrer Kraft. Aber mit dem festen Willen, fehlende oder verbesserungsbedürftige soziale Infrastruktur in diesem Bezirk zu stärken. Wie müssen sie sich fühlen, wenn ihnen nach Jahren von Kürzungen und immer neuen Kürzungen bedeutet wird, dass sie von ihren knappen Mitteln nun an sozialstrukturell benachteiligte Bezirke abgeben sollen? Wie sollen sie dies denen erklären, die auf ihre Angebote zurückgreifen und sie dankbar nutzen, ja sogar ehrenamtlich mitgestal-

ten? Wie sollen sie künftig daran mitwirken, die bezirklichen Umstrukturierungen mitzugestalten, wenn sie selbst kaum noch Atem schöpfen können? Was sagen wir freie Träger den Familien, die hier wohnen geblieben und nicht ins grüne Umland gezogen sind, weil die soziale Infrastruktur für ihre Kinder und für sie selbst stimmt?

Die Vorsitzende des Sozialausschusses im Abgeordnetenhaus, Frau Dr. Schulze (PDS), hat davor gewarnt, aus den vorliegenden Daten „vorschnelle Schlüsse aus höchst komplizierten Sachverhalten und Prozessen zu ziehen. Dies wäre unseriös.“ Sie plädiert dafür, dass sich die Politik in den nächsten Monaten damit beschäftigt, die vorhandenen Angebote und Maßnahmen sinnvoll miteinander zu verknüpfen und sie auf diese Weise zu effektivieren.

Frau Dr. Schulze drückt damit aus, wozu sich auch Fachleute in Berlin bekennen: Wir haben in Berlin eher zu viel als zu wenig soziale Maßnahmen und Projekte, die nebeneinanderher und ineffektiv arbeiten. Steglitz-Zehlendorf beispielsweise gehört aber nicht gerade zu den bevorzugten „Heimatbezirken“ dieser „Maßnahmen und Projekte“, was ja auch nicht unbedingt ein Nachteil sein muss.

### *Wir Nachbarschaftsheime und Stadtteilzentren*

sind seit Jahren diejenigen, die versuchen, soziale Dienste und Angebote regional und fachlich zu koordinieren, sie bürgernah zu gestalten, und wir sind diejenigen, die auch die Bürger einladen, mitzuwirken und mitzugestalten. Widmen wir uns jenseits mancher Aufgeregtheiten also beharrlich und gemeinsam den Aufgaben, die sich in unserer Region stellen.

*Aus: Rundbrief 2.2004, Verband für sozial-kulturelle Arbeit e. V.*

# *Auf dem Weg zur TÜV-Gesellschaft (2004)*

Ein Berliner Bezirksbürgermeister sagte mir einmal, er habe die Interessen des Bezirksamtes – er meinte: seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zu vertreten. Ich antwortete, seine Aufgabe wäre es aber, die Interessen der Bürgerinnen und Bürger zu vertreten. Über diese Antwort war er erstaunt.

## *Berliner Beispiele*

1. Praxisstellen für Sozialarbeiter, Erzieher, Altenpfleger etc. müssen in Berlin „anerkannt“ werden. Nein, nicht nur die Praxisstelle, jeder zur Anleitung Befugte muss die Erlaubnis der zuständigen Senatsverwaltung erhalten. Das ist gesetzlich geregelt und mit Ausführungsvorschriften unterlegt. Sinnvoll war das möglicherweise zu Zeiten, als diese Fachkräfte noch mit der Lupe gesucht werden mussten und nicht in jeder Einrichtung für die Ausbildung der betreffenden Berufsgruppen geeignete Mitarbeiter tätig waren. Heute hat die Vorschrift nur noch einen Zweck: Planstellen in der Verwaltung zu sichern.
2. Für die Tagespflege, ohnehin ins enge Regelungskorsett der Pflegeversicherung gepresst, ist neuerdings auch noch die Heimaufsicht gesetzlich zuständig. Als erstes schickt sie einen 6-seitigen Fragebogen mit geschätzt 50 Einzelfragen und der Aufforderung, eine Fülle von Unterlagen einzureichen – darunter einen Lebenslauf des Geschäftsführers! Die meisten der Unterlagen liegen schon vor und fast alle der gestellten Fragen sind beantwortet: gegenüber der Senatsverwaltung, deren Unterabteilung die Heimaufsicht ist. Natürlich haben auch die Pflegekassenverbände das alles schon abgefragt und auch die Prüfinstanz, der Medizinische Dienst der Krankenkassen, ist entsprechend versorgt. Die Tagespflege muss darüber hinaus die laufende Qualitätskontrolle und die umfassende Dokumentation jeglicher pflegerischer Tätigkeit sicherstellen. Und das hauseigene Qualitätsmanage-



ment ist nichts wert, wenn es nicht jährlich durch eine teure externe Zertifizierung bestätigt wird. Die Tagespflege benötigt aber auch noch jeweils einen internen Arbeitssicherheitsbeauftragten und eine externe Fachkraft für Arbeitssicherheit, sie wird vom betriebsärztlichen Dienst überwacht, das Gesundheitsamt kontrolliert und – nicht zu vergessen – alle Elektrogeräte und jedes Kabel müssen regelmäßig geprüft und die Prüfung dokumentiert werden. Diese Aufzählung ist nicht abschließend. Bei all diesen Verwaltungs- und Prüfaufgaben sind die Besucher der Tagespflege doch sehr im Wege ...

3. Bei manchen Wohngemeinschaften für Demenzkranke hat die Heimaufsicht keine Rechte, weil die pflegebedürftigen Kranken nicht Heimbewohner, sondern Wohnungsmieter sind. Das war in Berlin zumindest einer Behörde so suspekt, dass die Zerschlagung dieser Angebote betrieben wurde. Niemand ist dieser Behörde verwaltungsintern in den Arm gefallen. Allerdings sorgten öffentliche Reaktionen dafür, dass die Projekte erhalten blieben.
4. Derzeit werden in Berlin viele öffentliche Kindertagesstätten und Jugendfreizeiteinrichtungen in freie Trägerschaft überführt. Dabei stellt sich heraus, dass die Bezirke als die bisherigen Träger die (zumeist baulichen) Auflagen der Kita-Aufsicht nicht eingehalten haben oder einhalten konnten. Mit der Übernahme müssen sich die freien Träger jedoch verpflichten, diese Auflagen umgehend zu erfüllen, da sonst die Betriebserlaubnis erlöschen und die Schließung drohen könnte.
5. Es hat Zeiten gegeben, da hat der „Zuwendungsgeber“ dem „Zuwendungsempfänger“ eine Vergütung nach dem Bundes-Angestelltentarifvertrag (BAT) für die Mitarbeiter des geförderten Projektes vorgeschrieben. Einige Jahre später haben die gleichen Zuwendungsgeber untersagt, die nach dem BAT vorgesehenen und arbeitsrechtlich bindenden Tarifierhöhungen zu zahlen. Für die daraus entstehenden Probleme hat er sich nicht interessiert.

Genug der Beispiele, die man wohl nicht nur in Berlin findet. Als Arbeitgeber und Träger der freien Wohlfahrtspflege haben wir nicht nur die klassische Bürokratie mit immer ausufernderen Vorschriften zu bedie-

nen. Wir haben zwischenzeitlich auch noch die Gruppe der Berater, Sachverständigen, Controller und Qualitätssicherer und Zertifizierer in unseren Einrichtungen – teils um den gesetzlichen Bestimmungen zu genügen, teils um den Erwartungen verschiedener Seiten gerecht zu werden und natürlich auch, um die Fülle der Vorschriften überhaupt noch verstehen und ihnen gerecht werden zu können.

### *Was tun? Was tun!*

Wir erleben derzeit die Implementierung des TÜV-Prinzips auf alle Lebensbereiche unserer Gesellschaft. Während man von Deregulierung spricht, geschieht das Gegenteil. Die Pflegeversicherung ist ein klassisches Beispiel dafür. Sie führt einerseits das Marktprinzip und damit den Wettbewerb bei den Pflegeleistungen ein. Auf der anderen Seite misstraut sie diesem Wettbewerb und reguliert die Pflegeanbieter bis in Details der Buchhaltung.

Politik und Verwaltung können offenbar nicht akzeptieren, dass eine Gesellschaft über Selbststeuerungskräfte verfügt und fern von Vorschriften eigenständig Regelungen entwickeln kann und, wenn erforderlich, immer auch entwickeln wird. Der Staat selbst ist schließlich das Ergebnis eines solchen Übereinkommens zwischen Bürgern.

Aber es sind nicht nur die Politiker und nicht nur die Bürokraten, die uns das alles einbrocken! Die Bürger lieben die Vorschriften, auch wenn sie tagtäglich über sie schimpfen. Ja, sie verlangen geradezu danach und versprechen sich davon Sicherheit für jede Lebenslage und für alle Fälle. Was kann aus dieser Erwartung heraus anderes entstehen als ein regulierender, eingriffsfreudiger, belagernder und fürsorglicher Sozialstaat?

Und wir Geschäftsführer, Verbandsfunktionäre und Fachreferenten? Sind wir nicht an diesem Regelungskarussell beteiligt? Haben wir nicht die gerade angesagten Formeln aufgegriffen und unseren Organisationen und Mitgliedern empfohlen, sich „Controlling“ und „Total Quality Management“ ungeprüft zu unterwerfen?

Nun drohen wir als Gesellschaft unsere Beweglichkeit zu verlieren und setzen unsere Zukunft aufs Spiel, weil Regulierungen und Kontrollen nicht mehr zu bewältigen – und nicht mehr zu bezahlen – sind.

In Minuten der Verzweiflung habe ich mir gewünscht, dieses Gebilde „öffentliche Verwaltung“ solle doch ausschließlich das tun, was es ohnehin am besten kann: sich mit sich selbst beschäftigen. So würden wir wenigstens nicht mit Dingen belastet, die niemandem nutzen außer denen, die glauben, Vorschriften bewegten das Leben.

Aber wir brauchen ja eine effiziente, funktionierende Verwaltung. Eine Verwaltung jedoch, die sich auf Steuerung und Kontrolle wichtiger gesellschaftlicher und gemeinschaftlicher Aufgaben beschränkt, statt für alles und jedes zuständig und letztlich für nichts mehr verantwortlich zu sein. Dann würde es den Mitarbeitern auch wieder Spaß machen, in der Verwaltung zu arbeiten. Sie hätten wieder anerkannte Ziele und sinnvolle Aufgaben.

Entsprechend brauchen wir eine Politik und Politiker, die sich auf das Wesentliche konzentrieren und die den Bürgern und Organisationen, den Betrieben und Einrichtungen, den Schulen und Universitäten die Freiheit zu eigenständiger Entwicklung geben, statt sie zu reglementieren. Wir hätten dann wieder Politiker, die Politik machen, statt schlechtes Krisenmanagement zu betreiben!

Wir sind dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Schaffen wir es nicht, Verwaltungsapparate abzuspecken und Kosten für sinnlose Aufgaben einzusparen, so werden wir unseren Lebensstandard und unsere soziale Sicherheit nicht halten können.

*Aus: SOZIALwirtschaft 4/2004, S. 32 f.*

# *Erwartungen an Lehre und Forschung der Sozialpädagogik (2010)*

*Vortrag im Rahmen des Workshops „Atherswissenschaften: Leben 2030“ am 30.9.2010 im Ludwig-Erhardt-Haus, Berlin; Veranstalter: HealthCapitel Berlin-Brandenburg. (Der mündliche Vortrag wich vom Manuskript teilweise ab.)*

## *Vorbemerkung*

Wir wissen es im Grunde genommen aus unserer Erfahrung, vergessen es aber im Alltag immer wieder, obwohl uns die Beispiele aus unserem beruflichen und persönlichen Leben zeigen, dass die Bürger selbst die Erfinder, die Innovationsträger, die Veränderer unserer sozialen Umwelt und Institutionen sind. Fachwelt, Politik, Verwaltung folgen, oft nur widerwillig. Ob Kinder- und Schülerläden, Bauspielplätze, die Selbsthilfebewegung in ihren verschiedensten Facetten, die Wohngemeinschaften für Demenzkranke oder die Hospizbewegung, auch die neue Bewegung bürgerschaftlichen Engagements, alle mussten um die politische und fachliche Anerkennung kämpfen, begegneten fachlicher Skepsis, bevor sie allgemeine Anerkennung fanden.

Dass das auch in Zukunft so bleibt, damit ist wohl zu rechnen. Mit am klügsten hat das einmal Miloš Forman, Regisseur des Films „Einer flog übers Kuckucksnest“, ausgedrückt, als er sagte, dass die Menschen sich Institutionen schaffen, die ihnen helfen sollen, ihren Alltag zu meistern, aber dass diese Institutionen nach einer gewissen Zeit sich gegen jene wenden, die sie sich geschaffen haben, und beginnen, ihnen das Leben schwer zu machen, Vorschriften zu erteilen, sich gar gegen sie zu wenden (das thematisiert ja in eindrucksvoller Weise auch der oben genannte Film). Jeder von uns hat da seine Erfahrungen. Jeder von uns sollte daher auch seine eigene Institution immer im Auge behalten: Dient sie noch den Menschen, die sie finanzieren, die sie benötigen, oder nötigt sie ihm eine vermeintliche Institutionslogik auf?

Nicht absonderlich ist daher der Vorschlag, der mir kürzlich im Gespräch mit dem Geschäftsführer eines Trägers der Jugendhilfe begegnet ist. Er würde am liebsten in allen Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen nur noch „Kulturarbeiter“ beschäftigen, weil Sozialarbeiter und Sozialpädagogen nicht die Fähigkeiten und Potentiale der Kinder und Jugendlichen in den Vordergrund rücken und entsprechend fordern und fördern, sondern deren Probleme und damit Entwicklungsmöglichkeiten behindern. Als Geschäftsführer eines Trägers „sozial-kultureller Arbeit“ kann ich diesen Gedanken aus eigener Erfahrung gut verstehen. So sind beispielsweise die besten Altenarbeiter eben nicht Altenpfleger oder Sozialarbeiter, sondern Theaterpädagogen, die die alten Menschen in neue Lebenswelten entführen. Natürlich, wir brauchen alle. Aber eben wirklich alle, wollen wir nicht in der fürsorglichen Belagerung und umfassenden, die Menschen müde machenden Betreuung verharren.

Diese Bemerkungen sind deshalb wichtig, weil sie die Bedeutung von Lehre und Forschung (von Expertentum) in der sozialen Arbeit relativieren. Nicht, dass auf die verzichtet werden sollte oder könnte. Im Gegenteil. Aber die Ehrlichkeit zu sich selbst und seiner Umgebung gebietet es, die eigene Rolle und gegebene Grenzen immer wieder zu betrachten und sich dessen bewusst zu sein, dass Forschung und Lehre der Gesellschaft dienlich sein sollten. Die Befriedigung persönlicher Eitelkeiten und der institutionelle Autismus an und von Hochschulen werden in unserem System des Dualismus von Praxis einerseits und Lehre und Forschung andererseits begünstigt, können aber von jedem Teilnehmer auch jederzeit zugunsten gegenseitiger Herausforderung aufgehoben werden. Gute Beispiele dafür gibt es leider zu selten. So ist die Initiative der Formulierung von gegenseitigen Erwartungen sehr zu begrüßen, zumal, nach meiner Auffassung, zahlreiche Hochschulen für Soziale Arbeit damit zu tun haben, die Veränderungen der letzten Jahrzehnte in der Forschung und Lehre aufzugreifen. Beispielhaft dafür steht die mangelnde Vorbereitung aller Studierenden auf die Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitern bzw. auf die Förderung und Einbeziehung bürgerschaftlichen Engagements, nachbarschaftlicher Strukturen und damit der „Rückgabe“, der Entstaatlichung, sozialer Einrichtungen an diejenigen, für die sie da sein sollten.

# *Erwartungen an Lehre und Forschung der Sozialpädagogik*

## *A. Wünsche an die Lehre*

### *1. Schluss mit der Defizitorientierung*

Es hängt wohl mit der Geschichte der Sozialen Arbeit zusammen, dass „aus dem Wunsch helfen zu wollen“ die Probleme des einzelnen Menschen im Vordergrund stehen. Die Fallorientierung, die Benennung der Probleme und der Defizite, die ausgeglichen werden sollen, stehen im Vordergrund. Warum werden nicht die Möglichkeiten, die Potentiale des Menschen, seiner Familie, seiner Nachbarschaft, der Community in den Vordergrund gestellt? „Case-Management“ richtig verstanden setzt auf individuelle und gesellschaftliche Potentiale.

### *2. Förderung bürgerschaftlichen Engagements und ehrenamtlicher Mitarbeit*

Wenn ich nach den Potentialen frage, dann nicht nur nach denen des Menschen, auch des älteren Menschen, sondern auch denen seiner Umgebung. Heute treten gut ausgebildete, gesunde und an Aktivitäten verschiedenster Art interessierte Senioren in den Ruhestand, die ihre Talente gerne für die Allgemeinheit und zum eigenen Wohlbefinden einsetzen. Wir dürfen sie fordern und wir müssen sie fördern. Wenn sie dann selbst hilfebedürftig geworden sind, in der Regel erst im hohen Alter, dann können sie erwarten, dass ihnen eine professionelle Hilfestruktur zur Seite steht, unterstützt von ehrenamtlichem Engagement. Die Werbung, die Begleitung, Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiter muss in den Ausbildungsstätten gelernt werden und sollte zu den Grundqualifikationen der in sozialen Berufen Arbeitenden gehören.

### *3. Für die Entwicklung gemeinschaftsbildender und Engagement fördernder Infrastruktur ausbilden*

Wenn wir unter großstädtischen Bedingungen mehr als 50 % Einpersonenhaushalte haben, wenn wir wissen, dass traditionelle Strukturen sozialer Gemeinschaften, wie Familien, Vereine, Kirchengemeinden, betriebliche Zusammenhalte, fragiler geworden sind, dann müssen wir für neue, zeitgerechte Gemeinschaftsformen sorgen und Sozialarbeiter

und Pädagogen dafür ausbilden, dass sie lernen, dafür benötigte Infrastruktur zu schaffen und zu „bewirtschaften“ (Nachbarschaftszentren, Stadtteiltreffpunkte, Mehrgenerationenhäuser: Kindertagesstätten und Jugendfreizeiteinrichtungen als Orte für Familien). Herkömmliche Einrichtungen (gettoisierender Natur) müssen nicht „perfekter“ werden, sondern bedürfen der tendenziellen Auflösung ihrer Monostrukturen. Warum sollen Seniorenwohnhäuser oder Pflegeheime nicht mit Kindertagesstätten oder Stadtteilzentren vermischt sein?

*4. Ausbildungsstätten (und nicht nur einzelne Professoren) sollten sich über erkennbare Ziele und Handlungsprogramme verständigen, für die sie stehen und dann auch eintreten*

Bei mir besteht der Eindruck, dass es schon lange keine handlungsleitenden Ideen mehr gibt. Für was stehen Ausbildungsstätten sozialer Arbeit heute ein? Was fordern sie von der Politik, von den Kommunen, von den Ländern, von den Verbänden und Trägern sozialer Arbeit? Was ist handlungsleitend für ihre Studenten, Schüler und Mitarbeiter? Wofür treten sie an und ein, für welche gesellschaftlichen Ziele und Werte bilden sie aus? Beschäftigen sie sich mehr mit ihren inneren Abläufen und Strukturen als mit den Aufgaben und Zielen, für die sie ausbilden? Stehen sie eher für Besitzstandswahrung und Standesinteressen als für gesellschaftliche Innovation und Beteiligung?

*5. Ausbildungsstätten sollten Forum zentraler Diskussionen sein*

Es ist inzwischen so, dass es unendlich viele Foren gibt, die aktuelle, oft tagesaktuelle Themen diskutieren. Aber weder regional noch überregional gibt es „zentrale Foren“, zu denen sich nachhaltig gesellschaftliche Instanzen, Akteure sozialer Arbeit, Lehre und Forschung zum Austausch treffen. Ich wünschte mir Ausbildungsstätten, die diese Aufgabe an sich ziehen und nicht nur die Fachleute sozialer Arbeit, sondern auch die bürgerschaftlich Engagierten zu Teilhabern dieser Debatte machen. So, wie ich mir wesentlich mehr dauerhafte, auf Nachhaltigkeit angelegte Verbindungen zwischen Forschung, Lehre und Praxis wünsche und zum Beispiel auch, dass „Ehrenamtliche“ in die Lehre einbezogen werden und auch „Lehraufträge“ an sie erteilt werden.

## *B. Wünsche an die Forschung*

Hier fällt es mir schwer, ein Statement abzugeben. Manches, worum sich Forschung kümmern sollte, ergibt sich schon aus dem vorher Gesagten. Und vor allem: Wir haben zwar auch ein Wissensdefizit (das wird es immer geben), aber noch mehr haben wir ein Handlungsdefizit.

### *1. Die Wirkung sozialer Infrastruktur auf alte Menschen und auf Menschen überhaupt*

Wie beeinflussen unsere sozialen Einrichtungen das Wohlbefinden? Haben sie überhaupt einen entscheidenden Einfluss? Leben die Menschen nicht auch genauso gut und sicher ohne diese Strukturen, und schaffen sie sich nicht eigene Möglichkeiten und suchen nach eigenen Wegen, wenn diese Strukturen unterentwickelt sind oder fehlen? Könnte es sein, dass „nicht-professionelle“ („niedrigschwellige“) Strukturen in der Regel die geeignetere Infrastruktur darstellen und deswegen ihre Förderung und Etablierung in den Vordergrund rücken sollten? Geht es nicht eher um „Wohlbefinden“ oder „Behaglichkeit“ und weniger um perfekte Professionalisierung und Technisierung?

### *2. Optimierung sozialer Infrastruktur*

Ich bin der festen Überzeugung, dass viele Strukturen geschaffen und institutionalisiert wurden, um bestmögliche Hilfe und Unterstützung sicherzustellen, aber inzwischen notwendige Veränderungsprozesse nicht umgesetzt werden. Was ist notwendig, damit sich soziale Einrichtungen rechtzeitig anpassen, öffnen, bedürfnisgerecht arbeiten? Sind es eher bürokratische Vorschriften, die helfen (Qualitätssicherungssysteme, Evaluationen) oder sind es eher Systeme ehrenamtlicher Mitarbeit, Einbindung bürgerschaftlichen Engagements, sozusagen die in die Institutionen geholte öffentliche Kontrolle über Beteiligung und Mitwirkung? Kann es sein, dass sich immer mehr Kontroll- und Aufsichtssysteme herausbilden, weil sie in z. B. Pflegeberufen Ausstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten anbieten?

### *3. Optimierung des Zusammenwirkens professioneller und ehrenamtlicher Arbeit*

Welche Strukturen werden benötigt, um ein dauerhaftes, optimales Zusammenwirken professioneller Hilfesysteme und ehrenamtlichen Engage-



ments sicherzustellen. Welche guten Beispiele existieren und was waren bzw. sind die Erfolgsfaktoren dafür? Warum sagen die einen, dass sie große Probleme bei der Generierung ehrenamtlichen Engagements haben und die anderen, dass sie damit gute Erfahrungen haben, sich im Gegenteil sogar darüber wundern, wofür Menschen sich begeistern lassen und sich engagieren? Was also sind Erfolgsfaktoren ehrenamtlicher Mitarbeit?

*4. Gibt es eine gesellschaftliche Deformierung durch Professionalisierung?*  
Verlassen sich und überlassen immer mehr Menschen soziale Verantwortung denen, die dafür ausgebildet sind und bezahlt werden (Beispiel: Kinderschutz, Demenz)? Werden Gemeinschaften passiv, wenn ihnen ein fürsorgliches (überfürsorgliches) System zu viel abnimmt? Verlieren Gemeinschaften und Einzelne an Fähigkeiten und Erfahrungen, wenn zu viel Hilfe institutionalisiert wird? Gibt es eine Einschätzung dazu für unser Land, auch im Vergleich zu anderen Ländern?

#### *5. Technik im Alter*

Aus Erfahrung wissen wir, dass Hilfsmittel nur begrenzte Akzeptanz finden. Was ist zu tun, damit die Akzeptanz zunimmt, und wie werden ästhetische Bedürfnisse und Funktionalität so in Übereinstimmung gebracht, dass sie dazu einen Beitrag leisten?

## *Schlussbemerkung und Fazit*

Im Laufe meines Berufslebens haben sich Erwartungen an Lehre und Forschung eher reduziert als erhöht. Hochschulen und Praxis arbeiten nebeneinander statt miteinander. Langfristig angelegte gemeinsame Projekte gibt es so wenig wie eine intensive Kommunikation oder einen intensiven Austausch. Die gegenseitige Befruchtung kann nur über die Diskussion von gesellschaftlichen Werten und Zielen erfolgen, die mit Ausbildung und Praxis verfolgt werden sollen. Wenn dieser Dialog nicht beginnt und gelingt, verlieren Hochschulen und Praxis gemeinsam. Gesellschaftliche Entwicklung und soziale Wirklichkeit gestalten die Praxis mehr als Fachleute gemeinhin annehmen. Das relativiert und beruhigt zugleich.

*Aus: Rundbrief 2.2010, Verband für sozial-kulturelle Arbeit e. V.*

# *Leadership und Gesellschaft*

*Interview von Leadership Berlin – Netzwerk Verantwortung e. V.  
(2011)*

*Georg Zinner gehörte seit 1979 dem Vorstand des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Berlin an, von 1985 – 1994 als Vorsitzender und anschließend als stellvertretender Vorsitzender. Außerdem war er seit 2004 Vorsitzender des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit e. V., dem Dachverband der Nachbarschafts- und Stadtteilzentren, und Mitwirkender in unserem Beirat. Georg Zinner ist am 5. März 2014 gestorben. Wir trauern und vermissen ihn. Das folgende Interview führte Bernhard Heider mit Georg Zinner im Dezember 2011.*

**Bernhard Heider:** Herr Zinner, wie und wann sind Sie in den gemeinnützigen Sektor gekommen bzw. wie kam der gemeinnützige Sektor zu Ihnen?

**Georg Zinner:** Schon als Jugendlicher habe ich mich in der kirchlichen Jugendarbeit engagiert und war auch schon vor meinem ersten Studium Diözesansekretär eines kirchlichen Jugendverbandes. So bin ich mit dem gemeinnützigen Sektor als Berufsfeld in Berührung gekommen. 1979 habe ich als Geschäftsführer des Nachbarschaftsheims Schöneberg angefangen. Sehr bewusst bei einem gemeinnützigen Träger, der weltanschaulich neutral sein sollte, nachdem ich eine Berufsausbildung und -tätigkeit in der freien Wirtschaft, in der Kirche und im öffentlichen Dienst hinter mir hatte und nirgendwo so richtig zufrieden war mit den mir eingeräumten Möglichkeiten.

**Bernhard Heider:** Seitdem ist viel, gerade im gemeinnützigen Sektor, passiert. Welches sind aus Ihrer Sicht die herausragendsten Veränderungen, die sich in Ihrem Bereich abgespielt haben?

**Georg Zinner:** Der gemeinnützige Sektor hat sich zu einem gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungssektor entwickelt und stellt sich vergleichsweise flexibel den Anforderungen einer komplexer werdenden

Gesellschaft. Professionalisierung und bürgerschaftliches Engagement sind dabei, ein neues Gleichgewicht zu entwickeln, während sich Politik und Verwaltung immer schwerer tun, der gestiegenen Aufgabenkomplexität gerecht zu werden.

**Bernhard Heider:** Um einmal eine Größenvorstellung zu bekommen: Wieviele Beschäftigte arbeiten in Berlin heute in etwa im gemeinnützigen Sektor und wieviele waren es vor 20 oder 30 Jahren?

**Georg Zinner:** Zahlen, die mir gerade vorliegen: In Berlin waren im Jahr 2009 97 000 Personen in gemeinnützigen Organisationen beschäftigt, davon 41 000 in Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes. Vor 30 Jahren dürfte das ein Bruchteil davon gewesen sein, vielleicht so viele wie heute allein im Paritätischen.

**Bernhard Heider:** Als Geschäftsführer des Nachbarschaftsheim Schöneberg haben Sie eines der ersten soziokulturellen Zentren aufgebaut. Wie sieht das Konzept der soziokulturellen Zentren aus?

**Georg Zinner:** Nachbarschaftszentren stehen für stadtteilorientierte, gemeinwesenbezogene Arbeit, für die Förderung ehrenamtlichen und bürgerschaftlichen Engagements, für Kooperation und Partnerschaft mit Initiativen und Einrichtungen im Stadtteil und mit Behörden wie Jugend- und Sozialämter. Sie stehen auch für bürgernahe Dienstleistungen, z. B. durch die Trägerschaft von Kindertagesstätten und Jugendfreizeit- und Familienbildungseinrichtungen und für eine Infrastruktur, die sie den Bürgern zur Verfügung stellen. Nachbarschaftshäuser zeichnen sich als Treffpunkt für alle Bürger eines Stadtteils aus, achten auf politische und weltanschauliche Unabhängigkeit und reagieren flexibel auf soziale Probleme und anstehende Aufgaben. Sie bündeln die Potentiale der Bürger und vertrauen sehr stark darauf, dass diese sich für ihr Wohngebiet und die dort zu lösenden Probleme engagieren. Mehr hierzu: [www.nbhs.de/ueber-uns/grundsatzliche-texte/](http://www.nbhs.de/ueber-uns/grundsatzliche-texte/)

**Bernhard Heider:** Welchen Umfang hat das Nachbarschaftsheim Schöneberg – welche Art von Einrichtungen betreiben Sie?

**Georg Zinner:** Wir beschäftigen knapp 900 Mitarbeiter/innen, ca. 250 Honorarmitarbeiter/innen, und in unseren Einrichtungen engagieren sich rund 1 500 ehrenamtliche Mitarbeiter/innen. Der Jahresumsatz liegt bei rund 32 Millionen Euro. Unsere Hauptaufgabenfelder liegen in der Förderung der Selbsthilfe und des bürgerschaftlichen Engagements und in der Bildung und Erziehung sowie in der ambulanten Pflege.

Dazu gibt es eine Vielzahl von Einrichtungen und Projekten, z. T. für spezielle Aufgaben und Zielgruppen, in denen es einerseits um die Stärkung und Entfaltung einzelner Personen oder Gruppen geht (etwa wenn arabische Frauen Deutsch lernen oder Schüler Unterstützung bei der Schularbeitshilfe erhalten), andererseits aber auch um praktische Hilfen für stark unterstützungsbedürftige Personen, etwa im Rahmen von Besuchsdiensten für demenzkranke Menschen oder die Integration behinderter Kinder in Regeleinrichtungen wie Kindertagesstätten und Jugendfreizeiteinrichtungen.

Die gezielte Förderung ehrenamtlichen Engagements, auch in eigenständigen Vorhaben, trägt dazu bei, dass sich Bürger für Bürger im Rahmen der von uns zur Verfügung gestellten Infrastruktur engagieren (Stadtteilzeitung, Kulturcafé, Kinderchancen etc.).

Und schließlich betreiben wir viele Regeleinrichtungen sozialer Arbeit, die sich vor allem durch Bürgernähe und -freundlichkeit auszeichnen sollen: Kindertagesstätten, Ganztagsbetreuung an Schulen, Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen, Angebote für Familien und zahlreiche Angebote für Freizeit und Kultur (gemeinschaftsstiftenden Charakters) und Einrichtungen der ambulanten und stationären Pflege und von Zwischenformen (Tagespflege), und wir engagieren uns für Menschen, die ihre eigenen Angelegenheiten nicht mehr vollständig regeln können, im Rahmen rechtlicher Betreuungen. Es ist letztlich nicht möglich, unsere Aktivitäten hier umfassend darzustellen. Dafür lohnt sich ein Blick auf unsere Internetseite.

**Bernhard Heider:** Ehrlich gesagt bin ich überrascht über den Umfang Ihrer Aktivitäten, zumal ich unter einem Namen wie „Nachbarschaftsheim“ nicht eine solche große Organisation vermutet hätte. Wie kommt

es zu dem Namen, und haben Sie schon einmal daran gedacht, den Namen zu ändern?

**Georg Zinner:** Der Name kommt letztlich aus dem angelsächsischen Sprachraum. In England oder in den USA sind „neighborhood centers“ oder „community centers“ zentraler Bestandteil sozialer Infrastruktur. In Deutschland wurde dieser Begriff bei der Wiederbegründung von Nachbarschaftshäusern in den Nachkriegsjahren von den Amerikanern hier eingeführt bzw. übernommen.

Die traditionellen Nachbarschaftsheime in Berlin haben fast alle ihren Namen geändert. Die Diskussion darüber wurde auch in unserem Verein immer wieder geführt. Letztendlich sind wir beim Namen geblieben. Aus zwei Gründen: Mit „Nachbarschaftsheim Schöneberg“ verbinden in Berlin sehr viele Innovation und besondere Qualität sozialer Arbeit. So ist der Name schon so etwas wie ein Markenzeichen. Zum anderen, wer uns nicht kennt, ist zumeist angenehm überrascht von dem, was sich hinter diesem Namen verbirgt.

**Bernhard Heider:** Wo liegen aus Ihrer Sicht die Vorteile, wenn Kitas und Seniorenheime aus staatlicher Trägerschaft in eine gemeinnützige Einrichtung umgewandelt oder von einer solchen übernommen werden? Was machen Sie anders?

**Georg Zinner:** Die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solcher Einrichtungen können sich in unserer oder in freier Trägerschaft eher entfalten. Die Mechanismen der öffentlichen Verwaltung, ihre spezifischen Strukturen unterbinden Eigeninitiative eher, als dass sie diese fördern. So wird Mitarbeiterpotential nicht ausgeschöpft, sondern eher zerstört, zumal zu guten Arbeitsbedingungen auch gehört, dass die Infrastruktur von Einrichtungen auch heutigem Standard entspricht und dies die öffentliche Hand schon lange nicht mehr gewährleistet, ja den Mitarbeitern oft nicht einmal die notwendigen Arbeitsmittel zur Verfügung stellt, um den Alltag ohne Not zu bewältigen.

Außerdem verstehen freie Träger es besser, bürgerschaftliches und nachbarschaftliches Engagement einzubinden und die Teilhabe, etwa von Eltern, zu fördern. So entsteht um Einrichtungen herum eine nachbar-

schaftliche Gemeinschaft (wenn man es richtig macht) und nicht, wie bei öffentlichen Einrichtungen durchaus üblich, eine Abgrenzung zur Nachbarschaft.

**Bernhard Heider:** Wie sieht das Zusammenwirken von öffentlichem und gemeinnützigem Sektor aus? Gibt es viele Berührungspunkte, wo man sich gegenseitig unterstützt und auf Zusammenarbeit angewiesen ist?

**Georg Zinner:** In den letzten Jahren – daran haben wir immer auch gearbeitet – sind partnerschaftliche Strukturen zwischen Bezirken und freien Trägern entstanden, vor allem seit in den Bezirken die Regionen (die Stadtteilbezogenheit) in den Vordergrund gerückt ist und damit das Bewusstsein darüber, dass die öffentliche Hand in den Regionen Partner braucht, mit denen die anstehenden Aufgaben bewältigt werden können. So hat sich bei uns auch eine enge Zusammenarbeit zu den Schulen entwickelt, denen diese Öffnung sehr zum Vorteil gereicht.

Dem gegenüber steht z. T. aber ein klassisch obrigkeitsstaatliches Denken, zum Beispiel bei der Vergabe von Zuwendungen zur Finanzierung von Einrichtungen. Weder Politik noch Verwaltung arbeiten daran, hier das Engagement von Initiativen, das sind freie Träger häufig ja noch, zu würdigen.

**Bernhard Heider:** Gibt es auch Bereiche, in denen man von einer Art Konkurrenz sprechen kann?

**Georg Zinner:** Ja natürlich. In unserem Land gibt es ja immer noch den Glauben, dass alle Bildungs- und Sozialaufgaben der Staat am besten selbst macht. Wenn er es nicht mehr schafft, so wird das nach wie vor von vielen Bürgern und von im öffentlichen Dienst Beschäftigten oder von den Gewerkschaften als Unglück und weitere Bedrohung im Sinne fortschreitender Entstaatlichung angesehen. Hier wird manches verwechselt. Worauf es ankommt ist, dass der Staat soziale Leistungen und Infrastruktur garantiert, nicht aber, dass er sich selbst auch noch als Unternehmer betätigt.

**Bernhard Heider:** In unseren Collaborative-Leadership-Programmen kommen zu gleichen Teilen Führungskräfte aus Wirtschaft, öffentli-

chem und gemeinnützigem Sektor zusammen. Was denken Sie, können Führungskräfte aus dem gemeinnützigen Sektor von solchen aus der Wirtschaft lernen?

**Georg Zinner:** Na ja, es kommt ja letztlich immer auf die einzelnen Personen an. Natürlich gibt es in jedem Sektor hoch engagierte und qualifizierte Personen, und auch die anderen, die, aus welchen Gründen auch immer, sich mental schon frühzeitig in den Ruhestand verabschieden, schon dann, wenn sie einen bestimmten Posten ergattert haben. Also so ist es auch mit dem Lernen. Im Austausch lernen lässt sich bestimmt, dass Anstrengung sich lohnt, dass Kundennähe, Fachlichkeit, Effektivität und Wirtschaftlichkeit immer dienlich sind und hohe Anforderungen nicht im Widerspruch zu guter Mitarbeiterführung stehen, im Gegenteil Teil guter Mitarbeiterführung sind.

**Bernhard Heider:** ... und was können Führungskräfte aus dem gemeinnützigen von solchen aus dem öffentlichen Sektor lernen?

**Georg Zinner:** Ziele zu erreichen, auch wenn Regeln und Strukturen oft hinderlich sind, und niemanden zu bevorzugen oder zu benachteiligen.

**Bernhard Heider:** ... und was können Führungskräfte aus der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor von Führungskräften aus dem gemeinnützigen Sektor lernen?

**Georg Zinner:** Dass gemeinnützige Zielsetzungen und betriebswirtschaftliches Handeln und Netzwerkdenken zusammengehören und besonders dann gelingen, wenn bürgerschaftliches Engagement und gesellschaftliche Beteiligung heute selbstverständlich erforderliche Professionalität ergänzen.

**Bernhard Heider:** Unter Collaborative Leadership verstehen wir die Fähigkeiten und den Willen, außerhalb von Budget und Personalverantwortung etwas gemeinsam mit anderen in der Gesellschaft zu bewirken. Ist das etwas, was für Führungskräfte aus dem gemeinnützigen Bereich aus Ihrer Sicht wichtig ist? Wenn ja, können Sie dazu ein Beispiel aus der Praxis nennen?

**Georg Zinner:** Hier will ich gerne einige Beispiele aufzeigen. In Berlin-Friedenau hat eine Bank Verantwortung für eine nachhaltige Förderung öffentlicher und gemeinnütziger Einrichtungen übernommen, indem sie z. B. einer Oberschule regelmäßig vor allem mit finanzieller Unterstützung hilft oder z. B. dem Nachbarschaftsheim Schöneberg hilft, Kitas besser auszustatten, der ambulanten Pflege ein Auto finanziert und die Stadtteilzeitung finanziell unterstützt, damit die Kinderseite regelmäßig erscheinen kann. Aber auch die örtlichen Künstler werden gefördert und erhalten für gemeinsame Aktionen mit Schulen und dem Nachbarschaftsheim finanzielle Mittel und organisatorische Unterstützung. Die Bank hat sich dafür entschieden, eine regionale Kooperation mitzugestalten, und sichert so eine gewisse Dauerhaftigkeit und Qualität.

Ein zweites Beispiel: Wir bieten unser Fachwissen Wohnungsbaugenossenschaften und -gesellschaften an, vor allem mit dem Ziel, nachbarschaftliche Treffpunkte wiederzubeleben und zu schaffen und nachbarschaftliche Aufmerksamkeit und Unterstützung durch den Aufbau und die Förderung ehrenamtlichen Engagements zu entwickeln. Letztlich mit dem Ziel, eine lebendige Nachbarschaft zu schaffen, die es z. B. ermöglicht, dass auch pflegebedürftige Menschen in ihrer Wohnung bleiben können, weil sie sicher sind, dass ein Besuchsdienst oder die Hausgemeinschaft Unterstützung anbieten werden. So stellen wir unser Wissen um die Initiierung und Förderung gesellschaftlichen Engagements der Wohnungswirtschaft zur Verfügung und haben auf diese Weise „nebenher“ u. a. auch das gemeinsame Projekt einer Demenzkranken-Wohngemeinschaft realisiert.

Um dringend benötigte Schularbeitshilfen in arabischen Familien in großem Umfang zu ermöglichen, kooperieren wir mit einer Gruppe von Studenten Berliner Hochschulen (Schülerpaten Berlin). Die Studenten erwerben Fähigkeiten und Wissen außerhalb ihres Studiums und sammeln Erfahrungen für ihr Leben in der Gesellschaft und im Beruf. Die Schüler/innen und arabischen Familien sind überglücklich, weil Chancen eröffnet werden, die sonst sehr in Frage stünden, und das Nachbarschaftsheim kann seine Wirksamkeit auf einem bestimmten Gebiet vervielfachen. Entscheidend ist, dass alle einen Vorteil haben. Nur weil einige Leute traditionelle Grenzen überschritten und großes Vertrauen zueinander haben, existiert diese inzwischen mehr als dreijährige Zu-



sammenarbeit hervorragend (200 arabische Familien in Berlin profitieren davon, bei einem minimalen finanziellen Einsatz).

Auch die Zusammenarbeit mit Schulen ist für uns mittlerweile selbstverständlich. Wir kooperieren mit etwa 20 Berliner Schulen und können sehr zu deren Öffnung in den Stadtteil beitragen.

**Bernhard Heider:** Die Ausgaben für Soziales stellen mit Abstand den größten Posten der öffentlichen Haushalte dar. Wenn man einmal Westdeutschland und West-Berlin anschaut, haben Sie dann den Eindruck, dass seit den 70er Jahren ein Sozialabbau stattgefunden hat, oder ist der soziale Bereich eher gewachsen?

**Georg Zinner:** Natürlich ist der soziale Bereich gewachsen, weil früher Aufgaben, die von den Familien wahrgenommen wurden, z. B. die Kindererziehung, heute auch öffentliche Aufgaben sind. Oder eine höhere Lebenserwartung führt auch zu einem höheren Pflegebedarf bei geringeren Hilfsmöglichkeiten der einzelnen Familien. Also steigen auch die Kosten dafür. Ich gehöre nicht zu denen, die Katastrophenszenarien in die eine oder andere Richtung beschreiben, wohl aber zu denen, die daran glauben, dass nicht jede Aufgabe an den Staat adressiert werden sollte und wir daran arbeiten müssen, unsere nachbarschaftlichen Strukturen zu stärken, dafür auch neue Formen zu entwickeln anstelle derer, die früher alltäglich waren, heute aber nicht mehr funktionieren (können).

**Bernhard Heider:** Im Zusammenhang mit der Schuldenkrise der Staatshaushalte könnten in Zukunft Rufe wieder lauter werden, die Ausgaben im Sozialbereich zu kürzen. Vermutlich sehen Sie berufsbedingt vor allem Bereiche, denen eine bessere finanzielle Ausstattung guttun würde – sehen Sie allerdings auch Einsparpotentiale im Sozialbereich?

**Georg Zinner:** Ich bin ein großer Anhänger der guten Ausstattung von sogenannten Regelstrukturen wie Kindertagesstätten, Schulen, Ganztageseinrichtungen, Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen, Nachbarschafts- und Familientreffpunkte etc. und durchaus für ein Zurückschrauben individueller Hilfeformen – in Rechtsansprüchen z. T. detailliert formuliert. Warum? Gut ausgestattete Einrichtungen können, sozusagen ganzheitlich, auch die individuellen Probleme zum großen Teil lösen, vor

allem dann, wenn sie nachbarschaftliche Potentiale einschließen. Immer neue Sonderformen von Hilfen erübrigen sich, wenn die Regelstrukturen gut funktionieren.

Gerade Strukturen der Jugendhilfe zeichnen sich dadurch aus, dass im Laufe weniger Jahre in manchen Familien sich die Helfer die Türklinke in die Hand geben, ohne dass sich grundlegend etwas ändern würde. Diese Familien lernen gerade, wie man mit solchen Hilfen so umgeht, dass alles beim Alten bleibt! Solche Strukturen finden wir durchaus auch im System der Jobcenter und Arbeitsagenturen: Es lässt sich bei uns, legt man es darauf an, trefflich im Hilfesystem einrichten. So hilft man aber Menschen nicht, im Gegenteil, das sind teuer bezahlte Formen unterlassener Hilfeleistung!

**Bernhard Heider:** Was empfinden Sie derzeit als gesellschaftlichen Missstand, der deutlich mehr Aufmerksamkeit und Lösungsanstrengungen verdienen würde?

**Georg Zinner:** In der vorhergegangenen Antwort ist das eigentlich schon enthalten. Kindertagesstätten, Schulen, gerade Grundschulen, verdienen bestmögliche Ausstattung, personell und auch baulich, damit sie in der Lage sind, jedem, aber auch jedem Kind gerecht zu werden. Hier gibt es bei uns einen gewaltigen Nachholbedarf, und hier bedarf es eines Paradigmenwechsels noch in einem weiteren Sinne: Das sind Einrichtungen der Bürgerschaft und das müssen sie auch wieder werden. Im Idealfall ist die Schule auch das Nachbarschaftszentrum, Gemeinschafts- und Engagementort aller!

**Bernhard Heider:** Wenn Sie in die Zukunft schauen, sind Sie dann im Hinblick auf unsere Gesellschaft eher optimistisch oder pessimistisch?

**Georg Zinner:** Ich bin immer optimistisch. Ich glaube vor allem an die Fähigkeiten der Bürger, Dinge in die Hand zu nehmen, die von Institutionen (auch gemeinnützigen) nicht mehr geregelt werden können. Bürgerengagement entsteht nach meiner Erfahrung auch immer dort, wo Politik, Verwaltung, Institutionen es versäumen, die ihnen übertragenen oder angebotenen Aufgaben wahrzunehmen. So wird es in jeder Gesell-

schaft immer wieder die Potentiale geben, die zu ihrer weiteren Entwicklung beitragen (Rückschläge natürlich nicht ausgenommen).

**Bernhard Heider:** Können Sie das bitte näher erläutern?

**Georg Zinner:** Ganz allgemein habe ich es schon formuliert. Aber nicht die Fachleute und nicht die Politiker sind die Antriebskräfte in unserer Gesellschaft. Das ist eigentlich eine gute Nachricht. Es waren die Bürger, die die Atomkraft zu Fall gebracht haben, es waren die Bürger, die die gesundheitliche Selbsthilfe zu einer Selbstverständlichkeit gemacht haben, es waren die Bürger, die mit der Hospizbewegung die überfällige Diskussion über das zur Seite geschobene Sterben in unserer Gesellschaft thematisiert haben. Es sind die Bürger, die sich in den Schulen engagieren, weil sie sehen, dass der Staat seinen Aufgaben nur bedingt nachkommt, und es sind vor allem die Bewohner der Städte selbst, die für eine lebenswerte Stadtumgebung und Umwelt kämpfen, oft genug gegen „Fachleute“ jeder Couleur, die glauben, es besser zu wissen. Also ich bin da ganz zuversichtlich, dass jeder politischen und fachlichen Allmachtsfantasie oder jedem Perfektionswahn auch eine „Korrekturbewegung“ gegenüberstehen wird.

**Bernhard Heider:** Was glauben Sie, wie wird sich der gemeinnützige Sektor in 10 bis 20 Jahren verändert haben, und was würden Sie sich hierzu wünschen?

**Georg Zinner:** Das bewegt mich nur bedingt – das zu sehr zu planen ist nicht notwendig, und der Plan von heute ist allzu oft der Irrtum von morgen. Persönlich wünsche ich mir, dass der gemeinnützige Sektor sich noch mehr auf seine Herkunft aus Bürgerinitiativen besinnt und versteht, dass diese Form der Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben viel mit Demokratie und Bürgerbeteiligung zu tun hat. Wenn man so will, wünsche ich mir, dass die gemeinnützigen Organisationen endgültig damit brechen, Strukturen des öffentlichen Dienstes nachzuahmen und ihr Heil auch nicht darin suchen, wie private Unternehmen zu agieren. Wirtschaftlich und effektiv, betriebswirtschaftlich gekonnt, ja, das schon. Aber eben die Bürger eingebunden, beteiligt und ihre Infrastruktur ihnen zur Verfügung stellend – als Voraussetzung für Innovation,

die, ich habe es oben beschrieben, auch wenn wir es anders glauben oder wahrnehmen, wesentlich eben doch vom Bürger ausgeht.

Ganz unabhängig davon wünsche ich mir die Bürgerschule in gemeinnütziger Trägerschaft. So wie Kindertagesstätten heute im Wesentlichen von freien Trägern geführt werden, so muss das – als Demokratisierungsschritt – auch bei den Schulen kommen. Sonst werden wir einerseits bald nur noch Privatschulen haben und die staatlichen Schulen als „Restschulen“ andererseits. Das würde unsere Gesellschaft spalten. Da Bildung zentral ist für die Zukunft eines jeden Kindes, ist hier der gemeinnützige Sektor gefragt, da wir dringend eine Alternative zum heutigen Schulsystem benötigen, das wir nicht länger einem immer handlungsunfähigeren Staat als Betreiber überlassen dürfen. Dieser könnte durch Entlastung der Betriebsführung von Schulen sich auf seine Kernaufgaben, Gewährleistung und Steuerung, konzentrieren und das dann endlich gut machen und so seine dringend notwendige Handlungsfähigkeit wiedergewinnen.

**Bernhard Heider:** Herr Zinner, ich bedanke mich ganz herzlich für das Interview.

*Quelle: <http://leadership-berlin.de/interviews-zu-leadership-und-gesellschaft/georg-zinner/>*



**Georg Zinner** (1948–2014) war Bankkaufmann, Diplom-Sozialarbeiter und Diplom-Soziologe. Nach Berufserfahrungen in der behördlichen Sozialarbeit wurde er 1978 Geschäftsführer des Nachbarschaftsheims Schöneberg, das er in mehr als 35-jähriger Tätigkeit zu einem der größten sozialen Unternehmen in Berlin entwickelte. Gleichzeitig engagierte er sich in den Jahren 1974 bis 1985 als Lehrbeauftragter im Bereich Theorie und Praxis der Sozialarbeit an der Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin. Neben dieser Tätigkeit war Georg Zinner ehrenamtlich seit 1979 im Vorstand des Paritätischen Berlin, lange Jahre davon als Vorsitzender. Im Paritätischen Gesamtverband wirkte er zwischen 1987 und 2003 in verschiedenen Funktionen, im Vorstand, im Beirat, in der Paritätischen Akademie. Seit 2001 war er Mitglied im Vorstand des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit, dem Dachverband für Nachbarschafts- und Stadtteilzentren, und übernahm 2005 dessen Vorsitz.