

Herbert Scherer zur Vorstellung des Buches am 21.09.2015 bei der Tagung des Verbands für sozial-kulturelle Arbeit in Bremen

Bei diesem Buch geht es um nicht mehr und nicht weniger als um den Antritt eines Erbes: Dazu hat sich Faust geäußert: „Du alt Geräte, das ich nicht gebraucht, du stehst nur hier weil dich mein Vater brauchte. Was du ererbt von deinem Vater hast, erwirb es, um es zu besitzen, was man nicht nützt, ist eine schwere Last.“ Das ist ein schönes Motto für dieses Buch: wenn es nicht genutzt wird, wird es eine schwere Last sein.

Warum dieses Buch? Georg Zinner kann uns nicht mehr persönlich als Wegweiser dienen. Wir können ihn auch nicht mehr für uns sprechen lassen und uns dabei wie früher manchmal hinter seinem breiten Rücken verstecken. Wir müssen uns mit seinen Positionen auseinandersetzen und uns das davon aneignen, wovon wir selbst in eigener Verantwortung überzeugt sind. Das Buch soll diesen Prozess der Aneignung des Erbes ermöglichen und unterstützen.

Es handelt sich nicht um einen Roman. Man sollte nicht versuchen, dieses Buch in einem Rutsch durchzulesen. Nicht zuletzt, weil man sich durch vermeintlich ständige Wiederholungen des scheinbar Gleichen sogar genervt fühlen kann. Bei genauerem Hinsehen ist es nicht das Gleiche, nur sehr ähnlich.

Es gibt eine Abfolge, die man so skizzieren könnte: Am Anfang steht eine Absicht, dann folgt eine Erfahrung, dann der Erfolg und schließlich kommt sogar noch die Ambivalenz des Erfolges. Die einzelnen Kapitel des Buches sind jeweils auch so strukturiert, immer chronologisch, damit man das nachvollziehen kann. Auch gibt es unterschiedliche Färbungen in dem immer Ähnlichen, je nachdem wer der Adressat der Botschaft ist.

Ich empfehle, das Buch bzw. einzelne Texte darin als Energiespender zu benutzen, als Verstärker, als Orientierungshilfe und Ratgeber in Situationen, in denen man das gut gebrauchen kann.

Ich möchte Appetit auf die Benutzung des Buches machen. Zuerst möchte ich zum Kern der Sache etwas sagen, den Grundüberzeugungen und Grundsätzen, zweitens zur Absicht bei der Formulierung von den Grundsätzen nach außen und nach innen, einerseits geht es um die Vision, andererseits auch um den Verband und die anderen Einrichtungen, drittens geht es um Georgs Aversionen, Abwehr und Polemik, und dann werde ich ein paar Kontroversen benennen. Die Stichworte sind Gemeinwesenarbeit, Haus für alle, wobei es um das Thema Parteilichkeit geht, Thema ist auch die Trägerschaft. Und dann geht es noch um die Ambivalenz des Erfolges.

Zunächst fasse ich jetzt die Grundpositionen kurz zusammen: 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 Sozialämtern. 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 Potenziale der Bürger und vertrauen sehr stark darauf, dass diese sich für ihr Wohngebiet und die dort zu lösenden Probleme engagieren.

Hinter diesem Grundkonzept steckt eine Grundüberzeugung, nämlich dass die Menschen im Wesentlichen ihre Angelegenheiten selber bestimmen wollen, dass sie nicht aktiviert werden müssen, sondern dass man die Hindernisse aus dem Weg räumen muss, die ihrem Engagement und ihrem Willen, die eigenen Lebensverhältnisse zu gestalten, manchmal entgegenstehen und zwar auch von Institutionen der sozialen Arbeit.

Ein Zitat zur Grundüberzeugung: „Diese Beispiele sollen ausdrücken, wovon ich persönlich überzeugt

bin, dass niemand in unserer Gesellschaft zum gemeinschaftsfähigen, bürgerschaftlich engagierten Menschen gemacht werden muss. Vielmehr ist es so, dass unsere Institutionen sich so organisieren müssen, dass sie zugänglich und offen für Engagement und Mitgestaltungswünsche der Bürger sind und sie sich der Angebote, die ihnen aus der Nachbarschaft gemacht werden, annehmen. Nicht der/die Bürger müssen aufgefordert werden, sich mehr zu engagieren. Nein, die Institutionen und die Einrichtungen müssen sich dafür öffnen."

Das ist eine kleine Polemik gegen Institutionen wie Freiwilligenagenturen, die ihre Legitimation aus etwas ganz anderem beziehen, nämlich dass sie die Bürger zur freiwilligen Mitarbeit aktivieren wollen. Hier wird das eher als Aufgabe der Einrichtungen gesehen.

Was die Absicht bei der Formulierung von Grundsätzen angeht: Georg hat immer sehr viel Gutes über die Nachbarschaftshäuser gesagt und meinte u.a. das Nachbarschaftsheim Schöneberg. Aber er hat auch für uns alle gesprochen. Er wusste ganz genau, dass wir höchstens auf dem Wege zu dem Ganzen sind. Er hat das auch mal formuliert und nach außen dargestellt. Zitat: „Wir brauchen Orte, in denen neue Gemeinschaftsformen sich entwickeln können und wirksam werden. Die Berliner Nachbarschaftszentren, selbst noch in der Entwicklungsphase, sind ein positives Beispiel hierfür." Das hat er noch vor fünf oder sechs Jahren gesagt.

Wichtig ist ja, dass er diese Grundsätze nie nur nach außen vertreten hat als „schöne Fassade", sondern dass das auch ein Anspruch nach innen ist. Dazu zitiere ich jetzt etwas aus dem Zinner-Freier-Papier. Eigentlich ist das Buch ein erweitertes Zinner-Freier-Papier. Es steht noch viel mehr drin, aber es ist mit der gleichen Intention geschrieben. Zitat: „Warum wurde das Papier damals geschrieben? Ich habe immer versucht, den Nachbarschaftsheimen eine Grundlage zu geben, auf die sich alle verständigen können. Die Grundlage sollte nach innen gerichtet so etwas wie ein Selbstverständnis sein und nach außen gerichtet, natürlich gerade den Geldgebern gegenüber, sollte damit deutlich und vorstellbar gemacht werden, was Nachbarschaftsheime wollen, was Nachbarschaftsheime sind und welche Rolle sie in unserer Gesellschaft einnehmen können."

Es ging immer über das hinaus, was Nachbarschaftsheime sind, es ging immer auch darum, was Nachbarschaftsheime werden können, und was die Stadt und das Land insgesamt davon hat, wenn es nicht nur kleine Inseln gibt, sondern eine allgemeine Infrastruktur. Deswegen geht es in diesem Zitat weiter: „Mein größtes Ziel war, Nachbarschaftsheime zur sozialen Grundstruktur bzw. zur sozialen Infrastruktur in der Stadt zu machen. Das war mein Anliegen. Ich wollte ebenfalls darauf hinweisen, dass kein Nachbarschaftsheim wie das andere ist, jedes hat seine eigene Geschichte. Jedes Nachbarschaftsheim hat einen Verein im Hintergrund. Dieser Verein muss auch ernst genommen werden. Jedes Nachbarschaftsheim liegt in einem anderen Stadtteil oder Stadtgebiet, hat sich deswegen auch Schwerpunkte gesetzt, hat Tradition, was man alles berücksichtigen muss. Deswegen war es für mich sehr wichtig, dass es so sein muss, dass jedes Nachbarschaftsheim seinen eigenen Charakter findet."

Georgs Absichten gehen also immer über das hinaus, was gerade ist. Sein ständiges Bemühen war, immer etwas Neues zu entwickeln, sich um die Weiterentwicklung zu kümmern. Alles was nicht gut lief, kritisierte er entschieden.

Zu dem, was er nicht mochte, lieferte Georg ein paar knorrig bayerische Sätze, Polemik. Zum Beispiel zum Verhältnis zur Politik und zur Steuerung von oben: „Ich kann mich auch an interne Diskussionen im Nachbarschaftsheim Schöneberg erinnern, bei denen ich sagte, dass es uns doch egal sein kann, was die Politik will. Es kann uns auch egal sein, was irgendwelche Wohlfahrtsverbände wollen, denn wichtig ist doch, was wir wollen." Gut, dafür gibt es dann auch einen Grund. Es geht nicht nur darum, was die Mitarbeiter der Nachbarschaftsheime wollen, sondern diese Bereitschaft zum eigenen Willen ist eine Notwendigkeit, wenn man den Bürgerwillen ernst nehmen will. Und so geht es dann auch weiter: „Wenn wir mit den Bürgern im Stadtteil zusammenarbeiten wollen, dann müssen wir unsere Häuser öffnen und müssen bürgerschaftliches Engagement zulassen und zwar für das Engagement, für das Bürger sich interessieren und engagieren, worin sie ihre Anliegen sehen."

Noch etwas zur Politik bzw. zur öffentlichen Verwaltung: „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 niemand nutzen, außer denen, die glauben, Vorschriften bewegten das Leben.“

Was Georg nicht wollte, da wurde er manchmal vielleicht auch missverstanden, ist, dass freiwilliges Engagement als Ersatz für professionelle Hilfe gesehen wird. Dazu ein Zitat: Freiwilliges Engagement braucht Förderung, trägt aber keine Domestizierung. Der Versuch, dieses Engagement als „Sparbüchse“ und Freiwillige als billige Arbeitskräfte zu nutzen, wird scheitern, weil Motivation und Differenziertheit des Engagements dies nicht zulassen.“ Dazu gibt es noch ein anderes Zitat „Kann die Hilfsbereitschaft soziale Dienste ersetzen? Natürlich nicht. Aber ohne nachbarschaftliche Hilfsbereitschaft bleiben viele soziale Dienste Makulatur.“

Georg mochte nicht diese kurzfristigen Programme, diese Preisausschreiben, diese Innovationsgeschichten, die nach drei Monaten beendet waren, diese Kurzprojektförderung, und auch die Aufblähung von sozialen Diensten dadurch, dass immer wenn etwas schief geht, eine neue Sache gemacht wird, während die alte Sache, die vorher schiefgegangen ist, fortgeführt und weiter gefördert wird. Dagegen setzt er die Stärkung der Regelinrichtungen. Er sagt auch u.a., dass man Geld sparen kann, wenn man die Regelstrukturen stärkt und Sonderprogramme nicht mehr notwendig sind, was vielen bestimmt nicht gefallen hat.

Dazu ein Zitat: "Ich bin ein großer Anhänger der guten Ausstattung von sogenannten Regelstrukturen wie Kindertagesstätten, Schulen¹ Ganztageseinrichtungen, Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen, Nachbarschafts- und Familientreffpunkten usw. und durchaus - jetzt kommt das Provokative - für ein Zurückschrauben individueller Hilfeformen, in Rechtsansprüchen zum Teil detailliert formuliert. Warum? Gut ausgestattete Einrichtungen können sozusagen ganzheitlich auch die individuellen Probleme zum großen Teil lösen, vor allem dann, wenn sie nachbarschaftliche Potenziale einschließen. Immer neue Sonderformen von Hilfen erübrigen sich, wenn die Regelstrukturen gut funktionieren."

Ich komme zu den kontroversen Punkten, die vielleicht schmerzhaft für den einen oder anderen sind, wie bei Georgs Position zum Thema Gemeinwesenarbeit. Dazu kann man einiges in dem Buch nachlesen, aber Ich zitiere einen Satz, der vielleicht auch provoziert: „Die Gemeinwesenarbeit formuliert ja einen hohen Anspruch, aber sie ist - und das glaube ich eigentlich bis heute - nicht in der Lage, diesen Anspruch einzulösen. Dieser allumfassende Anspruch kann über soziale Arbeit (und dafür werden wir bezahlt) nicht in die Wirklichkeit umgesetzt werden. Es geht vielmehr darum: Was nützt den Leuten konkret? Was möchten die Leute? Was ist das, was sie brauchen? Was können sie mit nach Hause nehmen? Es kann nicht die Frage sein, was wir wollen, was wir meinen, was für die Leute nützlich ist.“

Weiter umstritten - in den 1980er Jahren sogar sehr stark umstritten - war der Slogan: ein Haus für alle. Dazu nur kurz ein Zitat: „Eberhard Schwarz hat den Begriff „Haus für alle“ aus dem Ausland mitgebracht, übrigens aus Frankreich (Une maison pour tous). Die Idee war: das Nachbarschaftsheim Schöneberg wirklich für alle zu öffnen, für den, der Probleme hat, und für den, der sie nicht hat oder meint, sie nicht zu haben, und daraus eine Stärke zu entwickeln. Wir haben die Kontroverse, die wir hier austragen, auch im Hause gehabt, also die vielleicht in Verbandskreisen berühmte Zinner-Oelschlegel- Debatte oder so. Die hatte u.a. etwas damit zu tun, dass aus den Berliner Einrichtungen dieser Slogan stark kritisiert wurde, weil man in ihm eine mangelnde Parteilichkeit sah. Aber das war ja genau die Position, die Georg vertreten hat, eine Neutralität des Hauses auch gegenüber allen, die im Stadtteil wohnen auf eine bestimmte Art, mit einer Grenze. Dazu hat er sich auch geäußert, also wenn es darum ging, Rassisten rauszuhalten, also Menschen, die andere Menschen nicht haben wollen, also das war sozusagen dann die Grenze für Georg in der Programmatik, was in dem Hause Geltung finden kann, aber ansonsten eine große Breite und keine Bekehrungsversuche gegenüber den Menschen.

Trägerschaft über einen Verein, dazu hatte Georg eine ganz klare Meinung, nämlich dass ein Nachbarschaftsheim nur erfolgreich sein kann, wenn es selber Kern der Aktivitäten ist und nicht eine abhängige Unterorganisationen von größeren Verbänden und größeren Trägern. Wenn diese Abhängigkeit besteht, wird das Wachstum durch den Träger gebremst, weil der Träger die lukrativen Dinge dann als Träger machen will und dem Nachbarschaftsheim nicht die Führung an diesen Punkten überlassen möchte. Da gibt es einige Beispiele, die wir vielleicht selber kennen.

Zur Ambivalenz des Erfolges gibt es eine spannende Frage: Wie kommt es dazu, dass man durch das Wachstum und durch den Erfolg auch Probleme bekommen kann? Das hat etwas mit der Größe zu tun, mit der Frage, wie es aus dem Stadtteil herausgeht. Es gibt Erfahrungswerte aus dem Nachbarschaftsheim Schöneberg, über die Georg auch schreibt. Das ist erst einmal ganz legitim und ganz normal. Der erste und einzige arabische Frauenladen wurde nun mal vom Nachbarschaftsheim Schöneberg in Trägerschaft genommen und war das einzige entsprechende Angebot in ganz Berlin, wodurch er diesen großen Einzugsbereich hatte. Nichtsdestotrotz gibt es über das Wachstum einer Einrichtung auch strukturelle Probleme, und es lohnt zu lesen, was Georg darüber schreibt und was wir in dem Buch aufgenommen haben. Manchmal führt es zu Konflikten mit den Mitarbeitern, dazu ein Zitat, weil es ganz interessant ist. Im Nachbarschaftsheim Schöneberg wurde eine Organisationsberatung eingeführt, um die Probleme des Wachstums zu bearbeiten. Diese Organisationsberatung wurde auf halbem Wege als Misserfolg abgebrochen. Im Mittelpunkt der Diskussion stand lange Zeit ein Teamsprechermodell, das vom Geschäftsführer Georg Zinner 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 der Organisationsberater 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. Die Organisationsberater folgerten: Die Beschäftigten realisieren in ihrer Rolle vorrangig die persönlichen Interessen und können dadurch den von der Organisation gestellten Erwartungen nicht gerecht werden. Das Teamsprechermodell wurde am Ende von der Organisationsberatung dann doch 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."

Es gibt noch eine andere Ambivalenz des Erfolges, wenn die Worte, die benutzt werden und die eine klare Idee beinhalten, plötzlich in den Mainstream einmünden und in den Sonntagsreden wieder auftauchen. Das ist ja leider mit einigen Begriffen passiert, zum Beispiel auch mit dem Begriff bürgerschaftliches Engagement. Das bekommt einen anderen Ton, wenn die Regierung davon redet. Auch der Begriff Willkommenskultur kriegt eine ambivalente Bedeutung, wenn er Teil von vollständig widersprüchlichen und inkohärenten Regierungskonzeptionen oder staatlichen Konzeptionen wird. Darüber können wir während unserer Tagung ja noch diskutieren.

Wir haben hier einige Mitarbeiter im Raum, die als Mitarbeiter unter Georg gelitten haben, so möchte ich das mal nennen. Er hat uns ja stark beansprucht. Auch ich war ja Angestellter, denn als Geschäftsführer des Bundesverbandes war er ja der Vorsitzende und ich war ihm gegenüber rechenschaftspflichtig. Ich weiß, dass das kein Zuckerschlecken war. Er hat uns ab und zu ziemlich hart rangenommen. Wenn wir auf unserer Meinung beharrten, die von seiner sich unterschied, hat er uns durch seinen Widerstand und seine Skepsis gezwungen, zu einem besseren Ergebnis zu kommen, ein höheres Niveau zu erreichen. Wenn wir darin erfolgreich waren, hat Georg das anerkannt und uns das auch gezeigt. Und das kann auch hier gelten. Wir müssen uns nicht alles zu Eigen machen, was in dem Buch steht, es ist keine Bibel und kein Koran. Aber wo wir widersprechen, dürfen wir nicht unter dem Niveau dessen bleiben, was Georg Zinner von uns erwartet hätte.