

ZUKUNFTSWERKSTATT

In dieser Rubrik greift die TUP-Redaktion konzeptionelle Themen auf, die sich mit der Gesellschaft der Zukunft beschäftigen.

Organisationen als good Citizens: die Schlüsselfrage einer künftigen Bürgergesellschaft

Ulrich Otto und Klaus Grunwald

Es spricht vieles dafür, dass es heute bei sozialen Dienstleistungen „nicht um ein Entweder-oder, sondern um Erscheinungsformen eines Sowohl-als-auch von interagierenden staatlichen, marktlichen und bürgergesellschaftlichen Elementen“ (Evers 2003, 11) geht. Diese Sicht zielt nicht auf einen abgeschotteten dritten Sektor, sondern auf ein drittes, zivilgesellschaftliches Element in allen Formen sozialer Unternehmungen (Evers/Laville 2004). Und es gibt sie schon, die Beispiele „hybrider Organisationen“ des „Civic Engagements“ bzw. „Corporate Social Responsibility“ (Habisch u.a. 2004; Evers 2005), die Institutionen, die sich auf den Weg machen, ihre gesellschaftliche Verantwortung nachhaltig zu formulieren und andere auf diesen Weg mitnehmen – auf den Weg, Menschen und Institutionen „bürgerschaftlich einzugemeinden“.

Wir beziehen uns exemplarisch auf die Arbeit mit Älteren, weil dies Feld besonders heikel und zukunftsentscheidend ist.

Die Zukunftsperspektive: Nicht nur Menschen, auch Institutionen bürgerschaftlich einzugemeinden!

Die Herausforderung lautet: *Wir brauchen beteiligungsfreundliche Institutionen – wir müssen aktiv die Schlüsselfrage des „mainstreaming“ bürgerschaftlichen Engagements angehen.* Dahinter steht die Überzeugung, dass sich das soziale Ehrenamt zu sehr zurückgezogen hatte in die weniger etablierten Randbereiche von

Gesellschaft und Politik – mal eher in unsichtbares hilfreiches Wirken, mal eher auf marginale Spielwiesen – als schmückendes Beiwerk des eigentlich Wichtigen.

Der Entwicklungsstand der Bürgergesellschaft aber lässt sich nicht einfach messen an der Zahl der Engagierten. Er lässt sich eher daran messen, inwieweit die bürgerschaftliche Idee, mit ihrem Verantwortung-übernehmen, ihrer lebensweltlichen Bodenhaftung und Menschlichkeit, ihrem Gegenimpuls zu Arbeitsteilung, Spezialisierung und Primat der Ökonomie (wieder?) eindringen kann in die Gesellschaft und ihre Institutionen. Und dies eben auch in den vielen potenziellen Orten für engagierte Partizipation, wo Engagementressourcen noch immer weithin ausgeklammert werden. „Institutionen bürgerschaftlich einzugemeinden“ – das ist ein veritables und trotzdem noch seltsam verkanntes Programm für unsere Gesellschaft der Zukunft.

Warum die Idee des Mainstreaming so wichtig ist, erschließt sich nicht zuletzt, wenn wir sehen, wie breit die Adressaten sind:

- *Die Verantwortung der Verbände für das bürgerschaftliche Engagement*

Institutionen bürgerschaftlich einzugemeinden stellt *Verbänden als ganzes* die Frage, wie sie es halten mit der ganz konkreten Ausrichtung auf bürgerschaftliches Engagement, wie ernst sie es in strategischen und täglichen operati-

ven Entscheidungen halten mit der größeren Vision einer Bürgergesellschaft. Das klingt einleuchtend. Aber auch da, wo „Ehrenamt Chefsache“ ist, ist es eine ganz anspruchsvolle Aufgabe, die sich erst mal in den Köpfen und Herzen einnisten muss. Und die bei allem Tagesgeschäft die gesellschaftlich-innovative Perspektive behalten sollte, und eben nicht in der Schublade „Ehrenamt“ und im Punkt „Sonstiges“ von Arbeitsverträgen der Sozialdienstmitarbeiterinnen verstaut werden kann. Insofern ist es – kommen wir auf best-practice-Empirie zu sprechen – hellseherisch, nicht nur eine „Stabsstelle bürgerschaftliches Engagement“ einzurichten, sondern ein Referat „Kommunikation und Gesellschaft“ – aber auch damit beginnt die Eingemeindungsarbeit erst richtig.

- *Bedeutung der Einrichtungen und Dienststellen für das bürgerschaftliche Engagement*

„Institutionen bürgerschaftlich eingemeinden“ – das kann, das muss auch auf die einzelnen Einrichtungen und Dienststellen bezogen werden, die oft ja ihre ganz eigene Kultur des bürgerschaftlichen Engagements aufweisen – in der Mischung aus Traditionen und Einstellungen der mittleren und oberen Leitungsebenen etwa. Sie wirklich einzugemeinden, sie mitzunehmen im „mainstreaming des bürgerschaftlichen Engagements“ – das funktioniert kaum von oben nach unten. Stattdessen eignen sich für eine solche Politik vor allem neue Formen wie Partnerschaften, Bündnisse und Netzwerke, die verschiedene Akteure und Aktivitätszentren miteinander verbinden (am Bsp. der Länder Otto/Schmid 2003).

Die Vorstellung entspricht der eines lernenden Netzwerks, das den Gesamtverband und die Einrichtungen als Teilnetz einschließt, innerhalb weiterer Verbindungen im politischen, ökonomischen und sozialen Gemeinwesen (vgl. Grunwald 2001, 1797 ff.). Die Knoten des Netzwerks können sein einzelne initiale Projekte, Knoten sind oft Koordinatoren und Schlüsselpersonen und die Knoten verknüpfen

sich machtvoll meist erst durch gemeinsame Schritte, gemeinsames Lernen (vgl. Beiträge in Otto/Bauer 2005).

Und auch bei ihnen muss die Balance immer neu gefunden werden – zwischen visionärer Perspektive und anknüpfender oder anfangender Pragmatik, oft in Projekten. Hier in den einzelnen Einrichtungen, in konkreten Milieus an konkreten Orten entscheidet sich letztlich, ob Engagement Anhängsel oder konstitutiver Angelpunkt und bereichernde Herausforderung des Lebens und Arbeitens ist – nicht nur in Dienstleistung und Handreichung, sondern auch etwa in Partizipation und Organisationsentwicklung.

- *Öffnung der zentralen Gesellschaften für das bürgerschaftliche Engagement*

„Institutionen bürgerschaftlich eingemeinden“ – das heißt nicht zuletzt, auch über die eigene Institution hinauszugehen, die weitere „bürgerschaftliche Gemeinde“, den Sozialraum zu beleben. Und hier heißt Mainstreaming vor allem, soziales bürgerschaftliches Engagement auch in den gesellschaftlichen Zentralbereichen einzupflanzen, in Schule und Bildung, in der Wirtschaft, in Bereichen des Wohnens, der Kultur, der Stadtentwicklung. Das Ziel bedeutet nicht weniger, als Institutionen insgesamt beteiligungsorientiert auszugestalten, für bürgerschaftliches Engagement aktiv zu öffnen. Auch für diejenigen Bevölkerungsgruppen, die über herkömmliche Verfahren bislang kaum für und von bürgerschaftliches Engagement erreicht werden können.

In einer ausdifferenzierten Gesellschaft ist das ein ganz heikler Prozess, der manche – treiben wir's auf die deutsch-deutsche Spitze – an die DDR erinnert. Freies bürgerschaftliches Engagement hat es dort so schwer, weil Engagement in allen Zentralbereichen verordnet und verlangt wurde – allerdings in einer *entmischten* Perspektive mit zentralen Wertevorgaben von oben. Immerhin wurde der Sozialraum dort gewissermaßen reingeholt in die

Schulen und Betriebe, wurde damit auch Integration und Inklusion erreicht.

Für eine Bürgergesellschaft aber fehlt etwas ganz entscheidendes: Partizipation, die eigene selbstbewusste Assoziation auf der Grundlage gemeinsamer – freiwillig getragener – Werte. Auf dieser Grundlage ist aber nicht nur an Assoziationen Einzelner zu denken, sondern ebenso an institutionelle Kooperationen auch in hybriden Verschränkungen. Die dadurch möglichen Rückwirkungen schließlich auf zivile Demokratie im Kontext einer „weitgespannten Vielfalt von Formen direkter Partizipation“ und vernetzter „Beziehungen zu lebendigen Identifikationsgemeinschaften“ (Taylor) sind in diesem Verständnis eines weit über den sozialen Bereich aufgeweiteten BE viel mehr als nur ein Randprodukt.

So wird es ein dickes Brett – „*civic mainstreaming*“ kann *nur in diesem* modernen Sinne auf eine teilweise Reintegration der Bereiche zielen und funktioniert heute und im Westen wohl nur auf der Basis pragmatischer Schritte – Kontakte knüpfen, überzeugen, werben, gemeinsam entwerfen, erste Modelle probieren, auf Erfahrungen aufbauen (auf Fehlern auch), dann auf modellhaften Erfahrungen in die Breite gehen.

Natürlich sind die gesellschaftlichen Zentralinstitutionen keine einfachen Partner. Aber unter dem Gesichtspunkt der „Partnerschaft“ lassen sich – das ist eine der spannendsten Erfahrungen von Institutionen, die ebenso austauschfähige wie gemeinsinnige Potenziale ausloten wollen, und dies explizit mit anderen Partnern aus anderen gesellschaftlichen Rationalitäten versuchen – Türen öffnen, lassen sich doch die vermeintlich diametralen Gegensätze Soziales versus Ökonomie in einen Austausch bringen!

Best practice-Beispiele zeigen uns (vgl. u.a. Haug 2004/Breidenbach 2004), wie selbst lupenreine For-Profit-Unternehmen erfolgreich auf civic engagement – in Lehrlings- und Ma-

nagerprojekten des „Seitenwechsels“ u.a.m. – angesprochen werden können. Auf joint ventures, auf Geschäfte auf Gegenseitigkeit – Bezahlung nicht in Geld, sondern in Währungen der Erfahrung, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung usw. Beide Seiten schauen, was jede Seite besonders gut kann, schlagen daraus *soziales* und Netzwerkkapital (Wellman/Frank 2003) und lassen es – im Bild – für die beteiligten Akteure *und* Organisationen möglichst nachhaltig arbeiten! Und soziales Kapital gehört doch mit zum Proprium vieler Dritte-Sektor-Einrichtungen!

In all den angesprochenen Arenen zielt bürgerschaftliches Engagement-mainstreaming schon auch entschieden darauf, dass Engagierte in *allen* Sphären stärker gestützt und ermutigt werden, zielt aber darüber hinaus darauf, dass *Institutionen selbst* zu bürgerschaftlichen Akteuren werden – Fluchtpunkt der Rede von „hybriden Organisationen“.

Das Vorgehen kann Anleihen machen bei Strategien des Projektmanagement usw., markiert aber durchaus einen neuen Stil von politischer Arbeit im Sozialraum. Es entfernt sich von eingelebten Vorstellungen repräsentativer Verfahren, ökonomistischer Ausschreibungsrituale, korporatistischem Geklügel, rhetorischem Qualitätsgeklügel oder Pfründesicherung. Das Vorgehen ist sympathisch in seiner Mischung aus Perspektive, Partizipation, Partnerschaft, Projektförmigkeit, Proprium, Pragmatik, Professionalität und neuer Politik (womit endlich die Elemente unseres kleinen Stabreims in diesem Text einmal zusammenkommen).

Es ist eine Kombination aus:

- visionärer *Perspektive*, um nicht in Klein-Klein-Ehrenamtsförderung steckenzubleiben;
- unbedingter *Partizipation*, um dicht dran an sämtlichen Beteiligten zu bleiben und um deren Gestaltungskraft positiv auch für den Verband, die Einrichtung, die Gruppe nut-

zen zu können, und für die eigene Relevanzverfahren;

- dem Gedanken der *Partnerschaft*, in dem es durchaus oft um ein Geschäft – besser: einen Lernprozess – auf Gegenseitigkeit geht. Und auch um Fehlerfreundlichkeit, mit der Ungewöhnliches gewagt werden kann; um Innovationsfreudigkeit, mit der die partnerschaftliche Beziehung immer neu wachsen kann.

Deshalb ist die Gestalt des *Projektförmigen* – als Entwicklungs- und Lernlaboratorium, als Form der Verbindlichkeit auf Zeit – so wichtig. Vieles in den Trendsetterinitiativen wird projektförmig gemacht – fängt an und hört auch klar nach einigen Einsätzen oder Austauschwochen wieder auf. So wagt er sich einfacher, etwa der sprichwörtliche „Seitenwechsel“. Den Beck'schen „Lebensabschnittsgefährten“ und Modi „serieller Monogamie“ korrespondieren so ähnliche Modernisierungsmuster beim bürgerschaftlichen Engagement: das „Lebensabschnittsprojekt mit zeitlich beschränkter Verbindlichkeit“, maßgeschneidert für pluralisierte Biografien.

Lässt sich damit verantwortungsvolles Helfen realisieren? Sind nicht angefangene Projekte, die dann plötzlich abbrechen, eher schädlich? Schaffen Enttäuschung nach einer kurzen Verheißung, vor allem für die, die die Partnerschaft/das Engagement gerne noch weiter erlebt hätten? Auch hier finden die modernen Samariter typisch moderne Antworten – jenseits einer Verpflichtungsethik, eher gedacht in einem Vertragsmodell, das aber verantwortliche serielle Engagements absichert – jedenfalls da, wo Beziehungsabbrüche nicht so heikel sind.

Für das unverwechselbare *Proprium* eines freigemeinnützigen Verbandes ist mit all dem schon vieles auf dem Weg. Der hier kultivierte Begriff *bürgerschaftlichen Engagements* betont dabei nicht etwa spezielle Formen, er betont aber bestimmte Motive und Wirkungen –

die Verantwortung für andere, das Lernen von Gemeinschaftsfähigkeit oder das Aktivwerden-als-MitbürgerIn. Dies zentrale Element des *Propriums* geht damit über den barmherzigen Samariter hinaus zu einem modernen Öffnungsprogramm. Je glaubwürdiger der bürgerschaftliche Weg eingeschlagen wird, desto spannender wird die Konfrontation mit nur schlank-billig-schillernden Kommerziellen oder neuen Wettbewerbern aus Europa. Ganz offensichtlich und ganz offen ist es *auch* eine Marketingstrategie. Aber es ist viel mehr.

Die *Pragmatik* hält sich – das zeigen die Vorreiterprojekte eindrucksvoll – nicht an Grundsatzdebatten auf, stürmt oft genug ungeduldig nach vorn, konzipiert, verwirft, konzipiert neu. Sie setzt auf Experimente und auf Modell-Lernen. Und vergisst hoffentlich nicht, alle Beteiligten dabei mitzunehmen. Hinzu kommt Tausch und Ökonomik – die Fixierung auf Win-win-Situationen wird geradezu zu einer fixen Idee.

Und das alles – ein zweitletztes „P“ – wird erkennbar verantwortlich fundiert im *professionell*-beruflichen Fundament in den Kernbereichen ..., wozu die *Politik* nach wie vor gefordert ist, die richtigen Fundamente bereitzustellen (Gilbert 2002).

Heikle Fragen der zukünftigen Bürgergesellschaft

Wie erfolgreich dürfen bürgerschaftliche Projekte sein, um nicht die Begehrlichkeit der Falschen zu wecken, um nicht völlig vereinnahmt zu werden – etwa mit dem Argument, dass es nicht nur auch unbezahlt gehe, sondern dann sogar besser, integrierter, herzlicher sei?

Jene Verbände, die den hier skizzierten Weg schon weit gegangen sind, weisen Antworten ebenso auf die sozialpolitische (Substitutions-)Frage wie auf die klassische Konfliktdimension zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Die Schritte, sich bürgerschaftlich immer wei-

ter einzugemeinden, unternehmen sie aus freien Stücken, nicht aus politischer Opportunität. Beiträge des bürgerschaftlichen Engagements werden verzahnt mit einem überzeugenden professionell-fachlichen Angebot. Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements wird ebenfalls institutionell abgesichert.

Und überall wird konsequent darauf geachtet, dass die oft so schwierige, dunkle Seite des Ehrenamts – burnout, sich-ausgenutzt-fühlen – so gut wie möglich verhindert wird. Auch wenn „dem Staat“ dann vielleicht hier oder da Folgekosten nicht entstehen – sparen kann er so ja noch lange nicht –, kommt es nicht zu dem Gefühl des ehrenamtlichen Ausputzertums bei den unverzichtbaren aber von Profis ungeliebten Arbeiten.

Die Erfahrungen bei allen Beteiligten, die Diskussionen im Partizipationsprozess lassen schließlich umso klarer werden, welche professionellen Essentials nicht zur Debatte stehen dürfen: Hinsichtlich der o.g. Konfliktlinie ist dies kaum zu überschätzen, wenn „die Modernisierungskonzepte der hiervon betroffenen Organisationen, Einrichtungen und Dienste die Dimension der bürgerschaftlichen Mitwirkung systematisch mit einbeziehen und eine Kultur des Entscheidens und Planens entwickelt wird, die offen ist für die knappe und begehrte Ressource der freiwilligen Mitarbeit“ (Evers/Olk/Roth 2002, S. 15).

Diese Sichtweise führt deutlich weg von traditionellen Substitutionsdiskursen. Es wird eben nicht einfach ein im Wesentlichen unverändertes Leistungsprofil vergüteter Arbeit durch ehrenamtliche Mitarbeit ersetzt. Stattdessen werden in einer gleichzeitigen Neubestimmung und Erweiterung von Aufgaben und Leistungsspektren die Karten substanziell neu gemischt – bis hin zu dadurch vorbereiteten neuen Formen bezahlter Arbeit bei sozialen Diensten und zu gestärktem Ansehen und gestärkter Legitimation einer Dienstleistung – und zwar ebenso in einzelinstitutionel-

ler Perspektive wie in der Kultivierung einer sozialraumbezogenen Dienste- und Engagementlandschaft.

Projekte des bürgerschaftlichen Engagements werden in diesem Verständnis oft zum Motor letztlich sehr professioneller Lernprozesse, wenn die Verknüpfung von verschiedenen Ressourcen, Steuerungsprinzipien und Zielen zur Suche nach einer neuen verbandlichen corporate identity führt (vgl. Grunwald 2006), in der die multiplen Rollen und Merkmale der Organisation berücksichtigt werden – zentraler Teil der modernisierenden Ausdeutung des Propriums. Hier wird nach der Identität von Organisationen gesucht, die sich ungeachtet der jeweiligen rechtlichen Form „immer noch als öffentliche Einrichtungen verstehen, sich aber auch Wettbewerb und Managementherausforderungen stellen und zugleich Bezüge zu bestimmten eigenen Leitwerten und Unterstützerguppen – eine wichtige bürgergesellschaftliche Dimension – bewahren oder stärken“ (Evers 2003, S. 14) wollen.

Dass Begehrlichkeiten groß sind und Instrumentalisierungsversuche nicht ausbleiben können, liegt – je erfolgreicher bürgerschaftliche Aktivierung ist – umso klarer auf der Hand. Sie fügen sich ein in die Megaprogrammatik des aktivierenden Staates, die auf alle Altersalter zielt, aber zwischenzeitlich umso raffinierter auch auf ältere Menschen ausgedehnt (Lessenich/Otto 2005) wird.

Der Sozialabbau- und Deprofessionalisierungsverdacht wird sich für die Zukunft nochmals gründlich verschärfen. Eines der heikelsten Stichworte heißt sicher: *Ehrenamtliche in die konkrete Pflege?* Inwieweit will die künftige Gesellschaft auf breiter Front bürgerschaftliches Engagement auch in die „harten Dienstleistungsbereiche“ bringen (Otto 2006)?

Gehen wir erneut von den „Trendsettern“ gründlicher bürgerschaftlicher Öffnung zugunsten eines besser balancierten welfare

aus. Ein solcher Verband ist nicht mehr darauf angewiesen, Dogmen zu verteidigen oder Tabus zu setzen. Er hat Erfahrungen gesammelt damit, welche professionellen Fundamente erst starke Engagierte und nachhaltiges Mitmachen ermuntern. Er hat mit einem erkennbaren Proprium Kredit und Vertrauen aufgebaut, dass er nicht leichtfertig „Engagement“ sagt und „Sparen“ meint. Er hat Erfahrungen damit, wie lohnend es ist, Ehrenamtliche nicht nur als Helferlein zu sehen, sondern als Experten der Lebenswelt, als eingemeindende Brückenpersonen. Und die Engagierten haben erfahren, wie ernst es dem Verband mit Partnerschaft und Partizipation ist. Er versteht „Leben in der Pflege in der bürgerschaftlichen Gemeinde“ als ganzheitlichen integrierten Prozess, der weit über die professionalistisch-medizinische Engführung des SGB XI hinausgeht.

Die Quintessenz, das Credo ist deutlich geworden:

Dass eine stärkere bürgerschaftliche Perspektive in der Pflege unverzichtbar ist, dafür sprechen überwältigende Argumente. Nun ist das freilich eine Aufgabe für das ganze Gemeinwesen. Wenn aber ein Verband es versteht, als Kristallisationspunkt einer keimenden Bewegung viele Institutionen und Menschen anzusprechen für das Thema, dann wäre das ein großartiger gesellschaftlicher Beitrag. Denn die Fronten sind verkrustet, die meisten Seniorenbüros oder Freiwilligen-Agenturen fühlen sich für pflegenahes Engagementformen nicht zuständig. Und vielleicht wären sie auch nicht die richtigen – wenn es stimmt, dass nur gut vernetzte, gut eingemeindete Akteure hier mehr tun können als einzelne Spezialthemen zu beackern oder einzelne Sonderdienste anzustoßen.

Denn auch Pflege – ob häuslich oder stationär – ist umfassender einzugemeinden: rauszuholen aus abgeschotteter Privatheit und Professionshoheit. Es geht hier – in Abwandlung von Granovetters (1973) „strength of the we-

ak ties“ – auch um die „Stärke mittelstarker sozialer Bindungen“, wie sie gerade im bürgerschaftlichen Engagement häufig gelebt werden. Nur mit vielen kleinen Einzelanstrengungen kommen Pflege Themen endlich zum Alltagsthema im öffentlichen und halböffentlichen Raum. Zum Thema nicht nur für die Entsorgung im spezialisierten Sozialbereich. Und das geht nicht ohne bürgerschaftliches Engagement. Aber auch nicht umgekehrt: Nur wenn diese bürgerschaftliche Eingemeindung von Pflege Themen gelingt, lässt sich ein noch breiterer Einbezug von Ehrenamtlichen und Engagierten verantworten.

Ein Verband, der sich diesen Prozessen stellt, ist mitten drin in der Gestaltung örtlicher „Pflegekulturen“ oder „Pflegemilieus“ – als aktiv miteingemeindender Akteur. Hier kommt das lebensweltliche Proprium ebenso zum Ausdruck wie in den Bemühungen um „Anwaltschaft“ für die Schwächeren. In der amerikanischen Community-Arbeit wird von „vote“ gesprochen – den Betroffenen eine Stimme geben – und das ist gewiss einer der Punkte, in denen hervorragende soziale und pflegerische Arbeit – etwa im Kontext der internationalen integrated care-Konzepte (Leichsenring/Alaszewski 2004) – hinausgeht über eine hervorragende Dienstleistung.

Und so lässt sich gerade von den heiklen nicht länger nur-privat bzw. nur-professionell zu denkenden Engagementbereichen zurückkommen auf die zentrale Funktion für die Integration auseinandergefallener Funktionen des Sozialen, die ebenso durch gesellschaftliche Modernisierungsprozesse, durch die Professionalisierung in sozialen und pflegerischen Bereichen wie durch die Ökonomisierung der Dienste befördert wurde.

Durch die generalisierte *Netzwerkperspektive* potenzieren sich die für Soziale Arbeit sowie so oft diffusen Beziehungskomponenten. Die hier verlangten Kompetenzen reichen von Methoden der sozialen Diagnose, des Assessments von personalen, situativen und sozial-

räumlichen Ressourcen und Belastungen über direkte und indirekte Netzwerkintervention bis hin zu Formen konzertierter Unterstützung bezogen auf eine ganze Fallstrecke und die bessere Qualifizierung sowohl personaler wie institutioneller Netzwerke. Dabei ist es – auch hier das Aber – *einerseits* frappierend, in welcher überwältigender Weise sich Soziale Arbeit heute auf „kontextuierte Fälle“ bezieht, wie deklamatorisch dieser Netzwerkbezug *andererseits* bleibt, selten wirklich ausbuchstabiert.

Nach unserem bisherigen Durchgang ist es nicht überraschend:

Bei den *stationären* Hilfen finden sich die besonders erfolgreichen Modelle ganz oft dort, wo die bürgerschaftliche Initiative eingebunden ist in einen breiten Partizipations- und Organisationsentwicklungsprozess. Dieser bezieht in den innovativsten Modellen sämtliche Ebenen der Beteiligten partnerschaftlich mit ein und beruht einerseits auf einer gründlichen Aufgabenabklärung, andererseits auf dem Einbau von vielfältigen gegenseitigen Lern- und Überprüfungs-„schleifen“ – die bspw. durch Leitbildprozesse (= Perspektive) (Grunwald/Otto 2006) sowie QE-, Supervisions- und (teilweise gemeinsame) Fortbildungsformen eingeholt werden können.

Bei den älteren Menschen in ihrer *Häuslichkeit* konzentrieren sich die fortschrittlicheren Modelle darauf, dass es nicht bei naturwüchsigen Arrangements des welfare mix im je konkreten Einzelfall bleibt, sondern hier die Lebens- und Engagementwelten gründlich und verantwortungsbewusst (mit)gestaltet werden (vgl. Otto/Bauer 2005). Damit *im Insgesamt* auch das Professionelle vorankommt.

Das Thema bleibt heikel. Aber es muss viel stärker auf die Tagesordnung. Und wenn es Institutionen gibt, die darauf vorbereitet sind, dann jene, die Engagement auch sonst gründlich eingemeindet haben.

Ist die Förderstrategie auch ökonomisch verantwortbar?

Wenn ein Verband investiert in soziales Kapital im Gemeinwesen, dann bekommt er offensichtlich auch sehr direkt etwas zurück – direkte Resonanz von BürgerInnen aber auch von Institutionen und der Ökonomie – in ihren zivilgesellschaftlichen Lebensäußerungen. Und das übersetzt sich in einen guten Ruf, in zufriedene BewohnerInnen, vielleicht auch in geldwerte Zustiftungen.

Dennoch: es ist alles andere als selbstverständlich, dass ein Verband investiert in *soziales* Kapital und *nicht* zuallererst in Wettbewerbsfähigkeit. Er leistet sich den Luxus, Geld für das Soziale Ganze auszugeben, das nicht klar refinanziert ist. Er investiert in einer Situation, in der – die Debatte um soziale Kälte dreht sich genau darum – viele Marktteilnehmer nur noch an das Eine denken: enggeführte ökonomische Rationalität.

In einer Situation, in der – die Debatte um die EU-Dienstleistungsrichtlinie dreht sich genau darum – die Marktteilnehmer *gezwungen* werden, nur noch an das Eine, in ebendieser Ratio, zu denken. Diese Verbände, die den empirischen best-practice-Hintergrund unseres Aufsatzes bilden, denken (auch) an das Andere – das Gemeinwohl. Dass dies irgendwann einmal zusammenfällt mit dem einen: Markterfolg – ist dabei überhaupt nicht garantiert. Zumal wir in der Sozialgesetzgebung einerseits und ihrer Umsetzung in den Raumschaften andererseits in den Sphären von BSHG, SGB XI und KJHG weit entfernt sind von einem „fachlich regulierten Qualitätswettbewerb“ (11. Jugendbericht).

Wenn es aber gelingt, am Markt zu bestehen, dann zahlt sich die Strategie längerfristig sehr wahrscheinlich aus. Und zwar auch für diejenigen innerhalb des Verbandes, die Stabsstellen für gesellschaftliche Kommunikation usw. für Luxus halten, der nur Geld von der „eigentlichen“ Zu-Fuß-Arbeit abzieht. Denn es gibt

inzwischen genug (auch konfessionelle) Verbände in der Sozialwirtschaft, die die Balance *nicht* geschafft haben: eingemeindet zu bleiben trotz immer rigiderer ökonomischer Rationalitäten. Und die dann kein eigenes Proprium mehr glaubhaft machen konnten, die ihre sozialräumliche Basis verloren haben, die vor lauter Rechnen, out-contracting, gmbHisieren den Kurs ihres wichtigsten Kapitals verfallen lassen haben: des sozialen Kapitals.

Positiv gewendet: Mit dem ernsthaften Bezug auf bürgerschaftliches Engagement und allgemeiner auf Werteorientierung wird eine Form „systematischer Störung“ und ein überaus herausforderndes Korrektiv in die Institution eingebaut: ob mit der sozialwirtschaftlichen Eigenlogik so umgegangen wird, dass das Proprium der menschenbezogenen Ziele nicht verraten wird. Die interessantesten verbandlichen Beispiele zeigen nicht nur die Einbettung des bürgerschaftlichen Engagements in ein integriertes unternehmerisches Konzept, sondern auch das umgekehrte: den dadurch möglichen Integrationsbeitrag zu einem ebenso unternehmerischen wie freigemeinnützig-sozialen Konzept.

Es zeichnet sich ein Begriff „sozialer Unternehmerschaft“ ab, der deutlich über die freie Wohlfahrtspflege hinausweist, der aber zugleich auch deren Zukunftsfähigkeit deutlich befördern könnte. Von „sozialen Unternehmen“ könnte gesprochen werden, wenn Organisationen im öffentlichen Bereich in staatlicher, kommunaler oder freier Trägerschaft „über ein gehöriges Maß an Handlungsautonomie verfügen, im Rahmen dessen sie – auch auf eigenes Risiko – unternehmerisch handeln und zwar zunehmend unter Wettbewerbsbedingungen. ‚Sozial‘ sind solche Unternehmen, wenn das Soziale in einem doppelten Sinne eine Rolle spielt: einerseits im Hinblick auf die Bedeutung unmittelbarer Beteiligung und Einflussnahme sozialer und lokaler Akteure und andererseits auch in Hinblick auf die Präsenz sozial-staatlicher Vorgaben“ (Evers 2003, 16; vgl. Grunwald 2001).

Sowohl auf der Organisationsebene als auch auf der Ebene politischer und gesellschaftlicher Gemeinwesen stoßen dabei hergebrachte (auch „neue“) Steuerungsformen an deutliche Grenzen. Stattdessen sind systematisch Strategien der Ermöglichung und Ermutigung gefragt und Formen hierarchischer Steuerung abzubauen. In diesem Prozess, in dem sich die Bürgergesellschaft gewissermaßen selbst ermächtigt, in dem BürgerInnen gesellschaftliche Aufgaben eigenverantwortlich übernehmen, kommt öffentlichen und „Dritte-Sektor“-Einrichtungen eine zentrale katalytische und stützende Funktion zu. Sie formen in diesem Verständnis eben gerade keinen Sektor. „Rather they are regarded as part of an intermediate area, a dimension of the public space in civil societies‘ (...) Within this intermediate area, NPO’s relate to the other sectors, and their social and political roles may be as important as their delivery of services“ (Kramer 2004, S. 229).

Mit Bezug auf das Selbstverständnis bedeutet dies für Verbände, sich immer mehr *als Institutionen als ganze bürgerschaftlich aufzustellen*. Es bedeutet, dass sie ihr Organisationsgeschick und ihre Netzwerke nutzen, um andere Institutionen immer weiter bürgerschaftlich einzugemeinden. Und sich dies – zunächst – etwas kosten lassen. Denn Aktivitäten zur Schaffung sozialen Kapitals bedürfen nicht nur der öffentlichen Wertschätzung, sondern sie müssen als Wertschöpfung begriffen werden: „Nicht nur die Erwerbsarbeit, sondern auch soziale Gemeinschaftsinitiativen schaffen Werte, ohne die eine postindustrielle Gesellschaft gar nicht existieren könnte. Wenn soziale Tätigkeiten so begriffen werden, dann müssen sie unserer Gesellschaft auch etwas ‚wert‘“ (Keupp 1998, S. 29) sein.

Je mehr Wohlfahrtsverbände diese Einsicht in ihrem Wirkungskreis umsetzen, umso mehr ist dies eine eminent *politische* Leistung, die dann auch dem „Stammgeschäft“ nutzt:

Im Vergleich zur x-ten Werbekampagne pro Ehrenamt ist das schon viel anspruchsvoller:

Joachim Merchel

Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit

Grundlagen und Konzepte zur
Reflexion, Gestaltung und Veränderung
von Organisationen

Joachim Merchel
**Organisationsgestaltung
in der Sozialen Arbeit**
Grundlagen und Konzepte
zur Reflexion, Gestaltung
und Veränderung
von Organisationen



JUVENTA

Reihe Votum. 2005,
228 S., br. € 15,00; sFr 26,90
(1877 3)

Der Band fasst die Konzept- und Methodendiskussion so zusammen, dass es möglich wird, die Bedeutung dieses Aspekts für die Profession der Sozialen Arbeit besser einzuschätzen und Ansatzpunkte zu finden, um Organisationen in einer reflektier-

ten Weise mit Entwicklungsimpulsen auszustatten. In diesem Buch werden die bisherigen Erörterungen zur Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung in praktischer Absicht übersichtlich resümiert und für Organisationen in der Sozialen Arbeit nutzbar gemacht.

Barbara Mutke, Britta Tammen (Hrsg.)

Soziale Gerechtigkeit - Soziales Recht

Interdisziplinäre Beiträge zu
Problemlagen und Veränderungsbedarf

Barbara Mutke,
Britta Tammen (Hrsg.)
**Soziale
Gerechtigkeit-
Soziales Recht**
Interdisziplinäre Beiträge
zu Problemlagen
und Veränderungsbedarf

JUVENTA

Festkolloquium für
Johannes Münder zum 60.
Geburtstag. Reihe Votum.
2006, 174 S., br. € 16,-;
sFr 28,60 (1878 1)

Dieser Band enthält Beiträge zu Lebenslagen von Familien, Kindern und Jugendlichen sowie zu Armut und Arbeitslosigkeit. In ihnen werden aktuelle Themenschwerpunkte, Problemlagen und Veränderungsbedarfe aufgezeigt und diskutiert.

Problemlagen und Veränderungsbedarfe aufgezeigt und diskutiert.

Mehr Info im Internet: <http://www.juventa.de>

Juventa Verlag, Ehretstraße 3, D-69469 Weinheim

JUVENTA

Eine gesellschaftliche Diskussion zu entfachen, welchen Stellenwert Institutionen für das Gemeinwesen der Zukunft haben und warum es lohnt, Solidarität zu praktizieren. Dies voranzutreiben – mit Perspektive, partizipativ verankert, partnerschaftlich mit wichtigen anderen Institutionen, erkennbar im sozialen Proprium – könnte für die Kultur des bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgergesellschaft viel bedeutsamer sein!

Die genannten Versuche sind ein unverzichtbares Gegengewicht zu dem Megatrend, auch im öffentlichen und sozialen Bereich Markt und Management mehr Einfluss zu geben. Sie versuchen diese Entwicklung nicht umzudrehen, sondern ihren blinden Fleck – bezüglich der bürgerschaftlichen Dimension – auszugleichen.

Literatur

- Breidenbach, B. (2004). Gemeinsam Zukunft gestalten. Diplomarbeit am Diakoniewiss. Institut
- Evers, A. (2003). Soziale Unternehmen – die Zukunft öffentlicher sozialer Dienstleistungen anders denken. TUP, Nr. 1, 11–17
- Evers, A. (2005). Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations. *International Journal of Public Administration*, 28, 737–748
- Evers, A. & Laville, J.-L. (eds.) (2004). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham/Northampton
- Evers, A., Oik, T. & Roth, R. (2002). Engagementpolitik als Demokratiepolitik. 13 Thesen und 13 politische Antworten. Internet www.spdfraktion.de/pa/wag/be/13thesen.pdf
- Gilbert, Neil (2002). *Transformation of the Welfare State. The silent Surrender of Public Responsibility*. Oxford
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360–1380
- Grunwald, K. (2001). Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hg.). *Handbuch SA/SP*. Neuwied
- Grunwald, K. & Otto, U. (2006). „Leitbild“. In B. Maelicke (Hg.), *Lexikon der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden
- Habisch, A. u.a. (eds.) (2004). *Corporate Social Responsibility in Europe*. Heidelberg
- Haug, O. (2004). Signal neuer politischer Verantwortung. „Zeit für Menschen“: eine Stiftung, der es um mehr geht als nur um Geld. *Diakonie-Impulse*, 07/04
- Keupp, H. (1998). Neue Formen der Solidarität und des BE. Internet www.leibi.de/takaoe/86_13.htm
- Kramer, R. M. (2004). Alternative paradigms for the mixed economy: will sector matter? In Evers/Laville, pp. 219–236
- Leichsenring, K. & Alaszewski, A. M. (eds.) (2004). *Providing integrated health and social care for older persons. A European Overview of Issues at Stake*. Aldershot
- Lessenich, S. & Otto, U. (2005). Das Alter in der Aktivgesellschaft – zur Gestalt eines „Programms“ und seinen Widersprüchen. In U. Otto (Hg.), *Partizipation und Inklusion im Alter*. Jena
- Otto, U. (2006). Vom aktiven Wegbrechen eines Tabus – wie lassen sich Laisierung und Ehrenamt in der Pflege verantworten. In T. Klie u.a. (Hg.), *Generationen in Familie und Gesellschaft in einem zusammenwachsenden Europa*. Ffm
- Otto, U. & Bauer, P. (Hg.) (2005). *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. 2 Bde. Tübingen
- Otto, U. & Schmid, J. u.a. (2003). *BE. Förderung durch die Bundesländer*. Opladen
- Wellman, B. & Frank, K. (2001). Network capital in a multi-level world. In N. Lin u.a. (eds.), *Social Capital: Theory and Research*. Chicago