

Ausgabe 1/12

SzIO

Sozialarbeit in Oesterreich

Zeitschrift für Soziale
Arbeit, Bildung und Politik



Führen und Leiten in sozialen Organisationen - Heraus- forderungen und Möglichkeiten

Josef Schörghofer • Hendrik Reismann • Wolfgang Gratz • Erich Fenninger • Frank
Früchtel • Daniel Karasz • Jan Opitz • Hannah Ringhofer • Valentin Scholz • Maria Moritz



Editorial

Noch nie habe ich für ein Schwerpunktthema so viele Absagen von angefragten KollegInnen aus der Praxis bekommen wie für die aktuelle Ausgabe der SIÖ zum Thema „**Führen und Leiten in sozialen Organisationen – Herausforderungen und Möglichkeiten**“. Woran das liegt, kann ich nicht genau nachvollziehen, wahrscheinlich ist es der viel zitierte Stress, den eine Leitungsverantwortung im Bereich Soziales mit sich bringt. Umso mehr freue ich mich über den Beitrag von **Mag. FH DSA Erich Fenninger**, der seit mehr als 20 Jahren in verschiedenen sozialen Organisationen als Geschäftsführer tätig ist. Der Bundesgeschäftsführer der Volkshilfe Österreich setzt sich kritisch in seinem Beitrag mit dem Thema „Neoliberalismus, der Feind des Sozialstaates“ auseinander und gibt einen Innenblick in die Herausforderungen Sozialer Organisationen im 21. Jahrhundert. **Univ. Prof. Dr. Wolfgang Gratz** stellt in seinem Beitrag die Frage „Was wirklich zählt?“, wobei er Zahlen als Ressource und Chance sieht und meint, dass der (vernünftige) Umgang damit stark von der jeweiligen Organisationskultur geprägt ist. Im Anschluss an diesen Beitrag finden Sie einen „Bürokratie-Test“, mit dem Sie den Bürokratisierungsgrad Ihrer Organisation feststellen können. **FH Prof. Dr. Hendrik Reismann** stellt in seinem Beitrag „Orientierungspunkte für Führung - wie sich Führung effektiv gestalten lässt“ u.a. fest, dass „gute Führung“ eine zentrale Voraussetzung für die Gestaltung sozialer Organisationen ist. **Prof. Frank Früchtel** von der Fachhochschule Potsdam erläutert in seinem Beitrag „**Theorie und Methodik des Familienrats**“ die Philosophie dieses in nahezu allen Handlungsfeldern der Sozialarbeit boomenden Konzeptes. Vier junge KollegInnen, **Daniel Karasz BA, Jan Opitz BA, Hannah Ringhofer BA** und **Valentin Scholz BA** identifizieren in ihrem Beitrag „Unterstützung statt Repression“ bettelnde Menschen als neue Zielgruppe für die Soziale Arbeit. Die OBDS Vorsitzende **DSA Maria Moritz** gibt uns wieder einen historischen Einblick in die historische Entwicklung unserer Profession von 1945 bis heute. In der Hoffnung, dass Sie die Beiträge in der SIÖ genauso spannend und interessant finden wie wir, wünsche ich viel Spaß beim Lesen.

Dr. Mag. FH Roland Fürst, DSA
SIÖ Chefredakteur



**Armin Schneider
Rebekka Streck
Natalie Eppler (Hrsg.)
Forschung, Politik und Soziale
Arbeit
Theorie, Forschung und Praxis
Sozialer Arbeit, Band 5**
2012. 179 Seiten. Kart.
24,90 € (D), 25,60 € (A), 35,90 SFr
ISBN 978-3-86649-480-0

**Wie beeinflussen sich Soziale Arbeit,
Forschung und Politik gegenseitig?
Welcher Bezug besteht zwischen
den einzelnen Gebieten? Können
Forschungsergebnisse auf die Politik
einwirken und sie (mit)gestalten?**

Verlag Barbara Budrich
Stauffenbergstr. 7 – D-51379
Leverkusen-Opladen – Germany
ph +49.2171.344.594
fx +49.2171.344.693
info@budrich-verlag.de
www.budrich-verlag.de

Barbara Budrich Publishers – Karen
Davey – 86 Delma Drive –
Toronto – ON M8W 4P6 – Canada
info@barbarabudrich.net
www.barbara-budrich.net

Forschungsforum Soziale Arbeit

Österreichische Gesellschaft für Soziologie - Sektion Soziale Arbeit

Zeit: Mittwoch, 09. Mai 2012, 18:15 - 20:00 Uhr

Ort: Institut für Soziologie, Rooseveltplatz 2, 1090 Wien (1. Stock, Seminarraum 2)

Das *Forschungsforum Soziale Arbeit* verfolgt die Zielsetzung, sozialwissenschaftliche Forschungen zu Themen der Sozialen Arbeit sichtbar und einer breiteren Fachöffentlichkeit aus den Sozialwissenschaften und der Sozialen Arbeit zugänglich zu machen. Im 4. *Forschungsforum Soziale Arbeit* am **09. Mai 2012** werden zwei Beiträge präsentiert, in denen für sozialarbeiterische Handlungsansätze theoretische Rahmungen bzw. konzeptionelle Fundierungen vorgeschlagen werden:

Wie kommt Gemeinwesenarbeit zu ihren Inhalten? Handlungskonzept der Praxis Elfa Spitzenberger – Sozialarbeiterin, Soziologin; Stadt Linz

Die Ressourcentheorie als Fundierung von Ressourcenorientierung und als Theorie sozialer Arbeit
Alban Knecht – Hochschule München

Das Forschungsforum richtet sich an **SoziologInnen, SozialarbeiterInnen und alle thematisch Interessierten**.

Nähere Information, Kontakt & Anmeldung (nicht verpflichtend):
Hemma Mayrhofer - hemma.mayrhofer@univie.ac.at

Inhalt

Standards

Schwerpunkt

Thema

Editorial
Seite 2

Impressum
Seite 3

OBDS Aktuell
Seite 4

Veranstaltungen -
Tipps
Seite 5

Magazin
Seite 6-7

Bücher - Infos
Seite 43

Orientierungspunkte
für Führung - wie
sich Führung effektiv
gestalten lässt

Prof. (FH) Dr. phil Hendrik Reismann
Seite 9-13

Was zählt wirklich?

a.o. Univ. Prof. Dr. Wolfgang Gratz
Seite 14-17

Bürokratie Test

a.o. Univ. Prof. Dr. Wolfgang Gratz
Seite 18-20

Neoliberalismus,
der Feind des Sozial-
staates

Mag. (FH) Erich Fenninger DSA
Seite 21-28

Rezension

Mag. (FH) Josef Schörghofer, DSA
Seite 8

Theorie und Methodik
des Familienrats

Prof. (FH) Dr. Frank Früchtel
Seite 29-35

UNTERSTÜTZUNG
statt REPRESSION

Daniel Karausz BA, Jan Opitz BA,
Hannah Ringhofer BA,
Valentin Scholz BA
Seite 36-38

Sozialarbeit in Ös-
terreich von 1945 bis
heute - Geschichte
und Geschichten

DSA Maria Moritz
Seite 39-42

Impressum

Sozialarbeit in Österreich (SIO): Zeitschrift für Soziale Arbeit,
Bildung & Politik, seit 1966; Erscheinungsort 1060 Wien, Verlagspostamt 7210 Mattersburg, Auflage: 2.800 Stück,
Druck u. Versand: Druckerei Wograndl GmbH., Druckweg 1, 7210 Mattersburg
Herausgeber, Medieninhaber und Verleger: Österreichischer Berufsverband der SozialarbeiterInnen - obds, A-1060 Wien, Mariahilferstraße 81/1/3/14, www.sozialarbeit.at, ZVR: 275736079
Redaktion: Mag.FH. DSA Roland Fürst, DSA Gabriele Hardwiger-Bartz, DSA Mag.Rudi Rögner; Lektorat: Dipl.Päd. Susanne Fürst; E-mail: redaktion@sozialarbeit.at
Gestaltung: Werbeagentur Thomas Pirker-Reiner, Bad Sauerbrunn, E-mail: thomas.reiner@aon.at • Fotos: OBDS, zfg., Titelseite: © Franz Pfluegl - Fotolia.com
Sekretariat, Anzeigen, Abonnennten-Service: Sozialarbeit in Österreich, 1060 Wien, Mariahilferstraße 81/1/3/14, Claudia Mehwald, Tel. 01/587 46 56-11; Fax: 01/587 46 56-10; Mo-Do 9-14 Uhr,
E-Mail: sekretariat@sozialarbeit.at. Anzeigen können auch auf unserer Homepage veröffentlicht werden. Wir senden gerne die aktuelle Anzeigenpreisliste zu.
Erscheinung, Preise, Abonnements: SIO erscheint vierteljährlich. Einzelpreis: € 7,50; Jahresabonnement € 25,- (zzgl. Versand). Das Abonnement gilt für ein Kalenderjahr und verlängert sich auto-
matisch jeweils um ein weiteres Jahr. Abbestellungen bestehender Abos sind bis drei Monate vor Jahresende mitzuteilen. Das Abo ist für Mitglieder einer Landesgruppe des OBDS kostenlos.
Information: Über zugesandte Manuskripte freut sich die Redaktion, behält sich aber vor, diese zu redigieren oder abzulehnen. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht der Auffassung der
Redaktion entsprechen.
Beilage: 1. FH St. Pölten - Suchtberatung und Prävention 2. FH St. Pölten - Soziale Arbeit - Masterstudium



OBDS Aktuell

Per definitionem (wikipedia) setzt sich ein Berufsverband die Vertretung und Förderung der Belange eines bestimmten Berufsstandes zum Ziel; er ist ein Interessensverband. Der obds ist ein Berufsverband, der sich darüber hinaus für die Entwicklung des Berufs als solches, auch für die Adressaten von Sozialarbeit engagiert.

In den letzten Wochen waren wir mit zwei Herausforderungen konfrontiert, die den Kern dieses Auftrags betreffen, auch wenn sie auf den ersten Blick kaum als miteinander verbunden wahrgenommen werden:

Nach einem Radiointerview, das Kollege Georg Dimitz in Ö1 gegeben hatte, kam es vereinzelt zu massiver Kritik. Auffallend dabei war, dass neben wenigen Reaktionen von Mitgliedern des Verbands, die heftigsten Angriffe aus der Hierarchie kamen. Interessant auch, dass eine von KollegInnen initiierte Solidaritätsaktion große Unterstützung fand. Was war geschehen? Die inkriminierte Aussage war, dass etwa die Hälfte aller in stationäre Betreuung überstellten Kinder und Jugendlichen bei Beendigung der Maßnahme die gleiche Symptomatik aufwiesen, die als Begründung für die Intervention gesehen wurde. Schwachpunkt der Aussage ist das Fehlen empirischer Daten. Das sollte bei professioneller Öffentlichkeitsarbeit nicht passieren. Es hätte klar formuliert werden müssen, dass es sich um eine von KollegInnen bestärkte persönliche Beobachtung und Einschätzung handelte. Aber gibt es diese Zahlen? Gibt es gute Untersuchungen zur Wirksamkeit bestimmter Hilfen in der Sozialarbeit? Nach welchen Kriterien wird der Erfolg bewertet? Hat Persönlichkeitsbildung Vorrang gegenüber den Kosten? Sind nachhaltige Verbesserungen wichtiger als kurzfristige Effekte? Es käme ja fast einer böartigen Unterstellung gleich, das Defizit an statistischem Material als gewollten Zustand zu verstehen, der konstruktive Verbesserungen behindert. Andererseits erinnere ich mich an die

absurde Argumentation der Leitung der niederösterreichischen Jugendwohlfahrt bei der Verweigerung jeglicher Kooperation bei einem größeren Forschungsprojekt, das von mehreren Fachhochschulen durchgeführt wurde. Die Effizienz und Sinnhaftigkeit der eigenen (behördlichen) Tätigkeit nicht erfragen zu lassen ist keine besonders kluge Strategie. Denn Wahrnehmungen werden trotzdem gemacht und Fragen trotzdem gestellt. Wenn sie – so wie von Georg Dimitz in besagtem Interview – provokativ sind, könnte man das auch als Anregung und Chance erkennen. Wenn man das, was in dieser Anregung steckt, die Aufforderung auf das Ergebnis der eigenen Tätigkeit zu blicken, auch wirklich möchte. In einem sehr interessanten Gespräch, das ich mit einem leitenden Mitarbeiter der Jugendwohlfahrt Oberösterreich hatte, wurde ein weiterer Aspekt angesprochen. Durch die kritischen Äußerungen würden Bemühungen der Behörde, den wichtigen Stellenwert der sozialarbeiterischen Tätigkeit und die Kompetenz der MitarbeiterInnen in der Öffentlichkeit darzustellen nichtig gemacht. Das wäre ein Punkt, an dem sich der obds mit Kritikern treffen könnte. Denn natürlich will auch der obds seine Mitglieder und SozialarbeiterInnen im allgemeinen vor unqualifizierten Angriffen schützen. Aber es braucht auch eine Fehlerkultur und die Bereitschaft, für diese Auseinandersetzung den geeigneten Rahmen zu finden. Vielleicht wollen wir gemeinsam ja mehr fachliche Loyalität und keine zum Korpsgeist mutierte Abschottung.

Kein Berufsgesetz

Als Tatsache mit weitreichenden Folgen haben wir die Stellungnahmen der Bundesländer zu unserem Anliegen Berufsgesetz zur Kenntnis genommen. Erschreckend ist das Desinteresse und die reflexhafte Ablehnung jeglicher Kompetenzänderung mit Argumenten, die teils

bereits in der Vergangenheit widerlegt wurden. Sorge bereitet auch, dass nur in einzelnen Bundesländern die KollegInnen versucht haben, durch aktives Lobbying eine bessere Entscheidung zu erreichen, denn die Konsequenz dieser Ablehnung durch die Länder ist klar: Es wird in absehbarer Zukunft kein Berufsgesetz für Sozialarbeit geben! Die SozialarbeiterInnen in Österreich können sich zumindest mittelfristig darauf einstellen, kein Bundesgesetz zur Regelung ihres Berufs zu erhalten.

Natürlich setzt sich der obds mit Alternativen auseinander und hat bereits vor Monaten eine Arbeitsgruppe initiiert, die sich engagiert und mit viel Phantasie mit Zukunftsszenarien beschäftigt. Erste Ergebnisse werden wohl bei der kommenden Bundestagung und Generalversammlung im Juni diskutiert.

Damit wären wir wieder bei dem eingangs erwähnten Begriff der Interessensvertretung. Wenn einer Berufsgruppe keine legislative Sicherheit zugestanden und der Zugang zu bestimmten Tätigkeiten, wie der selbstständigen Ausübung des Berufs verwehrt wird (das Fehlen eines Berufsgesetz war zum Beispiel der Grund, weshalb SozialarbeiterInnen nicht freiberuflich als Sachwalter tätig sein dürfen), muss dies zu vermehrten und heftigeren Reaktionen führen.

Es wird wohl in Zukunft häufiger der Weg in die Medien, das Mittel der Provokation und die Auseinandersetzung mit jenen Gruppen gesucht werden, die offen oder verdeckt das Berufsgesetz boykottiert haben. Konflikte nicht ausgeschlossen.

Könnte interessant werden, wie Sozialarbeit von dieser Positionierung profitiert...

DSA Herbert Paulischin

Veranstaltungen – Tipps

Niederösterreich

Umgang mit gewaltbereiten KlientInnen - Schwerpunkt Außen-dienst/Hausbesuch

Weiterbildung mit Hugo Schläger-Mathis (Einsatztrainer BM f. Inneres)
19.4.2012, 13.00 - 16.00, St. Pölten,
Matthias Corvinus Straße 60
Veranstalter: NÖBDS,
www.sozialarbeit-niederoesterreich.at

Aus Schnittstellen Nahtstellen machen. Netzwerkarbeit in der Wohnungslosenhilfe

Fachtagung
14.-16.5.2012, St. Pölten,
Hippolythaus
Veranstalter: BAWO – Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe,
www.bawo.at

Sozialarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft

Internationale Bundestagung
13.-15.6.2012, Schloss Zeillern
Veranstalter: NÖBDS und OBDS,
www.sozialarbeit-niederoesterreich.at

Oberösterreich

Evaluierung zur Umsetzung der Bedarfsorientierten Mindestsicherung

ÖKSA-Jahreskonferenz 2012
22.11.2012, Linz
Veranstalter: ÖKSA- Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit,
www.oeksa.at

Salzburg

Die Macht der Aggression

61. Pädagogische Werktagung
9.-13.7.2012, Salzburg,
Große Universitätsaula
Veranstalter: Katholisches Bildungswerk Salzburg, Caritas Österreich,
www.kirchen.net/ipwt_v2

Wien

Ubuntu – und: Wie wir alle voneinander abhängig sind.

5. Wiener Konferenz für Mediation
17.-19.5.2012, 1030 Wien, Festsaal des Bundesamtsgebäudes
Veranstalter: Arge Bildungsmanagement
Wien, www.bildungsmanagement.ac.at/5_konferenz_fuer_mediation.shtml

Migrations- und Integrationsforschung in Österreich

2. Jahrestagung
18.-19.9.2012, Wien
Veranstalter: Forschungsplattform Migration and Integration Research der Universität Wien, <http://migration.univie.ac.at/2-jahrestagung-2012>

Deutschland

Ohne Bildung keine Teilhabe. Von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter

79. Deutscher Fürsorgetag
8.-10. 5. 2012, Hannover,
Congress Centrum
Veranstalter: Deutscher Verein für öffentliche und privat Fürsorge e.V.,
www.deutscher-verein.de

Die Experten für das Soziale sind wir! Gestärkte Berufsidentität - starke Profession

Berufskongress Soziale Arbeit 2012

10.-12.5.2012, Heidelberg, SRH Hochschule

Veranstalter: Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH), SRH Hochschule Heidelberg,
www.berufskongress-soziale-arbeit.de

Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen

8. Bundeskongress Soziale Arbeit
13.–15. 9.2012, Hamburg
Veranstalter: Bundesweiter Initiativkreis,
www.sozial.de

Schweden

Social Welfare, Social Work and Social Development: Policy Options for a Sustainable Future

World Conference on Social Work and Social Development
9.-12.7.2012, Stockholm
Veranstalter: International Federation of Social Workers (IFSW), www.ifsw.org

Schweiz

Wegsperrten - und zwar für immer?

Dreiländertagung 2012
4.6.2012, Luzern, Hochschule
Veranstalter: Hochschule Luzern,
<http://www.hslu.ch/sozialarbeit>

INFOS an:

redaktion@sozialarbeit.at

ÖAGG | PD

PSYCHOTHERAPIE-AUSBILDUNG

Fachspezifikum Psychodrama

Abschluss mit Master of Science (MSc)

7 Semester, berufsbegleitend

Beginn der nächsten Lehrgänge:

16.11.2012 in Wien und Salzburg

26.04.2013 in Wien

Details: www.psychodrama-austria.at

T. 069-1-777000



Magazin

75.000 Jugendliche als „lost generation“ in Österreich

Die Studie des Linzer Soziologen Johann Bacher sieht sich als erste umfassende Untersuchung dieser Art in Österreich. Demnach sind 75.000 junge Menschen zwischen 16 und 24 Jahren von Desintegration bedroht, weil sie sich weder in einem Job noch in einer Ausbildung oder Trainingsmaßnahme befinden, 40 % von ihnen haben einen Migrationshintergrund. Diese Bevölkerungsgruppe wurde im angelsächsischen Raum schon mehrfach beforscht und erhielt die Bezeichnung „NEET“ (Not in Education, Employment and Training). Bachers Studie stützt sich auf die Daten des Mikrozensus und zeigt auf, dass fast 20 Prozent der jugendlichen MigrantInnen als NEET-Teenager anzusehen sind. Österreichweit sind es 7 bis 8 Prozent aller Jugendlichen. Österreich stehe mit diesen Daten deutlich besser da als beispielsweise Frankreich, Belgien oder Großbritannien, meint Bacher, dennoch bestehe dringender Handlungsbedarf.

Er regt an, die Ganztagschule auszubauen und sie intensiv für die individuelle Förderung zu nützen. Eine Erhöhung der schulischen Autonomie könnte beitragen, auf die örtlichen Gegebenheiten besser einzugehen. Ohne zusätzliche finanzielle Mittel werde das aber nicht erreichbar sein.

Da die derzeitige aktive Arbeitsmarktpolitik diese benachteiligten Gruppen nicht erreiche, hält er spezielle Interventionen wie Case-Management-Systeme für nötig. Beispielsweise fehle es in Oberösterreich an Kursen für das Nachholen des Hauptschulabschlusses.

Eine Verbesserung der Zusammenarbeit der beteiligten AkteureInnen sei zudem ein Gebot der Stunde.

Näheres: www.armutskonferenz.at (Download-Möglichkeit der Studie)

SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen als Jobcoachs in den Schulen

Sozial- und Unterrichtsministerium starteten ein Pilotprojekt, um SchulabgängerInnen den Start ins Berufsleben zu erleichtern. Das Repertoire der Jobcoachs reicht von Berufsberatung, Stärken-Schwächen-Analysen bis zu Schnuppertagen in Betrieben und eigenen Projekten. An Hand eines Kriterienkatalogs wählen die LehrerInnen jene Jugendlichen aus, welche diese Unterstützung brauchen können. Unterrichtsministerin Claudia Schmied sieht dieses Projekt als „weiteren Schritt zur neuen

Schule, die auch für andere Berufsgruppen wie Coachs, Sozialarbeiter oder sogar Künstler und Sportler offensteht.“

Pilotmaßnahmen begannen in Wien mit dem Träger in.come und in der Steiermark mit dem BBRZ, Jugend am Werk und anderen, insgesamt werden derzeit 4200 Jugendliche von Jobcoachs betreut. Bis Ende 2013 soll diese Maßnahme in ganz Österreich angeboten werden.

Näheres: Kurier vom 26.1.2012, www.neba.at/jugendcoaching

SozialarbeiterInnen als Energie-BeraterInnen

Die Caritas der Diözese St. Pölten und die EVN, der öffentliche Energieversorger Niederösterreichs, starteten ein neues Projekt, in dem armutsgefährdeten Haushalten eine spezielle Energieberatung angeboten wird. Nach Erfahrungen der EVN kann ein durchschnittlicher Haushalt 50 bis 200 Euro pro Jahr an Energiekosten einsparen. Gerade armutsgefährdete Menschen leben in schlecht isolierten Wohnungen und benutzen ältere Haushaltsgeräte und Heizsysteme, die mehr Energie verbrauchen als zeitgemäße.

Die Schulungen der Caritas-MitarbeiterInnen wurden bereits durchgeführt, demnächst soll mit den Beratungen vor Ort begonnen werden. Energiemessgeräte und Durchflussbegrenzer für die Reduktion des Warmwasserverbrauchs unterstützen die Beratung, welche von SozialarbeiterInnen und EVN-MitarbeiterInnen gemeinsam durchgeführt wird.

Aus: www.orf.at (18.2.2012), www.evn.at; www.caritas-stpoelten.at

Freispruch für Sozialarbeiterin des Jugendamts

Einem Vater wurde die Obsorge über die beiden Töchter (5 und 8 Jahre) zuerkannt. Als sich die Mutter der beiden mit der Gefährdungsmeldung an das Jugendamt wandte, wurden die Kinder vom Jugendamt wegen „Gefahr in Verzug“ wieder bei der Mutter untergebracht. Dies zog eine vom Vater angestregte Anklage wegen Amtsmissbrauchs und Untreue nach sich. Das Landesgericht Korneuburg sprach die Sozialarbeiterin und den zuständigen Amtsleiter hinsichtlich des Amtsmissbrauchs frei, weil sie ihre Befugnisse nicht überschritten hatten und gemäß ihrer Einschätzung dem gesetzlichen Auftrag des Kinderschutzes nachgekommen seien und das Pflégschaftsgericht

ohnehin die Möglichkeit gehabt habe, korrigierend einzugreifen.

Der Anklagepunkt Untreue beruht darauf, dass das Jugendamt ein Privatgutachten der Mutter mit 1000 Euro mitfinanziert haben soll und muss noch verhandelt werden.

Aus: www.orf.at (16.1.2012)

Neue Wohnungsloseneinrichtung im Burgenland

„Praxiserfahrungen der Wiener Wohnungslosenhilfe legen den Verdacht nahe, dass die kolportierte Strategie der Ausstellung einer Fahrkarte nach Wien keine böswillige Unterstellung darstellt, sondern den „bewährten“ Problemtransfers in den städtischen Raum durchaus adäquat abbildet“, wird die burgenländische Wohnungslosenhilfe in einem Ländervergleich von Helix Austria dargestellt. Deshalb soll hier von einer Neugründung berichtet werden. Nach den 3 Wohneinheiten für Familien in Oberwart wurde nun eine weitere Einrichtung eröffnet. Auf 120 Quadratmetern wurden in Eisenstadt Wohnmöglichkeiten für Wohnungslose geschaffen. Träger sind die Pannonische Tafel und der Verein „Freiraum Pannonia“, die Finanzierung erfolgt über Spenden.

Aus: www.orf.at (17.1.2012), www.helixaustria.com

Nach 25 Jahren erhält die Gruft einen Zubau

Im Advent 1986 eröffnete der Pfarrer der Barnabitenkirche mit SchülerInnen des Amerling-Gymnasiums eine Wärmestube für Obdachlose, welche täglich 2 Stunden Tee und Brote anbot. Daraus entwickelte sich die bekannteste Stelle für Wohnungslose in Wien - seit 1996 unter der Trägerschaft der Caritas. Im Vorjahr wurden 87.000 warme Mahlzeiten ausgegeben und 23.000 Nächtigungen gezählt.

Nun entsteht bis 2013 im Garten des benachbarten Pfarrhofs ein eingeschossiger Neubau, welcher als Tageszentrum genutzt werden soll.

Aus: www.orf.at

Keine spezialisierte Unterkunft für Zwangseheopfer

Die Schaffung von Notwohnplätzen für diese Gruppe wurde bereits 2007 von der Bundesregierung geplant und ist auch seit langem budgetiert. Da sich die beiden zuständigen Ministerien nicht einigen konnten, geschah bisher nichts Konkretes. Während die Frauenministerin einen anonymen Standort in der

Großstadt einrichten möchte, bevorzugt die Innenministerin ein Angebot über ganz Österreich verteilt, wonach etwa ein bis zwei Plätze in Frauenhäusern für von Zwangsehe betroffene Frauen geschaffen werden sollten.

Aus: www.oe1.orf.at (23.12.2011)

Neuer Ombudsmann für untergebrachte Kinder in Wien

Angesichts der Anzeigen von Gewalt und Missbrauch in der Vergangenheit der Heimerziehung entschloss man sich in der Wiener Stadtregierung eine Ombudsstelle für vom Jugendamt untergebrachte Kinder - das sind in Wien derzeit ca. 1.500 - einzurichten. Sie ist der Kinder- und Jugendanwaltschaft angeschlossen und die erste dieser Art in Österreich. Der gelernte Sozialpädagoge Peter Sarto übt ab 1. März 2012 diese Funktion aus. Er sieht sich als Beschwerdestelle, wenn Kinder sich von den SozialpädagogInnen schlecht, ungerecht, lieblos oder würdelos behandelt fühlen. Um die Schwellenangst gering zu halten, will er zunächst alle Einrichtungen besuchen.

Aus: Der Standard (20.2.2012)

Vereinheitlichung des Jugendschutzes abgesagt

Vor zwei Jahren wurden die Verhandlungen zwischen den Bundesländern und dem Bund begonnen. Familienminister Reinhold Mitterlehner informiert Ende Februar die Medien davon, dass sie nun abgebrochen wurden. Vor allem Kärnten und Vorarlberg hätten eine Einigung blockiert, weil sie von ihnen im Vergleich zu anderen Ländern restriktiveren Bestimmungen nicht abrücken wollten. Der Bundesjugendring kritisiert das Ende der Verhandlungen.

Aus: Der Standard (25.2.2012), www.orf.at

Freiwilligengesetz im Ministerrat beschlossen

Am 20. Dezember 2011 wurde die Regierungsvorlage eines neuen Freiwilligengesetzes verabschiedet. Es regelt das Freiwillige Sozialjahr, das Umweltschutzjahr und den Gedenkdienst bzw. Friedens- und Sozialdienst im Ausland, einschließlich sozial- und arbeitsrechtlicher Absicherung. Weiters beinhaltet es eine Definition des freiwilligen Engagements für Förderzwecke, verankert einen Freiwilligenrat, einen periodischen Freiwilligenbericht und das Internetportal www.freiwilligenweb.at. Abgerundet wird die Liste mit einer Gebührenbefreiung für die Strafregisterauskunft im Fall einer Bewerbung für das Freiwillige Sozialjahr und die Möglichkeit in dieser Zeit, Familienbeihilfe zu beziehen.

Katholische Jugend und Caritas begrüßen die Vorlage. Der ÖVP-Seniorenbund kritisiert, dass bei der Gestaltung des Freiwilligenjahres auf die älteren Menschen vergessen wurde.

Eine ähnliche Kritik äußert das Österreichische Rote Kreuz. Sein Präsident Fredy Mayer beanstandet die im Gesetz verlangte Arbeitsmarktneutralität als realitätsfremd. Wenn Freiwillige nur Arbeiten verrichten dürften, welche nicht von bezahlten DienstnehmerInnen übernommen werden können, dürften sie nur „für sinnlose unnötige Aufgaben eingesetzt werden.“

Näheres: www.parlament.gv.at, <http://derstandard.at> (20.12.2011), www.rotekreuz.at

BAGS-Kollektivvertrag für 2012 fertig

Erst am 21. Februar 2012 konnte die Einigung zwischen den Gewerkschaften GPA-djp und vda einerseits und der Berufsvereinigung von Arbeitgebern für Gesundheits- und Sozialberufe (BAGS) andererseits fixiert werden: Die kollektivvertraglichen Löhne und Gehälter steigen um 3,4 Prozent die Ist-Löhne und -Gehälter um 3,2 Prozent. Genauso wird mit den Zulagen verfahren. Die neue Regelung tritt mit 1. Februar in Kraft und soll ein Jahr lang gelten.

Weiters wurde vereinbart, dass Elternkarenz und Familienhospizkarenz bis zum Ausmaß von 12 Monaten in die Dienstzeit angerechnet werden und dass für Dienstfahrten mit dem eigenen PKW ab Jänner 2013 das amtliche Kilometergeld ausbezahlt wird.

Aus: www.ots.at (21.2.2012), www.behindertenarbeit.at

Lob für Sozialamt

Wegen des Seltenheitswerts dieses Inhalts sei auf eine Pressemitteilung der Salzburger Armutskonferenz hingewiesen. Beim „Arbeitskreis Mindestsicherung“ am 26. Jänner 2012 wurde festgestellt, dass soziale Beratungsstellen eine deutliche Verbesserung in der Zusammenarbeit mit dem Sozialamt der Stadt Salzburg beobachten können. Von dieser positiven Atmosphäre würden vor allem die KlientInnen profitieren.

In einer anderen Aussendung kritisiert die Armutskonferenz die Einrichtung eines Härtefonds für Rückstände bei den Energiekosten. Landesregierung, Arbeiterkammer und Salzburger AG hatten sich auf die Installierung eines Härtefonds mit einem Volumen von 100.000 Euro geeinigt, welcher von der Caritas verwaltet wird. Zwar wird von der Armutskonferenz die Hilfs- und Spendenbereitschaft gewürdigt, kritisch gesehen wird aber auf die Entwicklung, dass Energiekostenrückstände früher rasch von der Sozialhilfe abgedeckt werden konnten, während sich nunmehr die Betroffenen an die Caritas wenden müssten. Aus der Geltendmachung eines Rechtsanspruchs werde somit das Ersuchen um Almosen.

Hinsichtlich der Mindestsicherung entschloss sich die Landesregierung zu einer begrüßenswerten Novelle. In der bisherigen Regelung er-

hielten die berufstätigen RichtsatzergänzungsbezieherInnen wegen der Sonderzahlungen in zwei Monaten im Jahr kein Geld. Durch Urlaubs- oder Weihnachtsgeld wurde nämlich der Mindeststandard überschritten. Nach der Gesetzesnovelle werden sie die Mindestsicherung trotz Sonderzahlungen zwölf Mal jährlich erhalten. Nur in Niederösterreich findet sich eine vergleichbare Regelung.

Aus: www.salzburger-armutskonferenz.at, www.orf.at (29.12.2011), [www.derstandard.at](http://derstandard.at) (28.2.2012)

Pilotprojekt Familiengerichtshilfe

Mit Anfang Jänner 2012 begann an den Bezirksgerichten Wien-Innere Stadt, Amstetten, Leoben und Innsbruck die Pilotphase eines neuen Projekts. SozialarbeiterInnen, PädagogInnen und PsychologInnen werden über die Justizbetreuungsagentur vertraglich verpflichtet und erhalten in den Gerichten Arbeitsräume und Infrastruktur, um die FamilienrichterinInnen zu unterstützen. Sie sollen beispielsweise die Möglichkeiten einer gütlichen Einigung ausloten, die Beweisaufnahme unterstützen (Hausbesuche) und gutachtensähnliche Stellungnahmen abgeben. Diese könnten die lange dauernden Sachverständigen-Gutachten teilweise ersetzen. Nach einem positiven Evaluierungsergebnis könnte das Projekt in zwei Jahren in den Regelbetrieb übernommen und Österreich weit eingerichtet werden.

Aus: www.orf.at (22.1.2012), www.diepresse.com (23.1.2012)

Erziehung bis in 1990er Jahre von Gewalt geprägt

Seit 1945 wurden 50.000 Wiener Kinder und Jugendliche in Heimen untergebracht. 900 von ihnen berichteten über ihre Zeit im Kinderheim. Der Wiener Kinderpsychiater Ernst Berger führte nun mit 100 Personen aus dieser Gruppe Gespräche und kam zum Ergebnis, dass die Kinder zwischen 1975 und 1990 in einem ganz ähnlichen Prozentsatz von körperlicher, psychischer und sexueller Gewalt betroffen gewesen seien wie in den 1960er Jahren. Erst danach sei es zu einem Wandel in der Betreuungskultur gekommen.

Kinder seien Situationen ausgesetzt gewesen, welche man als öffentliche Beschämung bezeichnen muss. 40 Prozent seien Opfer sexueller Gewalt geworden. Da sich diese Traumatisierungen auf das weitere Leben auswirkten, berichtet nur ein Drittel von einer stabilen Partnerschaft, ein Viertel sei kriminell geworden.

Aus: <http://derstandard.at> (22.2.2012)

Zusammengestellt von
Mag. DSA Rudi Rögner



Rezension: Aufgestellte Unterschiede

Systemische Aufstellung und Tetralemma in der Sozialen Arbeit.
Prof. Dr. Heiko Kleve, Carl Auer Verlag, 2011

Text: Mag. (FH) Josef Schörghofer, DSA

Vorangestellt sei: Heiko Kleve bietet mit dem vorliegenden Werk sowohl einen Beitrag zur theoretischen (systemischen) Weiterentwicklung als auch zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit. Er stellt im Buch Themen zusammen, die ihn in den letzten Jahren sehr intensiv beschäftigt haben und stellt dabei parallel die Methode der Aufstellungsarbeit als kraftvollen Impulsgeber in verschiedenen Kontexten vor und dar.

Er verbindet in diesem Buch zwei Techniken, die das Unterscheiden und das Entscheiden in der täglichen Arbeit (der Sozialen Arbeit) erleichtern: die systemische Aufstellung und das Tetralemma.

Eine seiner Thesen, die hier im Vordergrund stehen, lautet, dass die Systemtheorie mit ihrem äußerst komplexen Theoriedesign zur Reflexion der Praxis

Sozialer Arbeit besonders geeignet ist, weil sie selbst ausgesprochen komplex ist. Er führt somit grundlegende Themen zur systemischen Fundierung der Disziplin und Profession aus, und führt in die Grundlagen und die Methode(n) der Aufstellungsarbeit ein.

Im Kapitel 2 wird vom Autor der Mensch einer systemtheoretischen Reflexion unterzogen. Hier postuliert er eine vermeintliche Schwäche der Luhmannschen Theorie als Stärke. Luhmann „zerlegt“ den Menschen in die beiden zwar strukturell gekoppelten, aber dennoch operational getrennten Systeme Psyche und Körper und positioniert sie zur Umwelt der sozialen Systeme.

Kleve sieht gerade in der Dekonstruktion des Begriffs „Mensch“ als unterkomplexer Platzhalter für „Nichtindentisches“, für die Vielzahl von Personen, d.h. die Menschen in ihrer psychischen Unermesslichkeit und ihrer sozialen Vielschichtigkeit, in ihrer offenen Zukunft ernster genommen, als es mit einem eindeutigen Begriff des Menschen möglich wäre. Daraus lässt sich ableiten, dass der Begriff „Klient“ nicht dem Begriff „Mensch“ gleichzusetzen ist. Ein Klient ist ein minimaler Ausschnitt aus der unermesslichen Vielheit eines Menschen. Soziale Arbeit agiere dann menschlich, wenn sie verzichtet genau zu bestimmen was der Mensch ist. Dies sei genau das, was ihr hilft ihre professionelle Hilfe menschlicher zu gestalten. Daran anschließend stellt der Autor Kriterien (nach Sparrer und Varga von Kibéd) vor, die einen Ansatz als systemisch charakterisieren helfen und formuliert es am Beispiel „Problem“ exemplarisch aus.

Im 2. Teil des Buches stehen die systemischen Aufstellungen und die durch sie ausgelösten Unterschiede im Denken und Handeln im Mittelpunkt. Aufstellungen werden als anregende Bereicherung für das Methodenspektrum der Sozialen Arbeit allgemein und speziell hinsichtlich des Case-Managements vorgeschlagen. Indem er Aufstellungserkenntnisse im konstruktivistischen Rahmen anbietet und so deutlich von der phänomenologischen Abstraktion (z.B. Hellinger) unterscheidet, zieht er eine klare Trennlinie zur Esoterik.

Im 3. Teil wird das Tetralemma als spezielles und recht komplexes Verfahren aus der systemischen Strukturaufstellungsarbeit vertieft. Dieses Verfahren eignet sich besonders für die Soziale Arbeit als Profession und Disziplin die mit Differenzen und Ambivalenzen umzugehen hat.

Im elften Kapitel stellt er anregend die Frage nach der sozialarbeiterischen Identität als Tetralemma auf/dar.

Wie in allen seinen bisherigen Büchern gelingt es Heiko Kleve auch in diesem Buch, die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit nicht nur zu schlagen, sondern auf ihr beschreibend hin und her zu gehen. Eindrücklich gelingt es ihm, das Potential der Aufstellung für die Soziale Arbeit dar/- und freizulegen. Resümee: ein höchst anregendes Lesevergnügen!



Mag. (FH) Schörghofer Josef,
Clinical Socialworker, Syst.
Familientherapeut (lehrender)
Supervisor (ÖAS, ÖVS und SG)



Orientierungspunkte für Führung - wie sich Führung effektiv gestalten lässt

Text: Prof. (FH) Dr. phil. Hendrik Reismann

Führen oder Leiten?

Man trifft in der Sozialen Arbeit häufig auf das Begriffspaar „*Führen und Leiten*“¹. Hierbei handelt es sich weniger um eine versehentliche oder unentschiedene Doppelung desselben. Die gleichzeitige Verwendung hat ihren Sinn vielmehr in den z.T. unterschiedlichen Wortbedeutungen. Für strukturbezogene Aspekte scheint eher der Begriff „Leitung“ zu passen, werden personenbezogene oder direkt in Verbindung mit der Gruppe der Managementverantwortlichen stehende Aspekte angesprochen, bietet sich eher der Begriff „Führung“ an.

Hierbei ist „Führung“ nicht mit „Führerschaft“ zu verwechseln, die ja im Gegenzug auch immer eine gewisse „Gefolgschaft“ braucht. Auch die heute so beliebte Rede von charismatischen Führern scheint für den Bereich der Sozialen Arbeit eher unangemessen. Für die weit überwiegende Zahl der sozialen Organisationen und Unternehmen reichen handwerklich solide ausgebildete und besonnen agierende Führungskräfte völlig aus.

Mit dem Begriff Führung und seinen personenbezogenen Konnotationen kann jedenfalls unterstrichen werden, dass die Führungsaufgaben in einer Organisation Menschen voraussetzen, die auch über „den Willen zu führen“ verfügen, die einen ganzheitlichen Blick auf die Organisation ausbilden und bereit (und legitimiert) sind, Steuerungsimpulse zu setzen und Verantwortung zu tragen.

Dass eine solche Bindung von Verantwortung an Personen sinnvoll ist, kann mit einem Vergleich zum Tanzen verdeutlicht werden: Beim Paartanz

braucht es jemanden, der führt. Jemanden, der im „Übersichtsmodus“ agiert, sich im Vorhinein die nächsten Schritte und Figuren überlegt und diese dann behutsam aber auch konsequent „führt“. Der andere Partner muss sich hierauf einlassen. Nur so entsteht Harmonie und wird das Tanzen effektiv sein. Bei Kreistänzen, wie dem Salsa Rueda, an dem beliebig viele Personen teilnehmen können, wird dies noch deutlicher. Eine synchrone Tanzleistung kann nur dann entstehen, wenn jemand aus der Gruppe die nächsten Figuren ansagt. Es ist zwar nicht ausgeschlossen, dass die Ruedagruppe auch selbstorganisiert zu einem harmonischen Ganzen finden würde, tatsächlich ist hier das angeleitete Tanzen wohl die effektivere Variante. Mitsprache oder auch Mitentscheidung sind dabei auch beim Tanzen durchaus erwünscht.

Führungsaufgaben unterscheiden sich funktional deutlich von anderen, organisierenden, ausführenden oder verwaltenden Aufgaben. Vor allem die zentrale Aufgabe, die gesamte Organisation (oder Teile der Organisation) zu lenken, begründet Führung als eine notwendige und eigenständige Organisationsfunktion. Ein Manko in der Sozialen Arbeit besteht m.E. darin, dass ein erheblicher Teil der Führungskräfte auf diese Gesamtsteuerung nicht ausreichend vorbereitet ist. Es fehlt an der nötigen Übersicht und damit auch an entsprechenden zielbezogenen Entscheidungen. Organisationen werden oftmals eher verwaltet als geführt. Gründe hierfür mögen einerseits in der noch immer mangelhaften Vorbereitung von Mitarbeitern auf Führungsaufgaben liegen, aber auch in dem verbreiteten Missverständnis, eine profilierte zielorientierte

Führung berücksichtige zu wenig die Interessen der Mitarbeiter, wecke unrealistische Steuerungserwartungen oder behindere selbstorganisierende Prozesse. Dabei sollte der Vergleich mit dem Tanzen nicht dazu verführen, Führung als einseitiges Einwirken des Mächtigeren auf den weniger Machtvollen zu verstehen. Führung ist immer auch ein kollegiales Zusammenwirken von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen, eine wechselseitige Beeinflussung, von der am Ende alle profitieren sollen.

Führung und Soziale Arbeit

Seit der Forcierung von Managementaktivitäten im Kontext der Debatten um das Sozialmanagement, wird deutlich, dass „gute Führung“ eine zentrale Voraussetzung für die Gestaltung sozialer Organisationen ist. Sämtliche Aktivitäten des Managements, vom Qualitätsmanagement über das Strategische Management bis hin zur Mitarbeiterführung und dem Rechnungswesen, stehen in äußerst engem Zusammenhang mit der Organisationsführung.

Es ist deshalb verwunderlich, dass das Thema in der Fachöffentlichkeit insgesamt noch nicht die Aufmerksamkeit hat, die seiner Bedeutung entspräche (vgl. Biesenkamp/Merchel 2007:5). Zimmer spricht sogar von einer „vergessenen Organisationselite“ und ihrer „unbekannten Welt“ (2008: 159-160). Es ist auffallend, dass sowohl die Forschung wie auch die Literatur zur Führung in der Sozialen Arbeit überschaubar sind². Dieser Befund gilt im Übrigen nicht nur für Österreich, sondern für den gesamten deutschsprachigen Raum. Aussagen zur Führung stüt-

zen sich deshalb oftmals immer noch auf die allgemeine Managementliteratur und Forschungen zu Managern der Wirtschaft³. So ist beispielsweise kaum untersucht worden, auf welchen Wegen Personen in der Sozialwirtschaft in Führungspositionen gelangen, aus welchen Herkunftsmilieus sie stammen und was hierbei Männer und Frauen ggf. unterscheidet. Auch für die im Rahmen der sog. Work Activity School bedeutsame Frage, was Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag tatsächlich tun, wie sie sich organisieren, wie sie Entscheidungen treffen, wovon sie sich leiten lassen usw., gibt es für die Sozialwirtschaft keine empirisch abgesicherten Erfahrungen. Angesichts der Tatsache, dass den Führungskräften, wie nachfolgend weiter erläutert wird, eine Schlüsselstellung für die Organisationen wie für die Sozialwirtschaft insgesamt zukommt, wäre eine Intensivierung der Forschungsaktivitäten in diesem Bereich dringend erforderlich.

Kennzeichen von Führung

Führung (bzw. Leitung) bedeutet im Kern immer „eine Strukturierungsleistung, die Handlungen von Organisationsmitgliedern, also von Individuen, aufeinander abstimmt und diese auf die Ziele der Organisation ausrichtet“ (Biesenkamp/Merchel 2007: 15). Damit wird unterstrichen, dass die Organisationssteuerung die wichtigste Aufgabe von Führung darstellt. Das Handeln von Führungskräften muss auf den Organisationszweck bezogen sein und auch die Qualität des Führungshandelns wird vor diesem Hintergrund beurteilt. Über welche Kompetenzen aber muss eine Führungskraft hierfür verfügen? In der Führungsliteratur finden sich unterschiedliche Kompetenzprofile, die sich allerdings insgesamt ähneln. Merchel (2009, Kap. 6.2) beispielsweise beschreibt „Fachkompetenz, Prozesskompetenz, Organisationskompetenz, ökonomische Managementkompetenz und Kompetenz als politischer Akteur“ als die fünf grundlegenden Kompetenzbereiche. Puch/Westermeyer (1999: 213f) nennen „Fachkompetenz, Managementkompetenz, soziale Kompetenz und personale Kompetenz“. Neben diesen allgemeinen Kompeten-

zen lassen sich in einem mehrdimensionalen Modell von Führung förderliche Haltungen beschreiben, die für die Führungsaufgabe besonders angemessen erscheinen. Dies sind beispielsweise eine proaktive Haltung, eine starke Mitarbeiterorientierung, Selbstreflexion, eine gewisse Zurückhaltung bei Steuerungserwartungen, auch eine besondere Aufgeschlossenheit für Veränderungen und Weiterentwicklungen. Eine hohe Flexibilität und Ambiguitätstoleranz tragen außerdem dazu bei, mehrdeutige und komplexe Problemlagen angemessen zu handhaben. Hinsichtlich des grundlegenden Aufgabenspektrums von Führungskräften lässt sich unterscheiden zwischen personenbezogenen, strukturbезogenen und umweltbezogenen Aufgaben. Diesen lassen sich wiederum Schlüsselaufgaben zuordnen:

- Anregen und Gestalten von Prozessen der Qualitätsentwicklung
- Fachliche Beratung von Mitarbeitern in schwierigen Situationen des beruflichen Handelns
- Konfliktgespräche im Team führen
- Mitarbeitergespräche im Rahmen der Personalentwicklung führen
- Organisieren von Arbeitsabläufen
- Analysieren von Veränderungen in der gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Umwelt der Organisation in ihrer Bedeutung für die Leistungserstellung
- Interessendurchsetzung innerhalb eines Verbandes oder innerhalb eines größeren Organisationszusammenhangs
- Interessendurchsetzung im politischen Raum
- Umgang mit Kritik von Mitarbeitern an der eigenen Person
- Umgang mit der Spannung zwischen beruflichen Anforderungen und Privatleben (Biesenkamp/Merchel 2007: 20ff).

Sind einige dieser Aufgaben wichtiger als andere? Gibt es möglicherweise sogar eine zentrale Aufgabe? Und was für Haltungen braucht es, um in diesem Sinne erfolgreich zu sein? Mit anderen Worten, lassen sich grundlegende Orientierungen für Führungskräfte sozialer Organisationen der Sozialwirtschaft benennen?

Der Zusammenhang von Führung und Organisationstyp

Hierzu muss zunächst der Kontext der Organisation berücksichtigt werden, in dem die Führung stattfindet. Es ist zwar richtig, dass Führung und Management auch in der Sozialwirtschaft Grundsätzen folgen müssen, die auch für andere Organisationen und Unternehmen gelten, wie beispielsweise Ergebnisorientierung, für Ziele sorgen, Menschen entwickeln, Konzentration auf Wesentliches usw. (vgl. Malik 2006). Und doch greift eine solche Sichtweise zu kurz. Was soziale Organisationen tun, unterscheidet sich maßgeblich von dem, was Wirtschaftsunternehmen oder Behörden tun. Wirtschaftsunternehmen produzieren und verkaufen Produkte. Behörden setzen politische Entscheidungen um. Soziale Organisationen dagegen verfolgen soziale Ziele. Sie sind darum bemüht, Menschen zu helfen, ihr Leben lebenswerter zu leben, was sie zu „human-change agents“ (Drucker) macht: „The non-profit organization exists to bring about a change in individuals and in society“ (Drucker 1990: 3). Ihre zentralen Aufgaben und Ziele sind spezifisch, auch ihre Werte, die Art wie sie sich finanzieren, der Markt auf dem sie sich bewegen, die Art der „Produktinnovationen“, die Tatsache, dass hier oftmals Ehrenamtliche mitarbeiten, die Erwartungen aus der Bevölkerung usw. Worin im Kern der Unterschied zwischen sozialen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen besteht, soll mit einem Beispiel verdeutlicht werden: In der Vergangenheit musste die Firma Nestlé in der Produktion 4,5 Liter Wasser einsetzen, um einen Dollar Umsatz zu generieren. Heute sind es noch 1,5 Liter. Um dies zu erreichen, brauchte Nestlé ein ausgeklügeltes System der Kostenkontrolle, mit dem die Kosten so deutlich gesenkt werden konnten. Kostenkontrolle spielt nun auch in der Sozialen Arbeit (zunehmend) eine Rolle, sie zählt hier aber zu den nachgelagerten Aufgaben. Bei Nestlé steht die Kostenkontrolle (und damit Effizienz) im Mittelpunkt. Präziser ausgedrückt ist nicht die Kostenkontrolle die zentrale Aufgabe, sondern die Festlegung der richtigen Preise für Produkte und Dienstleistungen, um einen möglichst

hohen Umsatz und damit Gewinn zu erzielen. Dabei spielen aber die (Produktions)kosten eine erhebliche Rolle. In sozialen Organisationen steht nicht die Effizienz der Produktion, sondern ihre Effektivität im Vordergrund. Nicht das Formalziel „Gewinn“, sondern das Sachziel „Hilfe“. Für ein Unternehmen ist nicht „gute Qualität“ das primäre Ziel, diese dient vielmehr nur als Mittel zum Zweck, Gewinne zu erwirtschaften. Für das soziale Unternehmen ist die Qualität der Leistungen viel bedeutsamer, nicht zuletzt weil es um die Arbeit mit Menschen geht. Alle Fragen von Führung und Management laufen deshalb in der Frage zusammen, „Wie gelingt es uns, unsere Mission, unsere fachlichen Ziele möglichst gut zu erreichen?“.

Unternehmerisches Denken bezieht sich damit in nichterwerbswirtschaftlichen Organisationen und auch in erwerbswirtschaftlichen Organisationen, die soziale Ziele verwirklichen, nicht in erster Linie oder zumindest nicht ausschließlich auf die Frage, wie ein möglichst hoher Gewinn zu erzielen ist. Unternehmerisch denken bedeutet hier, einen Weg zu finden, das Sachziel soziale Versorgung, Beratung, Betreuung, Pflege usw. bestmöglich zu erfüllen. Folgt man diesem Gedanken, räumt dies auch - zumindest theoretisch - mit der Befürchtung auf, durch Management wäre fachliches Handeln bedroht. So verstandenes Management steht vielmehr im Dienst des fachlichen Handelns und hat dafür zu sorgen, dass die Fachkräfte ihre Arbeit möglichst gut, was heißt: effektiv, ausführen können. Es ist fraglich, ob der überwiegende Teil der sozialen Organisationen bereits so aufgestellt ist, dass tatsächlich die Angemessenheit ihrer Leistungen für Kunden, Adressaten, Hilfeempfänger, im Zentrum der Betrachtung steht und sich danach alle Aktivitäten ausrichten. Dass also Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen bewusst „für die Klienten“ arbeiten und nicht nur Fälle bearbeiten, an Sitzungen teilnehmen, Dokumentationen schreiben usw.

Dieser Gedanke bedeutet weiterhin, dass in einer sozialen Organisation der pädagogischen Leitung eine höhere Bedeutung zukommt, als der wirtschaftli-

chen Leitung. Wenn der Organisationszweck ein Sachziel und kein Formalziel ist, dann muss sich dies auch in der entsprechenden Kompetenz der Führungskräfte ausdrücken. Es ist demnach kaum nachzuvollziehen, warum immer noch so häufig die für die betriebswirtschaftlichen Fragen zuständigen Führungskräfte besser angesehen sind und auch mehr verdienen, als ihre pädagogisch oder in Sozialer Arbeit ausgebildeten Kollegen. Die betriebswirtschaftliche Steuerung ist nur eine von verschiedenen Managementaufgaben, wenn auch eine besonders wichtige. Aber sie ist nicht die entscheidende Aufgabe. An der Spitze eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens braucht es daher im Grunde genommen jemanden „vom Fach“, der zusätzlich über ökonomische Qualifikationen verfügt und durch entsprechende Fachkräfte in betriebswirtschaftlichen Fragen unterstützt und ergänzt wird, wozu eben auch die Kostenkontrolle gehört. Damit ist auf einer sehr grundsätzlichen Ebene der Unterschied zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen geklärt. Zum Teil ergibt sich damit auch bereits eine Antwort auf die Frage nach den zentralen Erfolgskategorien (bottom lines) einer Organisation. Für die erwerbswirtschaftliche Unternehmung ist dies der Gewinn. Bei der sozialen Organisation ist es komplizierter. Wir hatten hier von Effektivität als zentraler Erfolgskategorie gesprochen, aber es ist bekannt, wie schwer die Effektivität und fachliche Performance sozialer Organisationen zu messen sind. Tatsächlich hängt die Beantwortung dieser Frage z.B. davon ab, von welchen Stakeholdern sie gestellt wird. Wirkungen aus der Sicht der Hilfeempfänger sehen anders aus, als Wirkungen aus der Sicht des Gewährleistungsträgers. Man muss deshalb davon ausgehen, dass in sozialen Einrichtungen mehrere zentrale Erfolgsfaktoren relevant sind: „One difference clearly is that the nonprofit has a number of bottom lines – not just one. In business, you can debate whether profit is really an adequate measuring stick; it may not be over the short term, but it is the ultimate one over the long term. In government, in the last analysis, you’ve got to get re-elected. But in nonprofit management, there is no such one determinant. You deal with balance, synthesis, a combination of bottom

lines for performance“ (Drucker 1990: 13).

Neben unterschiedlichen Zwecken und Erfolgsfaktoren gibt es weitere Bedingungen, die die Arbeit in einer sozialen Organisation komplizieren. Etwa die Motivstruktur der Mitarbeiter, in der sich neben dem Wunsch nach guter Arbeit auch ein signifikanter Anteil an idealistischer Motivation zeigt. Mit ehrenamtlichen Mitarbeitern tritt neben die Hauptamtlichen eine weitere Mitarbeitergruppe mit besonderen Voraussetzungen und Interessen. Die Bearbeitung sozialer Fragen erfordert eine hohe Aufmerksamkeit für das gesellschaftliche Umfeld, gesellschaftliche Diskussionen und Prozesse. Soziale Einrichtungen operieren generell in schwierigen sozialen Feldern. Ihre Kunden bringen gänzlich andere Voraussetzungen mit als die von Wirtschaftsunternehmen. Soziale Organisationen sind charakterisiert durch ihre Stakeholdervielfalt und die Erbringung sozialer personenbezogener Dienstleistungen, die besondere Sensibilität und Ethische Grundsätze voraussetzt. Sie sind gleichermaßen wertorientiert/ wertgetrieben und serviceorientiert, in ihnen mischen sich oftmals Formalziele und Sachziele.

Aufgrund dieser multiplen Ausgangslage werden soziale Organisationen in der Fachliteratur auch als multiple Organisationen (Anheier 2000) oder hybride Organisationen (s. Glänzel/Schmitz 2012) bezeichnet.

Es wird deutlich, dass das Management einer sozialen Organisation grundsätzlich komplexer ist als das eines wirtschaftlichen Unternehmens vergleichbarer Größe. Diese „non-profit complexity“ (Anheier 2000: 7) erfordert auch eine entsprechend differenzierte Führung. Ein Modell der Führung sozialer Organisationen muss damit immer Anregungen dafür geben, wie mit dieser Komplexität, mit Widersprüchen und Wechseln umgegangen werden kann. Wie erreiche ich eine Balance zwischen den verschiedenen Ansprüchen? Es wird hierbei schnell deutlich, dass man mit einem reinen Kontrollansatz nicht weit kommen würde. Vielmehr geht es darum, der Organisation Wege zu eröffnen, um ihre wesentlichen Ziele um-

setzen zu können. Führung hat hierbei mehr die Funktion eines Ermöglichers und Begleiters als die eines Kontrolleurs und Sanktionierers. Oder wie es Anheier ausdrückt: „Multiplicity is the signature of the non-profit form. The challenge for management, then, is to develop models that identify these components, their cultures, goals and operating procedures in an effort to establish some coherence and identity between mission, activities and outcomes“ (ders.: 13). Etwas ironisch könnte man diesen Abschnitt zusammenfassen: Soziale Organisationen sind in allem gleich mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, außer in dem, was wichtig ist („They are alike in all but what is important“ – s. ders.: 14).

Vier Orientierungspunkte für Führung

Als *erster* wesentlicher Orientierungspunkt für das Management sozialer Organisationen ergibt sich damit ein angemessener Umgang mit dieser Komplexität. Dies ist keine Floskel, wie man sie heute so häufig in der Managementliteratur antrifft. Für die soziale Organisation ist der effektive Umgang mit Komplexität ein entscheidender Existenzparameter. Dementsprechend gehört die Reduktion von Komplexität zu einer der besonders wichtigen Aufgaben der Führung. Sie muss die prinzipiell unbegrenzte Anzahl an Zielen und möglichen Handlungen begrenzen. Dies kann nur gelingen, wenn sie über einen Kompass verfügt, mit dessen Hilfe entschieden werden kann, was wichtig und unwichtig ist. Dieser Kompass ist das strategische Denken, an dessen Anfang die Bestimmung des eigentlichen Organisationszwecks steht. Die Orientierung am leitenden Zweck schafft Konzentration und Disziplin. Sie trägt dazu bei, die entscheidenden Aktivitäten zu identifizieren, die für die Zielerreichung wichtig und erforderlich sind und die limitierten Ressourcen dementsprechend bestmöglich einzusetzen. Am Anfang (und Ende) des strategischen Denkens steht die Frage „Was ist unsere zentrale Aufgabe?“, „Wofür wurde unsere Organisation geschaffen?“, „Was ist unsere Mission?“. Und dann: „Was ist meine Aufgabe hierbei?

Dabei macht es einen Unterschied, ob jemand sagt, „Ich leite ein Krankenhaus“, oder „Ich organisiere die medizinische Versorgung von Patienten“. Im ersten Fall wird die Organisation fokussiert, im zweiten Fall die Patienten. Konzentration auf die maßgeblichen Ziele bedeutet automatisch auch, den Blick auf das Umfeld der Organisation zu richten. Statt sich immer nur mit sich selber zu beschäftigen, wird erreicht, aus der Umwelt die Informationen zu bekommen, die für die Leistungserstellung im Inneren erforderlich sind. Den eigentlichen Organisationszweck zum Bezugspunkt des Denkens und Handelns zu nehmen, fördert den „weiten Blick“ und fokussiert die Aufmerksamkeit auf die eigentlichen Kunden. Dabei geht es nicht darum, jetzt nur noch den Blick nach außen zu richten, vielmehr um eine gute Balance zwischen langfristigen und kurzfristigen Zielen, zwischen sozialpolitischen Veränderungen und ihren Folgen für die eigene Organisation einerseits und den Erfordernissen der täglichen Arbeit andererseits.

Anschließend müssen die Kräfte so eingesetzt werden, dass alle in die gleiche Richtung gehen und sich diesem Ziel entsprechend verhalten („For the ultimate test is not the beauty of the mission statement. The ultimate test is right action“ -Drucker 1990: 3). In vielen sozialen Organisationen können bislang weder die Führungskräfte präzise angeben, was der oberste Zweck/die Zwecke der Unternehmung sind, noch können die Mitarbeiter sagen, was ihr Beitrag hierzu ist.

Ein *zweiter* wesentlicher Orientierungspunkt des Managements neben einer strategischen Ausrichtung ist eine gewisse Innovationsorientierung und Veränderungsbereitschaft, z.B. in der Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Der ehemalige deutsche Fußballbundestrainer Jürgen Klinsmann hat dieses Prinzip mit Bezug auf seine Spieler in dem bemerkenswerten Satz übersetzt, „Jeden jeden Tag ein wenig besser machen“. Auch wenn es nicht darum gehen kann, alles ständig und umfassend zu hinterfragen, ist es in der heutigen Zeit des rasanten sozialen Wandels doch unerlässlich zu fragen, „Was machen wir bereits gut?“, „Kön-

nen wir es noch besser machen?“, „Was machen wir noch nicht so gut und wie bekommen wir es hin, dass es besser läuft?“. Da sozialen Organisationen wesentliche Korrekturschleifen fehlen, wie etwa nachlassendes Kundeninteresse, sinkende Preise oder systematisch geforderte Überprüfungen ihrer Wirksamkeit, neigen sie zu einer gewissen Trägheit und Ineffizienz. Dieser kann durch entsprechende Maßnahmen des Change Managements vorgebeugt werden.

Ein *dritter* Orientierungspunkt ist die Persönlichkeit der Führungskraft, die ebenfalls eine wesentliche Ressource für gelingende Führung darstellt. Eine Führungskraft sollte z.B. zuhören können, fair und durchsetzungsstark sein. Die Führungsforschung hat zwar gezeigt, dass es keine Persönlichkeitseigenschaften oder Verhaltensmerkmale gibt, die in jedem Fall für Führung besser geeignet wären als andere. Dies bedeutet aber nicht, dass Persönlichkeit keine Bedeutung für Führungserfolg hätte, ganz im Gegenteil. Dabei ist die wohl wichtigste Ressource von Führungskräften ihre Führungsmotivation (Willingness for Leadership) gepaart mit dem Willen erfolgreich zu sein (Willingness for Excellence). Führungskräfte müssen bereit sein, sich zu hinterfragen und ihre Persönlichkeit weiter zu entwickeln. Selbstmanagement und Selbstentwicklung sind wesentliche Voraussetzungen für Führungserfolg, was insgesamt den gleichen Stellenwert haben dürfte, wie das Beherrschen des Führungshandwerks und seiner Führungstechniken. Für die Führungskräfte kommt es ganz besonders darauf an, im guten Kontakt mit sich und mit der Realität zu sein. Neben den sachlichen Aufgaben spielen dabei auch die persönlichen Beziehungen zu den anderen Mitarbeitern und emotionale Aspekte eine wichtige Rolle. Da soziale Einrichtungen wissensbasierte Organisationen sind, kommt schließlich *viertens* auch dem Faktor Mitarbeiter ein besonders hoher Stellenwert zu. Wodurch sind eigentlich Menschen motiviert, in einer sozialen Organisation zu arbeiten? Wenn es nicht die Höhe der Vergütung ist, was man in der Sozialwirtschaft insgesamt annehmen kann, dann muss sich die Motivation aus der Arbeit selber ergeben. Sieht man einmal

von einer wie auch immer gearteten idealistischen oder altruistischen Motivation ab, die zwar eine gewisse Rolle spielen mag, sich aber auch irgendwann einmal erschöpft, muss es noch etwas anderes geben: Es ist die Motivation durch den Beitrag, den ich dazu leiste, dass die Organisation der ich angehöre, ihre Ziele erfüllt und vielleicht sogar übererfüllt und damit zu einer bekannten und geachteten Organisation wird. Dies bedeutet auch, dass ich in einer solchen Organisation etwas lernen kann, mich entwickeln kann. Und etwas zu lernen, sich weiterzuentwickeln, ist die mächtigste Triebfeder für Menschen, etwas zu leisten. Es muss also gelingen, die Lernbedürfnisse der Mitarbeiter mit den Anforderungen der Organisation zu verzahnen. Dann werden dabei sowohl eine gute Performance der Organisation wie auch zufriedene Mitarbeiter herauskommen.

Den Mitarbeitern zu vertrauen, sie zu entwickeln und sich auch von ihnen entwickeln zu lassen, trägt zu einer produktiven Zusammenarbeit bei und ist langfristig die einzige Möglichkeit, gute Mitarbeiter an die Organisation zu binden: „For self-realization, for being part of a social body that is attractive and rewarding. Opportunity for doing work which will help me to reach my potential. Opportunity to be involved with something that's meaningful. Opportunity to be an integral part of something. We do not develop vital surviving organizations unless we take into account these needs for meaningful work, for a chance at reaching our potential for good social relationships” (Drucker 1990: 30). Wobei die Entwicklung der Mitarbeiter in erster Linie in deren eigener Verantwortung liegt, also immer eine Form von Selbstentwicklung sein sollte, für die durch die Führungskraft die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden

Mit „strategischer Ausrichtung“, „Change-Orientierung“, „Selbstentwicklung“ und „Mitarbeiterentwicklung“ sind vor dem Hintergrund der „non-profit complexity“ vier wesentliche Orientierungspunkte für die Führung sozialer Organisationen benannt. Wichtig hierbei ist, allgemeine Managementgrundsätze immer auf die

spezifische Situation der sozialen Organisation zu beziehen. Soziale Organisationen brauchen keine charismatischen Leader, wohl aber qualifizierte Entscheider, die die unterschiedlichen Interessen moderieren und die Organisation in einem komplexen Umfeld mit hilfreichen Steuerungsimpulsen versorgen. Eine so gestaltete Führung kann zu einer effektiv gestalteten Führung werden.

Literatur

Anheier, Helmut K. (2000): Managing non-profit organisations: Towards a new approach. Civil Society Working Paper Series 1. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science. London

Biesenkamp, Rainer/Merchel, Joachim (2007): Berufsbild und Qualifizierung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Untersuchung zu Leitungsanforderungen und Perspektiven der Qualifizierung. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins

contec GmbH (Hg.) (2010): contec Vergütungsstudie 2010 – Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. Ausführliche Ergebnisdarstellung. Redaktion Moos, Gabriele/Bode, Sara/Hornung, Julia. contec Studien: Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Bochum

Drucker, Peter F. (1990): Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles. Oxford u.a.: Butterworth/Heinemann

Glänzel, Gunnar/Schmitz, Björn (2012): Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall?, in: Anheier, H.K./Schröer, A./Then, V. (Hg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Bezüge. Wiesbaden: VS

Malik, Fredmund (2006): Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt/New York: Campus

Merchel, Joachim (2009): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in

Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3. Aufl. Weinheim/München: Juventa

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Aufl. Stuttgart: UTB

Puch, Hans-Joachim/Westermeyer, Katharina (1999): Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus

Zimmer, Annette (2008): Führungskräfte im Dritten Sektor, in: Markert, A. u.a. (Hg.): Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft. Beiträge zu einem Feld im Umbruch. Reihe Sozialpädagogik/Sozialarbeit im Sozialstaat, Band 19. Berlin: Lit

¹ So auch im Titel zu dieser SIO-Ausgabe.

² Zu den Aufgaben von Führung s. Biesenkamp/Merchel 2007; Merkmale und Herkunft von Führungskräften s. Zimmer 2008; Zur Bezahlung in der deutschen Sozialwirtschaft s. contec GmbH 2010.

³ Ein Überblick findet sich bei Neuberger 2002.

Prof. (FH) Dr. phil. Hendrik Reismann

Nach Tätigkeiten in der deutschen Kinder- und Jugendhilfe und Leitung einer Berufsakademie seit 2010 Professor für Sozialwirtschaft/Sozialmanagement an der Fachhochschule Kärnten in Feldkirchen. Arbeitsschwerpunkte: Planung und Steuerung der Sozialwirtschaft, Performance Management, Führung in sozialen Einrichtungen

E-Mail:
h.reismann@fh-kaernten.at

Website: www.fh-kaernten.at



Was zählt wirklich?

Führung, Management, Bürokratie und die Vermessung der sozialen Welt

Text: a.o. Univ. Prof. Dr. Wolfgang Gratz

Rating und Ranking stehen hoch im Kurs. Sie bewegen viel, so PISA in der Schuldiskussion oder der Entzug des AAA in der Staatsschuldenfrage. Das Wissen um unseren Körper ist bereichert um Body-Mass-Index, Tumor-Marker und ähnliches mehr. Managern stehen virtuelle Cockpits zur Verfügung, um mit wenigen prägnanten Informationen, so zumindest der theoretische Anspruch, ihre Organisation steuern zu können. Diese Vermessung der Welt hat auch vor der Sozialarbeit nicht Halt gemacht. Im Folgenden wird diese Entwicklung kurz beleuchtet. Nach einer allgemeinen, eher theoretisch gehaltenen Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Zahlengerüsten wird deren nur allzu leicht eingegangene Verbindung mit bürokratischen Phänomenen erörtert. Der Beitrag schließt mit einigen grundsätzlichen Überlegungen, wie Zahlen produktiv und entwicklungsorientiert in eine ganzheitliche Ausgestaltung sozialer Dienstleistungen eingebaut werden können

Musste der Fortschritt so weit gehen?

Die Vermessung der Welt hat auch vor der Sozialarbeit nicht Halt gemacht. Sozialarbeit hat sich in den letzten 40 Jahren nicht nur professionalisiert, sondern auch erheblich ausdifferenziert. In den jeweiligen Arbeitsfeldern stehen verschiedene Methoden mit jeweils spezifischen Indikationen zur Verfügung, deren Praxis begründbar und nachvollziehbar sein muss. Die öffentlichen Geldgeber arbeiten zunehmend mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten und erwarten ihrerseits, dass soziale Dienstleister einen zumindest ebensol-

chen Standard haben. Der Kampf um knappe Mittel erhöht zusätzlich den Druck, einen effizienten Mitteleinsatz sowie ein State-of-the-Art-Management nachzuweisen. Zahlenwerke und andere formale Darstellungsformen stellen nicht nur betriebswirtschaftliche Kenngrößen dar. Sie dienen auch zur Erfassung von Klientenmerkmalen, sozialarbeiterischen Leistungen und Erfolgskriterien. Im Rahmen von Qualitätsmanagement wurden verschiedentlich detaillierte Dokumentationssysteme etabliert, aus denen IT-Systeme Kennzahlen errechnen.

Betrachtet man die Praxis, drängt sich gelegentlich der Satz auf: Der Fortschritt mag ja früher sein Gutes gehabt haben, aber musste er wirklich so weit gehen? Eine Organisation verfügt über eine Balanced Score Card mit knapp 300 Ampeln. Eine andere hat 24 strategische Ziele, die über drei Ebenen „hinuntergebrochen“ werden (ein Ausdruck, der verschiedene Assoziationen zulässt). Nicht selten ertönen Klagen, dass die Dokumentation und Befüllung von Datenbanken immer weniger Zeit für die Arbeit mit Klienten lasse. Instrumente, die entwickelt wurden, um Orientierung zu erleichtern und eine klare Ausrichtung der Aktivitäten zu ermöglichen, verkehren sich in ein Gegenteil, das mit Beschreibungen wie Überbürokratisierung oder Erbsenzählerei versehen wird. Häufig wird die Dysfunktionalität solcher Praktiken informell breit erörtert, ohne dass dies praktische Konsequenzen hätte. Kritisch wird es spätestens dann, wenn wirklich („harte Wirklichkeiten“) nur mehr das ist, was in Zahlen, in Tortendiagrammen, Kurven und Ampeln dargestellt wird. Nicht relevant für Managemententscheidun-

gen („weiche Wirklichkeiten“) sind demzufolge Befunde, die auf Erfahrung, subjektiver Evidenz und Kommunikationen über qualitative Entwicklungen beruhen. Die einseitige Orientierung an Zahlen als Norm bedingt, dass die Überzeugungen der Beteiligten immunisiert werden gegenüber Informationen, die die Zahlen hinterfragen könnten.

Zahlen sind eine Landkarte, aber nicht das Gelände

Zahlen sind ein vorzügliches Instrument, hohe Komplexität in einen Rahmen zu bringen, der einfach, überschaubar ist, Vergleichbarkeit schafft und durch einfache Rechenoperationen verändert, erweitert, oder auch verengt werden kann. Ist einmal ein Zahlengerüst hergestellt, strahlt es Objektivität, Berechenbarkeit und damit auch Beherrschbarkeit aus. Es schafft Sicherheit. Zahlengerüste haben somit das Potenzial, raschere und tiefgreifendere Wirkungen zu erzielen als sprachliche Informationen. Es existiert eine Wechselbeziehung zwischen der Verwendung von Zahlen und sozialen Situationen. Die Verwendung von Zahlen verändert die soziale Wirklichkeit. Diese wiederum prägt die Verwendung von Zahlen und die Bezüge, die Zahlen repräsentieren. Zahlen stellen nichts anderes dar als eine Zusammenschau von Problemen, die die Beteiligten mit den Zahlen bewältigen wollen. So ist es ein Irrtum zu glauben, dass eine Unternehmensbilanz die Wirklichkeit an sich ist. Sie entsteht aus der Synthese festgeschriebener Zahlen, professioneller Standards und Entscheidungen über Bewertungen, die so, aber auch anders ausfallen hät-

ten können. Solche von professionellen, aber auch von verschiedenen Interessen geleitete Entscheidungen spielen bei der Abbildung sozialer Dienstleistungen eine noch wesentlich größere Rolle. In Systemen, die den Anspruch haben, soziale Wirklichkeiten oder Betreuungsbeziehungen abzubilden, hat die wirklichkeitskonstituierende und somit kreative Komponente bei der Ausgestaltung von Zahlensystemen einen weitaus höheren Anteil. Es entsteht ein Habitat von Zahlen, man kann auch von Hyper-Realität sprechen, das den Anspruch hat, soziale Wirklichkeiten darzustellen. Es handelt sich um eine artifizielle Welt, die als realer angesehen wird als die Lebens- und Arbeitswelt, die abzubilden die Zahlen beanspruchen. Wenn solche Zahlensysteme in Form von Modellen, Technologien und Standards institutionalisiert werden, entsteht ein selbstbezügliches System, das sich gegen Formen der Hinterfragung zumeist erfolgreich immunisiert. Nicht die Zahlen stehen am Prüfstand der Organisation, sondern die Organisation steht am Prüfstand der Zahlen. Die Wirkmächtigkeit von durch Zahlensysteme erzeugten Hyperrealitäten mussten wir alle durch die aktuelle Finanzkrise erfahren, die eine Wirtschaftskrise und in der Folge eine Staatsschuldenkrise erzeugte. Die Krise wurde ausgelöst durch Spekulationsblasen, in denen Finanzderivate (Warren Buffet: „Giftmüll“) eine zentrale Rolle spielte. Diesen liegen komplizierte Rechengestelle und Modelle zugrunde, die in akademischen Ausbildungen inklusive dem Mythos der Beherrschbarkeit vermittelt werden. Es geht also nicht nur um Gier und Verantwortungslosigkeit, sondern auch um die theoretische und praktische Abschottung der geschaffenen Hyperrealitäten von grundsätzlichen Hinterfragungen.

Irving Goffmann prägte den Begriff des Primären Rahmens, der ein allgemeines, als selbstverständlich erlebtes und somit nicht weiter in Zweifel gezogenes Interpretationsschema zur Erfassung von sozialen Situationen darstellt. Zahlensysteme als Primäre Rahmen erzeugen ein Muster, Zahlen als die ausschließlichen oder zumindest zentralen Referenzsysteme für nicht numerische Wirklichkeiten zu benutzen. Sie erzeugen somit eine Vorstellung von Normalität. Alles, was nicht in diesen Rahmen passt, also

als nicht in Zahlen gegossene Informationen angeboten wird, wird systematisch ausgeblendet.

Wie wirklichkeitsgetreu und zuverlässig diese sind, wird häufig nicht hinterfragt. Ebenso fehlt im Regelfall die empirische bzw. kaufmännische Evidenz, welchen Nutzen sie tatsächlich stiften, ob die Salden zwischen Aufwendungen und Erträgen bei ihrer Anwendung insgesamt positiv sind. Letzten Endes sind sie selbst Produkte, deren Konsum von Moden, Verhalten der Mitbewerber, Usancen und dem aktuellen Common Sense unterliegen. Hyper-Realitäten werden als Waren verbreitet und unterliegen somit einem Produktzyklus. Teilweise besteht der Eindruck, dass Produkte, die in Profitunternehmen in einer sehr reifen Phase des Zyklus sind, vom öffentlichen Sektor und NPOs bereitwillig neu erworben werden.

Ob Akteure erfolgreich mit Zahlen operieren oder sich auf Zahlen beziehen können, hängt nicht davon ab, ob die Zahlen substantiell sind. Es geht nicht darum, ob diese die Wahren sind, sondern ob sie gut absetzbare Waren darstellen. Wie auch in der Warenwirtschaft spielen Oligopole und Monopole (bezüglich Organisationen: Hierarchien und andere Herrschaftsformen) und Wissensasymmetrien (in Organisationen: betriebswirtschaftliches Expertentum versus fachliche Expertise) eine große Rolle. Entscheidend ist, dass andere bereit sind, die Partie mitzuspielen oder hierzu bereit bzw. gefügig gemacht werden können. Zahlen ersetzen nicht die Austragung von Interessenskonflikten, sondern sind Instrumente, die Machtasymmetrien widerspiegeln, beeinflussen oder auch erzeugen. Zahlen lassen sich wie andere Instrumente auch für verschiedenste Zwecke instrumentalisieren. Wenn Zählen und Zahlen eine allzu hohe Bedeutung bekommen, kann auf organisationaler Ebene ein Zustand eintreten, der auf der personalen Ebene als Alexithymie (Gefühlsblindheit) bezeichnet wird, also als Unfähigkeit die eigenen Gefühle wahrzunehmen und sie in Worten zu beschreiben. Es wird darunter auch eine inadäquate Reaktion auf belastende Ereignisse bei Personen mit geringer emotionaler Intelligenz verstanden. In Organisationen, die sich einem solchen Zustand angenähert haben, werden al-

ternative Formen, die Wirklichkeit zu erfassen, tendenziell abgewertet. Auch wenn ein Großteil der Führungskräfte und Mitarbeiter das starke Gefühl, ja die Überzeugung haben, dass die Managements- und Führungsinstrumente inadäquat sind, um die Leistungserbringung zu unterstützen und die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu ermöglichen, hat die buchhalterische Reduktion der Wirklichkeit auf Zahlen mitunter eine beachtliche Zählbarkeit. Zahlen können ein Koordinatensystem sein, das neue Welten erschließt. Zahlen können aber auch ein Gefängnis konstruieren, das Hilflosigkeit, Ärger und Wut erzeugt. Zahlen können behilflich sein, zu erkennen, was wirklich zählt. Zahlen können aber auch eine Scheinwirklichkeit erzeugen, die aufrecht zu erhalten umso mühsamer und aufwändiger wird, je mehr sie von dem entfernt ist, was Menschen als ihre Lebens- und Arbeitsrealität empfinden und erleben. Zahlenfriedhöfe, die für die lebendige Welt gehalten werden, können als Abwehrmechanismen verstanden werden, sich der Unübersichtlichkeit und dem Chaos, wie sie der sozialen Wirklichkeiten nun einmal zu eigen sind, in reifer Form zu stellen.

Zahlen und Bürokratie finden leicht zueinander

Die Arbeit mit Datenbanken und graphisch aufbereiteten Reports („Power-Point-Ästhetik“) erzeugen das Bild einer Welt, die übersichtlich, erfassbar, planbar und beherrschbar ist. Die Unübersichtlichkeit und Nichttrivialität der lebendigen sozialen Welt wird hinter die Oberfläche der Zahlenwerke verschoben. Letzten Endes handelt es sich hierbei um Bürokratien im neuen, modischen Gewand verengter betriebswirtschaftlicher Techniken. An die Stelle von Rechtsnormen treten numerische Normierungen. Gemeinsam ist beiden Formen der Bürokratie ein top-down Ansatz und der Mythos der Beherrschbarkeit der Welt. **Der Leser hat die Möglichkeit, sich anhand des diesem Beitrag nachfolgenden Bürokratie-Tests einen Eindruck vom Bürokratisierungsgrad seiner eigenen Organisation zu machen.**

Bürokratien stellen zudem Verschiebe-

Bahnhöfe dar, in denen die Verantwortung über eine Vielzahl von Weichen nach unten rollt, bis sie am Point of Sale, also am Ort der Leistungserbringung wie an einem Prellbock hängen bleibt. Je kundennäher die Mitarbeiter handeln, desto leichter geraten sie mit den bürokratischen Regelungen im Konflikt. Führungskräfte sehen sich ähnlich den Vorgesetzten in den klassischen bürokratischen Organisationen nur als Teil der Lösung und nicht auch als Teil des Problems. Da auch starke Spannungsfelder nicht offen und direkt angesprochen werden (dürfen), bilden die Mitarbeiterinnen Formen von Gegenmacht aus. Das Spektrum reicht von „die Vorgesetzten dumm sterben lassen“ bis zu mehr oder weniger subtilen Widerstandstaktiken.

Auf diese Weise bestätigen sie die in Bürokratien vorherrschenden Glaubenssätze, dass Vorgesetzte sich autoritär durchsetzen müssen, ohne die Situation und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen zu beachten. Man kann in Abwandlung eines Zitates von Karl Kraus sagen: Bürokratie ist die Krankheit, für deren Therapie sie sich hält. Bürokratien haben eine Leidenschaft, Daten zu sammeln und eine Abscheu, diese Daten diskursiv zu verwerten. Bürokratien sind hoch kompetent, auf veränderte Umweltbedingungen so zu reagieren, dass ihre gewohnte Operationslogik, ihre tief verankerten Muster und Überzeugungen nicht infrage gestellt werden. Verschiedentlich führt die Implementierung betriebswirtschaftlicher Instrumente in Bürokratien nicht zu neuer unternehmerischer Identität, sondern zu neuen Formen der Bürokratie. Bürokratien neigen dazu, Menschen so zu behandeln, als ob sie auf der Entwicklungsstufe vormenschlicher Primaten stehen geblieben wären. Sie negieren intrinsische, also aus der Eigen-Sinnigkeit und Eigen-Willigkeit von Individuen entspringende Motive und setzen nicht auf Selbstbeobachtung und Reflexion als Voraussetzungen persönlicher und organisationaler Weiterentwicklung.

Bürokratien sind sehr schlecht befähigt, ihr innenbezügliches Eigenleben aufzugeben, sich mit anderen Organisationen zu vernetzen und Kooperationen einzugehen. Hierbei spielt ihre Schwerfälligkeit eine zentrale Rolle. Bei rigiden

bürokratischen Ausprägungen werden Zahlen dogmatisch und puristisch, anderen Informationen keinen Raum gebend verwendet. In pragmatischeren Varianten werden Zahlen augenzwinkernd, doppelbödig und mehrdeutig gebraucht.: Man einigt sich offiziell darauf, Zahlengerüsten eine hohe formale Bedeutung zu geben, weiß aber gleichzeitig, dass Entscheidungen und die Leistungserbringung (auch) anderen Kalkülen folgen; Betriebswirtschaftler mit bürokratischen Grundhaltungen übersehen auch in der Sozialbranche nur zu leicht, was ihre Disziplin lehrt, nämlich, dass die Wertschöpfung in den Kernprozessen, also bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen anfällt und alle anderen Prozesse (Unterstützung und Management) die Wertschöpfung so zu fördern haben, dass jeweils ein zusätzlicher Nutzen und keine per Saldo nutzlosen oder dysfunktionalen Aktivitäten gesetzt werden. Um einen Satz aus der Umwelt-Bewegung abzuwandeln: Erst wenn auch das kleinste Detailziel heruntergebrochen ist, wenn der letzte Prozess im letzten Detail beschrieben ist, wenn es für alles Kennzahlen gibt, wenn das Controlling völlig lückenlos ist, wenn die Arbeitsleistung aller Mitarbeiter möglichst lückenlos in allen Facetten erfasst ist, wird man bemerken, dass all dies noch keine gute Leistungserbringung ergibt. Detailverliebtes Deklinieren einer Vielzahl sogenannter strategischer Ziele ersetzt nicht begeisterte Ideen und kraftvolle Visionen. Solche soll es angeblich schon zu Zeiten gegeben haben, zu denen all die technokratischen Instrumente noch ihrer Erfindung entgegendämmerten.

Zahlen als Ressource und Chance

Zahlen können auch in offener und diskursiver Weise eingesetzt werden. Zahlen sind dann der Beginn, nicht das Ende der Diskussion, sie sind wie auch andere Formen der Informationsschöpfung Teil einer umfassenden Bestandsaufnahme und Vergewisserung, wie eine Organisation operiert und was für ihre künftige gute Entwicklung erforderlich ist.

Bei vertrauensvoller und zugleich kritischer persönlicher Kommunikation entsteht eine dichte und wegweisende

Wirklichkeit und Evidenz, was Sache ist, was ansteht, wohin es gehen soll.

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich nicht nur das betriebswirtschaftliche Instrumentarium ausdifferenziert. Es stehen mittlerweile erprobte und potente Methoden wie z.B. Workshops und Großgruppenveranstaltungen zur Verfügung. Sie sind effektive Settings zur Informationsschöpfung, zum Meinungsaustausch, aber auch zur Planung und Entscheidungsfindung zu nutzen.

Aus den USA stammt nicht nur die Balanced Scorecard, sondern auch die Unterscheidung zwischen Management als laufender Verwaltung und Leadership als inspirierende und Engagement fördernde, Visionen erzeugende persönliche Führung. Es mangelt nicht an theoretischer Begründung, erprobten Methoden und erfolgreichen Beispielen für die kompetente Steuerung von Prozessen der Leistungserbringung durch Organisation von Selbstorganisation durch klare Ziele und Rahmenbedingungen.

NPOs werden nicht dadurch zukunftsfähig, dass eine betriebswirtschaftliche Teillogik andere professionelle, vor allem sozialarbeiterische Perspektiven überwältigt und domestiziert. Sie benötigen soziale Räume, in denen unterschiedliche Logiken diskursiv erörtert werden. Die Transformation sozialer Wirklichkeit in Zahlen erfordert eine Vielzahl von professionellen, aber auch interessensbedingten Entscheidungen, die laufend zu hinterfragen und auf ihre Funktionalität zu überprüfen sind noch bevor einschneidende Ereignisse oder Entwicklungen die Dysfunktionalität des Zahlengebäudes deutlich zeigen. Aus verschiedenen Formen offenen Austauschs können Instrumente und Prozesse entstehen, die fachliche und betriebswirtschaftliche Kalküle integrieren und Leistungen ermöglichen, die der Lebenswirklichkeit der Klienten, aber auch den Erwartungen der Geldgeber gerecht werden. Wenn Menschen einander zuhören, dabei Unterschiede dialektisch austragen, also Spannungen als Energiequelle nutzen sowie neugierig und zugleich begeistert von ihrer Arbeit sind, entstehen Inspiration und Orientierung auch im Umgang mit Zahlen.

Wie Zahlen verwendet werden, ist Teil der Organisationskultur, also letztlich abhängig von den vorherrschenden

Verhaltensmustern und (informellen) Normen, die wiederum Ausdruck tief liegender Grundannahmen und mentaler Modelle sind. Je größer die Bedeutung ist, die Zahlen bekommen, desto mehr wirken sie ihrerseits auf Muster und Normen und verändern auch die die Organisation prägenden Grundannahmen.

Vor allem aber ist die Verwendung von Zahlengerüsten abhängig von den mentalen Modellen der Führungskräfte, denen ganz allgemein eine hohe kulturprägende Wirkung zukommt. Es gibt immer noch erstaunlich viele Führungskräfte, die der Theorie X anhängen, also davon ausgehen, dass Menschen im Allgemeinen und ihre Mitarbeiter im Besonderen wenig leistungsbereit und auch nicht sonderlich kompetent sind. Dieser autoritären Position zufolge bedürfen sie genauer Überwachung und Kontrolle, um zufriedenstellende Arbeitsleistungen zu erzielen. Solche Führungskräfte versuchen, mit detaillierten Zahlengerüsten die Leistungserbringung zu überwachen und zu kontrollieren. Das Leistungsverhalten von Menschen kann man aber mit einer Uhr vergleichen, deren Anzeige davon abhängt, wer sie betrachtet, wie oft und intensiv sowie mit welcher vermuteter Absicht er dies vornimmt. Die Mitarbeiter merken die Absicht, leisten mehr oder weniger subtil Widerstand und befüllen die Sheets und Masken (ein mehrdeutiger Ausdruck für Benutzeroberflächen) unzureichend oder auch mit in Richtung auf Erwünschtheit getrimmten Daten. Die Führungskräfte bemerken dies, sehen sich in ihren Grundannahmen verstärkt und etablieren noch ausgefeiltere Instrumente, zu denen sich die Mitarbeiter wiederum etwas einfallen lassen. Das Spiel geht in die nächste Runde. Auf der Strecke bleiben tendenziell Motivation, Qualität der Leistungserbringung und somit die Bedürfnisse der Klienten.

Nach der Theorie Y hingegen sind Menschen grundsätzlich leistungsbereit und stolz, gute und qualitätsvolle Arbeit zu machen. Sie haben das Bedürfnis nach Freiräumen – innerhalb definierter Grenzen und mit klar formulierten Ergebniszielen.

Im Bereich der Sozialarbeit hat die Theorie Y besondere Berechtigung. Was der einzelne Sozialarbeiter mit seinem

Klienten wirklich macht, entzieht sich weitgehend den Möglichkeiten rigider Kontrolle und Formen der Engführung. Es wird nur das wirklich gelebt, was auf gemeinsamen Bildern der Wirklichkeit und auf Vereinbarungen über die Ausgestaltung der Leistungserbringung beruht, die ein Commitment von Mitarbeitern und Führungskräften erzeugen. Zahlen haben hier die Funktion, neben anderen Informationen eine gemeinsame Basis zu schaffen und neue Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, die Arbeitsbelastung fair zu verteilen, die Legitimation der erbrachten Dienstleistungen gegenüber dem Auftraggeber zu erhöhen und das gute Überleben der Organisation zu sichern.

Die traditionellen Grundsätze von Sozialarbeit: Erfassen der Ganzheitlichkeit von Menschen, Bedeutung von Gefühlen und sozialen Beziehungen, prozesshaftes Vorgehen, Nutzen der Ressourcen von Teams und anderen Sozialkörpern, Reflexion zur Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten haben ihre Bedeutung keineswegs verloren, zumal sie durch neurobiologische Forschungsergebnisse weitgehend empirisch abgesichert sind. Erfolgreiche Dienstleister verbinden sie mit Zahlen und Zahlengerüsten in einer bedachten und entwicklungsorientierten Weise.

Quellen:

http://de.wikipedia.org/wiki/Erving_Goffman

Gratz, Wolfgang: Und sie bewegt sich doch Entwicklungstendenzen in der Bundesverwaltung, Wien (NWV) 2011

Gratz, Wolfgang: Bürokratie Unsere heimliche Geliebte, in: Sozialwirtschaft 5/2010, 12 - 14

Vollmer, Hendrik: How to Do More With Numbers. Elementary Stakes, Framing, Keying, and the Three-Dimensional Character of Numerical Signs. Accounting, Organizations and Society 32 (2007), 577-600

a.o. Univ. Prof. Dr. Wolfgang Gratz unterrichtet an der Universität Wien sowie mehreren Fachhochschulen und ist Gesellschafter der Gratz & Partner OG (Beratung und Training, Schwerpunkte: Führungskräfte- und Teamentwicklung, Coaching, Großgruppenprozesse)

Arge Bildungsmanagement Wien

POSTGRADUALE MASTER- ABSCHLÜSSE MBA & MSc

Start: April / Mai 2012

MSc - MASTER OF SCIENCE

- **Mediation & Konfliktregelung**
Dauer: 3/4 Semester
- **Coaching & Organisationsentwicklung / PE**
Dauer: 3/4 Semester
- **Supervision, Coaching & Organisationsentwicklung**
Dauer: 5/6 Semester
- **Psychosoziale Beratung / Lebens- & Sozialberatung**
Dauer: 5/6 Semester

MBA - MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

- **Projektmanagement** Dauer: 3/4 Semester
- **Leadership & Soziales Management** Dauer: 3/4 Semester
- **Eventmanagement** Dauer: 3/4 Semester

DIPLOMLEHRGÄNGE

- **Psychotherapeutisches Propädeutikum** Dauer: 4 Semester
- **Traumabarbeitung & -therapie**
Dauer: 3 Semester
- NEU ➤ **Ethnotherapie - Transkulturelle Beratung / Transkulturelle Psychotherapie** Dauer: 3 Semester

WEITERBILDUNG

- **Nachhaltigkeitsmanagement**
Dauer: 1 Semester
- **Konflikt- & Mobbingberatung**
Dauer: 1 Semester
- **[Digitale Beratung]: online beraten** Dauer: 1 Semester
- NEU ➤ **Systemische Strukturaufstellung im OE Kontext** Dauer: 2 Semester

»UBUNTU« - Culture meets Culture

- **V. Wiener Konferenz für Mediation**

Termin: 17.-19. Mai 2012

1. Themenblock: »Climate Change & Mediation«
2. Themenblock: »Wissenschaft & Mediation«
3. Themenblock: »Spiritualität & Mediation«

Gerne senden wir Ihnen das ausführliche Programm zu.

in Kooperation mit der SFU Privatuniversität

FÖRDERN SIE DIE AUSFÜHRICHEN CURRICULA AN:

Arge Bildungsmanagement Wien
 Tel.: +43-1-262 22 12-0 • Fax: -20
 office@bildungsmanagement.at
 www.bildungsmanagement.at

Bürokratie-Test

Teil I:

Bitte tragen Sie zu jeder Frage den entsprechenden Punktwert ein:

trifft voll/weitgehend zu: 3 ■ trifft eher zu: 2 ■ trifft eher nicht zu: 1 ■ trifft überhaupt nicht/kaum zu: 0

Bei uns:

1. sind die operativen und strategischen Ziele und der Grad der Zielerreichung klar. _____
2. sind die Qualität der Leistungen und die Zufriedenheit unserer Kunden/Anspruchsgruppen regelmäßig Thema. _____
3. sehen sich Führungskräfte auch als Teil des Problems und sind bereit, sich infrage zu stellen (lassen). _____
4. fragen die Führungskräfte von sich aus nach Problemen und Fehlern und ermutigen, offen darüber zu reden. _____
5. gibt es klare Vorgaben und Rahmenbedingungen, innerhalb derer man sich relativ frei bewegen kann. _____
6. haben die Erfahrungen derer, die die Dienstleistungen unmittelbar vor Ort erbringen, einen hohen Stellenwert. _____
7. Haben die Entwicklungen in unseren Umwelten und wie man darauf reagieren sollte hohe Aufmerksamkeit. _____
8. herrscht zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern grundsätzlich Vertrauen. _____
9. braucht man keine Angst zu haben, wenn man in angemessener Weise sagt, was man sich denkt. _____
10. wird so kommuniziert, dass jeder seine Arbeit in einem größeren Zusammenhang sehen kann. _____
11. benutzen Vorgesetzte ihre Autorität vornehmlich, damit Mitarbeiter die erforderlichen Ressourcen haben. _____
12. ist die Lerngeschwindigkeit zumindest gleich der Veränderungsgeschwindigkeit in den Umwelten. _____
13. gilt der Grundsatz: Zahlen sind der Anfang, nicht das Ende der Diskussion. _____
14. sind die Kompetenzen, mit anderen Organisationen erfolgreich zu kooperieren, gut ausgeprägt. _____
15. stehen Sachfragen und nicht Machtspiele im Vordergrund. _____

Summe _____

Bürokratie-Test

Teil II:

Bitte tragen Sie zu jeder Frage den entsprechenden Punktwert ein:

trifft voll/weitgehend zu: 0 ■ trifft eher zu: 1 ■ trifft eher nicht zu: 2 ■ trifft überhaupt nicht/kaum zu: 3

Bei uns:

1. stehen die Regeln im Mittelpunkt des Interesses. _____
2. ist man ein guter Mitarbeiter, wenn man Vorgesetzte nicht über-
rascht oder verwirrt. _____
3. macht man sich unbeliebt, wenn man Entscheidungen, Anord-
nungen und Regelungen hinterfragt. _____
4. ist die formale Aufteilung von Verantwortlichkeiten die Basis für
die Aufgabenübertragung. _____
5. dient der interne Wettbewerb vor allem der Erlangung einer ho-
hen Position. _____
6. wird Organisation primär als Maschine verstanden, die exakt und
vorhersehbar zu funktionieren hat. _____
7. sind Gehorsamkeit und Disziplin die zentralen und wichtigsten
Werte. _____
8. erfordert die Dokumentation der Prozesse und Ergebnisse mehr
Aufwand als funktional sinnvoll ist. _____
9. gibt es eine Menge an Wut und Ärger, die nicht offen zum Aus-
druck gebracht werden (können). _____
10. wissen die oben nur sehr wenig, was die unten wirklich tun und
unter welchen Umständen sie arbeiten. _____
11. braucht man Gefälligkeiten zur Erledigung komplexer Aufgaben,
da es sonst nicht gut geht. _____
12. werden Anregungen und Beschwerden eher als Störungen denn als
wertvolle Hinweise erlebt. _____
13. gilt der Grundsatz: Bestimme jedes Detail, damit sich jeder über
seine Aufgaben im Klaren ist. _____
14. wären wir auch ohne Kunden/Anspruchsgruppen sehr beschäftigt. _____
15. gibt es, wenn etwas passiert, welche, die das kommen gesehen ha-
ben, aber nicht darüber geredet haben _____

Summe _____

Bitte zählen Sie den Gesamt-Punktwert von I und II zusammen: _____

Erklärungen zum Ergebnis auf der nächsten Seite!

Bürokratie-Test

Erklärungen zum Ergebnis:

0 – 24 Punkte:

Wahrscheinlich haben Sie es bereits gewusst: Sie arbeiten in einer Organisation, die bürokratischen Idealen in hohem Ausmaß entspricht. Es ist zu wünschen, dass ihre Organisation

- standardisierte Leistungen,
- in gleich bleibender Qualität,
- die kein Eingehen auf Bedürfnisse von bzw. keine prozesshafte Interaktion mit Leistungsbeziehern im Einzelfall erfordern,
- die kein besonderes Ausmaß an Identifizierung der Mitarbeiter mit der Mission der Organisation benötigen
- auch für Anspruchsgruppen, die eine genaue Nachvollziehbarkeit der Prozesse und Ergebnisse verlangen, erbringt
- das Umfeld stabil und vorhersehbar ist
- Mitarbeiter gefunden und gehalten werden können, die die gegebenen Rahmenbedingungen akzeptieren
- etwaige Leistungsdefizite die Existenz der Organisation nicht ernsthaft gefährden.

Je mehr diese Bedingungen erfüllt sind, desto besser passt ihre Organisation zu dem situativen Rahmenbedingungen.

25 – 46 Punkte:

Ihre Organisation ist eher bürokratisch orientiert, verfügt jedoch auch über „unbürokratische“ *) Ansätze, Vorgehensweisen und Muster. Es ist zu wünschen, dass die situativen Rahmenbedingungen einer solchen eher bürokratie-lastigen Ausrichtung entsprechen.

47 – 68 Punkte:

Ihre Organisation ist eher „unbürokratisch“ orientiert, verfügt jedoch auch über bürokratische Ansätze, Vorgehensweisen und Muster. Es ist zu wünschen, dass die situativen Rahmenbedingungen einer solchen eher „unbürokratischen“ *) Ausrichtung entsprechen.

69 – 90 Punkte:

Die ausgeprägte „unbürokratische“ *) Orientierung Ihrer Organisation ist dann in hohem Ausmaß funktional, wenn Ihre Organisation:

- vor allem auf den einzelnen konkreten Geschäftsvorfall zugeschnittene Leistungen erbringt
- die Eingehen auf Bedürfnisse von bzw. prozesshafte Interaktion mit Leistungsbeziehern im Einzelfall erfordern

- die ein hohes Ausmaß an Identifizierung der Mitarbeiter mit der Mission der Organisation benötigen, um Qualität zu gewährleisten
- keine Anspruchsgruppe vorhanden ist, die eine genaue Nachvollziehbarkeit der Prozesse und Ergebnisse verlangt
- das Umfeld stabil und vorhersehbar ist
- Mitarbeiter gefunden und gehalten werden können, die unter den dynamischen Arbeitsbedingungen kreative Leistungen erbringen
- Leistungsdefizite, sollten sie auftreten, die Existenz der Organisation massiv gefährden.

Weiterführende Fragen:

Wie passt die Verfasstheit ihrer Organisation zu Ihnen?
Wo gibt es Übereinstimmungen, wo Differenzen?

Welche Beiträge leisten Sie, um den derzeitigen Zustand aufrechtzuerhalten, zu stabilisieren?

Welche Beiträge leisten Sie, um Veränderungen des Status quo zu begünstigen, zu erleichtern?

*) Unbürokratisch wurde mit Anführungszeichen versehen, da unbürokratisch im allgemeinen Sprachgebrauch mit unkompliziert, weniger an Regeln gebunden und kundenorientiert konnotiert ist. Dies greift aber zur Kategorisierung von Organisationen zu kurz. Es gibt in der Organisationslehre keine allgemein gebräuchliche positive Bezeichnung für nicht-bürokratische Organisationen. Es finden sich Begriffe wie lernende, holistische oder holographische, projektorientierte, ökologische, exzellente Organisation.

In der Praxis muss jede Organisation die auf ihre Situation zugeschnittenen spezifischen mentalen Modelle, Abläufe und Strukturen finden.

Beispielsweise funktioniert die Polizei anders als eine Schule oder eine Software-Firma, muss Personalmanagement bürokratische und entwicklungsorientierte Kalküle integrieren.

Es geht also um eine angemessene Form der Organisation im Inneren wie der Gestaltung der Austauschbeziehungen zu den relevanten Umwelten. Dir „richtige“ Organisation gibt es nicht, wohl aber Organisationen, die angemessene Antworten auf die aktuellen und absehbaren künftigen Herausforderungen gefunden haben.



Neoliberalismus, der Feind des Sozialstaates.

Gemeinnützigkeit statt Gewinnorientierung auch als Führungs- und Steuerungsparadigma in der Sozialen Arbeit.

Text: Mag. (FH) Erich Fenninger DSA

Die neoliberalistische Wiederauf- ersterung

Neoliberalistisches Denken und die davon geprägte Politik lösten die Finanzmarktkrise 2008 wie auch die gegenwärtige Krise des Kapitalismus aus. Die aktuellen europäischen Gegenstrategien wie der Fiskalpakt beinhalten ausgaben-seitige Kürzungen der Staatshaushalte, die den Wohlfahrtsstaat mit seinen Gesundheits- und Sozialleistungen als finanzielle Belastung sehen, diese Ausgaben seien daher zu dämpfen, einzufrieren oder zu kürzen. Der Chef der europäischen Zentralbank Mario Draghi prognostiziert im Februar 2012 das Ende des Sozialstaates und erteilt Zweifeln des Spardiktats eine klare Absage (Vgl. Standard 24.2.2012). Zeitgleich wird Jean Ziegler nicht müde, darauf hinzuweisen, dass verglichen mit allen anderen historischen Epochen noch nie so viel Reichtum angehäuft wurde und gleichzeitig so viele Menschen an Mangel, Armut und Hunger leiden und sterben wie heute (Vgl. Ziegler 2008,2009,2011).

Nur wenige große Ökonomen befassen sich im Wesentlichen mit den Ursachen der Krise und den Zusammenhängen mit der Wirtschaftskrise der 1930er Jahre. Die Verantwortlichen der operativen Wirtschaftspolitik und die WirtschaftsberichterstatterInnen beschränken sich in ihrer Analyse auf die Folgen der Krise, den Anstieg der Staatsverschuldung, die Rettung der Finanzmärkte (Vgl. Marterbauer 2011:16,17). Nachdem die Staaten den Finanzmarkt gerade erst gerettet haben, werden sie von ihm erneut bedroht. Die Konzentration auf die Vermeidung von Staatsbankrotten bedeutet Budgetkonsolidierung. Dies drückt sich

durch Streichung von Jobs im öffentlichen Dienst, durch drastische Kürzung im Pensionssystem und im Rahmen der Sozialleistungen sowie durch härtere Bestrafung bei Nichteinhaltung der nationalen Budgets aus, am 2.3.2012 im Fiskalpakt beschlossen. Die Sozial- und Gesundheitsdienste in Europa werden trotz gigantischen Wachstums von Vermögen abgebaut, eines der Resultate ist Massenarbeitslosigkeit unter den Jugendlichen wie in Spanien, Portugal und Griechenland, wo bis zu 40%, 50% der jungen Menschen trotz guter Ausbildung ohne Arbeit bleiben. Gleichzeitig wird die Bevölkerung älter und immer stärkere Geburtsjahrgänge erreichen das Pensionsalter. Dafür gibt es verschiedene Gründe, die insbesondere mit dem Ausbau der Staaten zu Wohlfahrtsstaaten in Zusammenhang stehen, geht es nach den Eliten, sollen diese wieder abgebaut werden (Vgl. Pickett, Wilkinson 2010). Die sozialen Errungenschaften, die medizinisch-technischen Fortschritte und die Herstellung von mehr Gleichheit in einer Gesellschaft waren und sind für die positiven Entwicklungen verantwortlich. Pickett und Wilkinson haben in den letzten beiden Jahrzehnten die Resultate unterschiedlicher Studien weltweit ausgewertet und kommen zu dem Schluss, dass je ausgeglichener eine Gesellschaft strukturiert und je geringer der Abstand zwischen Arm und Reich ist, desto weniger Exklusion ist vorhanden, desto gesünder ist die Bevölkerung. Die Menschen leiden weniger an körperlichen und vor allem psychischen Erkrankungen und haben eine höhere Lebenserwartung. Sie sind glücklicher, haben weniger Angst und leben subjektiv und objektiv sicherer. Allen empirischen Befunden sowie

dem Scheitern des Neoliberalistischen Wirtschaftens zum Trotz orientieren sich die Regierungen Europas in ihrem operativen Handeln weiter an neoliberaler Logik und konzentrieren sich auf die Reduktion der Sozialausgaben statt auf Umverteilung und Erhalt des Sozialstaates. Colin Crouch diagnostiziert in diesem Zusammenhang ein befremdliches Überleben des Neoliberalismus.

Die europäischen Staaten sind mit großen Herausforderungen wie der demografischen Entwicklung, dem Anwachsen der Zahl pflege- und betreuungsbedürftiger Menschen und der Zunahme von Armut konfrontiert. Allein in Österreich sind seit 2004 190.000 mehr Arme zu registrieren, dieser Zuwachs ist vergleichbar mit der gesamten EinwohnerInnenanzahl von Linz. Nach den EU Silkhzahlen sind mit Ende 2011 erstmals über 1 Million Menschen in Österreich armutsgefährdet, das sind 12% der Gesamtbevölkerung. Unter einer wachsenden xenophoben Grundstimmung birgt dies große Herausforderungen im Integrationsbereich. Die Verabschiedung vom Sozialstaat, wie ihn etwa der EZB- Chef fordert, hätte zur Folge, dass nicht 12%, sondern 42 % der österreichischen Bevölkerung armutsgefährdet wären (ohne Umverteilung und Transferleistungen laut BMASK).

Der Markt regelt nicht alles

Der Markt regelt die sozialen Probleme nicht, er hat sie weder in der Vergangenheit geregelt, noch wird er es in Zukunft tun. Märkte sind Plätze des Handelns, Verkaufens und Kaufens. Früher waren Märkte Plätze mitten im Zentrum einer Stadt. Heute ist die Stadt der Staat, die Welt selbst ist zum Markt geworden.

Am Marktplatz benötigt man Geld oder Kapital, um Waren und Dienstleistungen zu kaufen. Er ist ein ökonomischer Ort des Tausches, ein Ort von Angebot und Nachfrage. Inkludiert sind jene, die für den Markt arbeiten und jene die Geld besitzen, um Waren zu kaufen. Menschen ohne Arbeit und Menschen ohne Geld müssen draußen bleiben, Sie werden exkludiert. Das Wesen der Gesellschaft kapitalistischer Prägung beinhaltet, alle Räume des Zusammenlebens, den menschlichen Verkehr sowie die mitmenschlichen Beziehungen zu kapitalisieren, wie es Karl Marx schon vor 200 Jahren kritisierte.

Der Mensch hat sich in dieser Logik weiter entwickelt, nicht in die erhoffte Autonomie, sondern (vgl. Neckel) streng individualistisch und zugleich als Massenphänomen. Der Mensch macht sich selbst zur Marke und agiert getrieben - endogen von Angst vor Versagen, exogen durch die Wirtschaft (Vgl. Assheuer 2003). Der Mensch wird zur Ware, zur Ich AG ohne finanzielle Absicherung und befindet sich in einem immer härter werdenden Wettbewerb gegen alle anderen. Das gesellschaftliche Bedürfnissystem, das der Besitzenden wie auch das der Arbeiterklasse wird auf Haben und Habsucht reduziert (Vgl. Misik 2006)

Nur was Geld bringt, zählt und hat einen Wert. Bildung, Kultur, Soziales, Öffentliche Güter, selbst die Daseinsvorsorge werden ökonomisiert. Neoliberales Gedankengut unterstellt privatem Wirtschaften generell Effizienz und KundInnenorientierung, wohingegen davon ausgegangen wird, dass staatliches, öffentliches, gemeinwohlorientiertes Handeln zwingend mit Inkompetenz einhergeht. (Vgl. Crouch 2011:49,50). Das neoliberale Dogma ist in der Praxis vielfach und in verschiedensten Bereichen widerlegt. Der private Sektor, zu dem auch die Geldinstitute gehören, haben zur größten Wirtschaftskrise geführt, die nur durch staatliches Einschreiten und Intervention gedämpft werden konnte. Streben nach Gewinn veranlasst immer wieder Teile des privaten Sektors dazu, beispielsweise Kinder für sich arbeiten zu lassen oder etwa Teile der Blumenindustrie, mit sozial und ökologisch unfair hergestellten Produkten zu handeln. Apple erzielt Medien-

berichten zu Folge in einem Quartal rund 10 Milliarden Dollar Gewinn, während ihre MitarbeiterInnen in Asien unter menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen leiden. Die Liste lässt sich mühelos fortsetzen. Neoliberale Logik misst mit zweierlei Maß. *In der Privatwirtschaft ist alles gerechtfertigt, was sich verkauft.* Der öffentliche Sektor ist politischen Debatten und der einer öffentlichen Kontrolle ausgesetzt (Vgl. Crouch 2011:50,51).

Dem Markt muss kritisch und differenziert begegnet werden, ihm darf keinesfalls eine Lösungskompetenz für alle Probleme zugeordnet werden. Wir sind dazu aufgerufen, ganz gezielt Räume zu definieren, die nicht durch die Prinzipien des Marktes geregelt werden, dies bezieht sich vor allem auf jene Bereiche, in denen moralische Prinzipien zur Anwendung gebracht werden sollen.

Marktorientierung bedeutet auch, dass es nur das gibt, was der Markt zur Verfügung stellt. Der Markt hat weder Bildung, Demokratie, noch Sozial- und Gesundheitsversorgung hervorgebracht. Der Markt stand auch nicht Pate bei der Entwicklung der Sozialarbeit als Disziplin und Wissenschaft zur operativen Lösung sozialer Probleme und Defizite von Menschen. Der Markt stellt nicht für alle Gesellschaftsmitglieder Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung, schon gar nicht im Armuts- oder Kinder- und Jugendwohlfahrtsbereich (vgl. Badelt 2007).

Die Marktlogik darf nicht zum alleinigen Maßstab unseres Handelns werden, auch nicht in Bezug auf Sozialarbeit und deren Fördergeber.

Nur eine solidarische Werteorientierung hat Menschen dazu bewogen, sich für andere benachteiligte Gruppen zu interessieren, zu engagieren, sich zu organisieren und zu helfen. In jenen Bereichen, wo kein Profit zu holen war, haben sich historisch betrachtet auch keine Profitorganisationen engagiert.

Für Arme, sozial Benachteiligte, Kranke, Pflegebedürftige, Drogenabhängige und andere sozial exkludierte Bevölkerungsgruppen haben die Öffentliche Hand, Kommunen, Länder und Bund sowie NGOs Hilfsangebote und Dienstleistungen entwickelt. In den 1970er Jahren und danach begannen die Gemeinden und Länder sukzessive Dienstleistungen an Gemeinnützige

Dienstleister auszulagern. Diese wurden zu Beginn vereinsrechtlich, heute werden sie zum Teil in gemeinnützigen GMBHs organisiert. Dies hatte einen Wettbewerb der gemeinnützigen Träger zur Folge. Erst in den letzten 20 Jahren, in denen einige Bereiche des Sozialen sich zu Teilmärkten entwickelten, Ausschreibungen stattfanden, Tagsätze, Stundensätze oder ähnliche Finanzierungsstrukturen entstanden, begannen sich For-Profitunternehmen mit dem Bereich auseinanderzusetzen und sich dort zu engagieren, wo die Möglichkeit besteht, Profit zu lukrieren.

Die Sozialwirtschaft

In Österreich ist der Begriff „Sozialwirtschaft“ nicht sehr präsent. Im Allgemeinen werden darunter Organisationen verstanden, die einem gesellschaftlich als notwendig und sinnvoll anerkannten Leistungsauftrag folgen. Europaweit wird in einem der letzten EU-Arbeitsmarktreporte festgehalten, dass der Gesundheits- und Sozialbereich eine der am stärksten wachsenden Branchen der letzten Jahre ist. Zusätzlich zeichnet er sich durch nachhaltige Jobs mit hohem Frauenanteil und mit qualitativen Berufen aus. Wie groß ist die Branche in Österreich? Mit der BAGs, der Berufsvereinigung von Arbeitgebern im Gesundheits- und Sozialbereich, repräsentieren wir rund 45.000 MitarbeiterInnen im privaten, vorwiegend gemeinnützig organisierten Sozialbereich. Mit den gesatzten Betrieben vertreten wir rund 90.000 Beschäftigte. Die Branche durch private Wohlfahrtsorganisationen ist nach Schätzung der BAGs rund 300.000 MitarbeiterInnen stark.

Gemeinnützige Organisationen bleiben nicht unter sich

In den Nachbarländern Österreichs ist der Anteil der For-Profitorganisationen im letzten Jahrzehnt enorm angewachsen. Im Pflegebereich haben die FPOs in Deutschland schon 50% und mehr Marktanteil. In Österreich ist die Entwicklung noch nicht so stark ausgeprägt. Es stellt sich die Frage, ob sich die Landschaft ähnlich wie in Deutschland verändern wird und welche Faktoren dafür ausschlaggebend sein werden, dass mehr

Profit- und weniger Non-Profitorganisationen in den Sozialbereich drängen. Ist es unerheblich, ob gewinnorientierte oder gemeinnützige Organisationen soziale Arbeit machen? Welche Vorteile haben gemeinnützige Organisationen gegenüber Profitorganisationen?

Ambivalenz und steigende Unzufriedenheit

Die Bundesregierung sowie Landes- und kommunale Regierungen haben mit den NGOs im Laufe der Jahre der Zusammenarbeit eine Gesprächskultur entwickelt. Der Stellenwert unserer Expertise wird nachgefragt. Bei den beiden letzten Koalitionsverhandlungen durfte ich als Experte am Regierungsprogramm zum Thema Pflege mitwirken. Zum anderen wird unsere Kritik an der Regierung zum Beispiel im Fremden- und Asylrecht als unangenehm empfunden. Kritik an der zu geringen Höhe der bedarfsorientierten Mindestsicherung oder dem zu klein geratenen Pflegefond macht den RegierungsvertreterInnen keine Freude. Trotz einer zunehmenden Dienstleistungsorientierung vergessen NPOs die Elemente der sozialen Bewegung einer NGO nicht. Als Konsequenz daraus bringen FördergebertreterInnen ihre Unzufriedenheit über die Rolle der NGOs als Dienstleistungsorganisationen zum Ausdruck. Aussagen wie diese häufen sich signifikant. „Ich mache lieber Verträge mit privaten Kommerziellen. Die haben einen Vertrag, es gibt keine Diskussion und ich muss mich nicht kritisieren lassen.“ „Die machen ihre Arbeit und machen sich nicht ständig für die Betroffenen stark.“ „Leistungen finanzieren lassen und gleichzeitig die Regierung kritisieren, das werden wir nicht länger akzeptieren.“

Die BAG, Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrt, wie auch die BAGs, Berufsvereinigung von ArbeitgeberInnen im Gesundheits- und Sozialbereich, beschäftigen sich mit der Frage des Mehrwerts von Gemeinnützigkeit. In der BAG wurde eine Arbeitsgruppe einberufen, um ein Positionspapier zu erarbeiten, das mit Mai vorliegen wird und einer Beschlussfassung zugeführt werden soll.

In der Auseinandersetzung zwischen Non Profit und Profitorganisationen haben die NPO's die Aufgabe, die Bedeutung „Gemeinnützigkeit“ in der Sozialwirtschaft und Volkswirtschaft für die Menschen, die Politik, für die Gesellschaft konkret darzustellen und gleichzeitig eine Bewusstseinsbildung der öffentlichen FördergeberInnen zur Vergabe von Leistungen an gemeinnützige Dienstleistungsunternehmen zu bewirken. Der Mehrwert von Gemeinnützigkeit gegenüber Profitorientierung wird darzustellen sein. Der Profitbereich vergrößert seinen Marktanteil im Sozialbereich je nach Branche unterschiedlich stark. (z.B. arbeitsmarktpolitischer Bereich, Schulungen, Bildungsangebote). An Hand der Pflegebettenentwicklung lässt sich die Steigerung der Marktanteile von Profitorganisationen exemplarisch nachvollziehen:

Absolutzahlen der Wohn- und Pflegebetten

%	Öffentlich	NPO	FPO
1987	76,4	21,6	2
1998	55,33	35,76	8,9
2004	52,84	35,49	11,67
2006	52,18	36,03	11,79
2008	48,77	37,08	14,15
2010	47,45	33,21	19,34

Nonprofit Sektor - Bedeutung

Einigen Merkmalen, in denen sich NPOs von Profitorganisationen unterscheiden, wird zu wenig Beachtung geschenkt. So wichtig der Non Profit Sektor in Österreich für Wirtschaft und Gesellschaft ist, so wenig politische Beachtung und fehlerhafte Informationen gibt es über ihn. Möglicherweise, weil bis dato der dritte Sektor in Österreich noch keine eigene Identität gefunden und entwickelt hat. Grund dafür sind die vielfältigen Themenbereiche, denen sich NPO's widmen, die Organisationen selbst sind zu unterschiedlich. Zudem wird die nicht profitorientierte Landschaft in Österreich vom Föderalismus geprägt. Der Sozialbereich ist

beispielsweise mit 70% von öffentlichen Mitteln abhängig. Das erklärt sich durch eine mangelnde Tradition privater Wohltätigkeit und einem starken Sozialstaat in diesem Land (vgl. Meyer, Neumayr, Schneider).

Das Wachstum der NPOs

Non Profit Organisationen engagieren sich in den verschiedensten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. NPOs sind ein Bestandteil der organisierten österreichischen Zivilgesellschaft. Im Speziellen sind NPOs im sozialen Wirkungsfeld Teil sozialer Bewegungen, Sprachrohr und Interessensvertretung von und für zumeist benachteiligten Gruppen der Gesellschaft sowie Erbringer von Dienstleistungen in den verschiedensten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. Non Profit Organisationen haben sich in den letzten drei Jahrzehnten bei der Entwicklung, Organisation und Durchführung von Dienstleistungen im Sozialbereich qualitativ und quantitativ zu Säulen der sozialen Landschaft entwickelt. Der Hauptteil der in Österreich aktiven Non Profit Organisationen bietet soziale Dienstleistungen an (vgl. Buchinger, 2008).

Was ist eine NPO?

Eine treffende Definition stammt von Badelt (2007). Er bezeichnet nicht profitorientierte Organisationen unterschiedlicher Ausprägung je nach Führung als private und nicht staatliche Organisationen. Zusätzlich liegt ein Mindestmaß an formaler Organisation vor. Wenn Gewinne oder Überschüsse erzielt werden, kommen diese dem eigentlichen Zweck der jeweiligen Organisation zugute. Das bedeutet, dass grundsätzlich eine Gewinnerzielung notwendig ist, die Gewinne jedoch nicht an Eigentümer oder Mitglieder ausgeschüttet werden dürfen. Die Profite müssen zur Missionserfüllung der jeweiligen Organisation eingesetzt werden. Aufgrund der Heterogenität der Non Profit Organisationen unterscheidet sich deren Finanzstruktur stark. Ein wesentlicher Faktor ist, dass die wichtigsten Entscheidungen innerhalb der Organisation getroffen werden und ein

Mindestmaß an Freiwilligkeit existiert. Die freiwilligen HelferInnen können beispielsweise ehrenamtliche MitarbeiterInnen oder SpenderInnen sein. Folgende Probleme beinhaltet der Begriff NPO - ein kurzer Diskurs:

- Non Profit ist eine Definition negativer Prägung und vielfach wenig identitätsstiftend (vgl. Zauner, 2002:166).
- Das eigentlich Besondere, der soziale Mehrwert, wird nicht transportiert, (vgl. Fenninger, Zauner 2002).
- Non Profitorganisationen erwirtschaften neben den unmittelbaren Dienstleistungen einen sozialen Profit.
- NutzerInnen, MitarbeiterInnen, FördergeberInnen haben einen Mehrwert durch die Arbeit gemeinnütziger Organisationen.
- Sozialprofitorganisationen fällt die Rolle des Vermittlers zu – zwischen Betroffenen, Klientengruppen, Bürokratie und Politik.
- Non Profit Organisationen sind eigentlich Sozialprofitorganisationen.
- Sozialprofitorganisationen erbringen eine gesellschaftliche Leistung und erfüllen einen gesellschaftlichen Auftrag.

Sind Non Profit Organisation die eigentlichen Profitorganisationen?

- Sozialprofitorganisationen erwirtschaften mehr als einen unmittelbaren sozialen Profit. Sie generieren einen gesellschaftlichen Profit, dies regional, im Sozialraum oder darüber hinaus. Definiert man Profit nicht nur als Gewinn für Eigentümer sondern als sozialen, demokratiepolitischen, ökologischen und kulturellen Gewinn, so sind sie in Wahrheit die eigentlichen Profitorganisationen.
- Profitorganisationen erwirtschaften vorerst nur Profit für sich (shareholder). Die Gesellschaft hat eine Fülle von Maßnahmen zu ergreifen, um die bedingungslose rücksichtslose Profitorientierung zu verhindern, die an folgenden Parametern ablesbar ist: Konkurrenzprinzip, Mehrwertaneignung, Ausbeutung der Arbeitskraft, Kinderarbeit, Zerstörung der Natur (vgl. Heinrich 2004/MEW).
- Sozialprofitorganisationen transportieren wichtige Informationen über benachteiligte Gruppen zu den politischen Entscheidungsträgern (vgl. Fenninger, 2008).

NPOs haben eine Mission und Ziele für die Allgemeinheit

Das Kernthema von Non Profit Organisationen ist, dass sie durch ihren Zweck ihrer Existenz eine Mission verfolgen, ein sogenanntes Oberziel. Diese Mission besteht in der Regel aus einer Vielzahl von ganzen Zielbündeln (vgl. Horak, Matul, Scheuch, 2002:198). Die Mission, der Wertekanon, das daraus abgeleitete Leitbild durchdringt in der Regel die gesamte Organisation. NPOs verfolgen im Gegensatz zu gewinnorientierten Organisationen viele Ziele. Doch nicht alle Ziele lassen sich so eindeutig messen wie Absatz und Gewinnkennziffern. NPOs tendieren durch ein Bündel von Zielen zu Zielkonflikten, in deren Abwägung der Wertekanon und die Mission eine große Rolle spielen. NPOs haben eine Vielzahl von relevanten Umwelten und kritischen Erfolgsfaktoren, von denen Erfolg und Misserfolg abhängen. Erfolg kann je nach Standort unterschiedlich interpretiert werden. (Vgl. Fenninger 2008).

Neoliberal geprägter Wandel der Gesellschaft bedeutet Herausforderung für die NPO's

Nachtwey (2009) spricht davon, dass sich die Länder Europas in einem Transformationsprozess zu Marktdemokratien befinden. Der Sozialstaat wird, wenn nicht abgeschafft, ökonomisiert und die Sozialpolitik nach marktwirtschaftlichen Gesetzen ausgerichtet. Wir erleben eine Krise der repräsentativen Demokratie. Dafür werden unterschiedliche Gründe ins Treffen geführt. Aus meiner Sicht gibt die Politik Gestaltungskompetenz und -willen zusehends aus der Hand. Nicht die Politik reguliert die Märkte, mittlerweile steuert der Finanzmarkt die Politik. Die Ratingagenturen verabreichen der Politik ihre Rezepturen, die Regierungen haben zunehmend die Rolle von Erfüllungsgehilfen inne. Nationalbankdirektor Nowotny zitierte im Jänner 2012 in einem persönlichen Gespräch einen schwedischen Politiker,

der sinngemäß meinte, dass die Verschuldung der Staaten bei den Banken der erste Schritt zu Abhängigkeit und Unfreiheit wäre. Ich teile die Ansicht, dass es für das Bewahren staatlicher Souveränität unabdinglich ist, Handlungsspielraum und Unabhängigkeit zu erlangen. Die Zinsenlast für Anleihen wird immer höher und daher schwieriger zu finanzieren. Die Frage ist, mit welchen Mitteln wir eine solche Unabhängigkeit erreichen können. Eine Möglichkeit wäre, dass die Regierung der österreichischen Bevölkerung offensiv Staatsanleihen mit einer guten Verzinsung und Haftung anbietet. Ist der Staat bei den ÖsterreicherInnen und nicht bei den Banken verschuldet, so erhält er seine Unabhängigkeit. Bund, Länder, Bezirke und Gemeinden sind zu viele Verwaltungsebenen für ein kleines Land wie Österreich. Eine Verwaltungsreform mit radikalen Einkürzungen der Verwaltungsebenen würde eine Senkung der Ausgaben bewirken und Blockaden der Länder verringern. Der Ausbau von Vermögenszuwachssteuern auf ein durchschnittliches europäisches Niveau würde Mehreinnahmen von rund 4 Milliarden EURO zur Folge haben.

Die reale Politik sieht anders aus. Sie wird für die gesellschaftlich Starken betrieben. (vgl. Brand 2011) Österreich ist zu einer Oase Besitzender geworden. 3500 Haushalte besitzen soviel wie rund 1,8 Millionen Haushalte (Volkshilfepaper Armut made in Austria 2011) an Geldvermögen. Zeitgleich befindet sich Österreich an vorletzter Stelle hinsichtlich vermögensbezogenen Steuern. Sozialpolitik neoliberaler Prägung unterscheidet sich gravierend vom Wohlfahrtsverständnis der 1970er bis 1980er Jahre.

- Sozial im neoliberalen Verständnis bedeutet nicht mehr, den Einzelnen in die Lage zu versetzen, sich seinen Interessen und Fähigkeiten gemäß zu entwickeln
- Sozial ist nun vielmehr, was im Interesse der „Allgemeinheit“, der Ökonomie, des Wirtschaftsstandortes ist.
- Der Sozial- und Wohlfahrtsstaat wird zum Wettbewerbsstaat (vgl. Lessenich 2008).

Profitorganisationen

Profitorganisationen bzw. kommerzielle Organisationen haben keinen gesellschaftlichen inneren Auftrag. Es geht nicht primär darum, soziale Missstände für benachteiligte Menschen zu beseitigen. Die Unternehmen wollen Profit erwirtschaften und entdecken auch den sozialen Sektor als eine Möglichkeit. Kindergärten, Schulen, Universitäten, soziale Einrichtungen, Sozialarbeit, Jugendämter, Frauenhäuser, Flüchtlingsarbeit, Menschenrechtsarbeit und Sozialhilfe sind definitiv nicht durch das Engagement von kommerziellen, gewinnorientierten Unternehmen entstanden. Profitorganisationen scheinen sich erst dann für soziale Aktivitäten und Dienstleistungen zu interessieren, wenn mit deren Durchführung ein finanzieller Profit zu erwarten ist (Rosinpicker).

Im Gegensatz zu Non Profit Organisationen steht im Mittelpunkt der Profitorganisationen primär die Erwirtschaftung von Profit. Ein hoher Finanzgewinn eines Unternehmens sagt nichts darüber aus, ob das Unternehmen Arbeitsplätze schafft oder abbaut (vgl. Felber 2012), ob die Arbeitsqualität besser oder schlechter wird oder ob der gemeinsam erschöpfte Wert gerecht oder ungleich verteilt wird. Der Erfolg einer Firma kann nicht an seinem Finanzgewinn gemessen werden. Derzeit fehlt es an dem richtigen Austauschverhältnis zwischen denen, die Arbeitskraft oder Mittel zur Verfügung stellen und denen, die von der Tätigkeit der Organisation profitieren.

Wirtschaftsrechtliche Kompetenz ist die Grundlage des Erfolges von NPOs und FPOs

Managementmethoden sind unabhängig von der Rechtsstruktur. NPOs und FPOs wenden vielfach dieselben Instrumente zur Führung und Steuerung an. Die jeweiligen Hilfsinstrumente zur Erfüllung von Managementaufgaben gelten auch für NPOs (vgl. Mayerhofer/Scheuch 2002:100). Ebenso gibt es keinen Unterschied hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Professionalität von NPOs und FPOs. Die vor 15

Jahren noch geäußerte Behauptung, gewinnorientierte Firmen können besser wirtschaften als Gemeinnützige, entbehrt heute einer Grundlage. Im Gegenteil: die Führung von NPOs ist komplexer. Bsp. größere Anzahl an kritischen Erfolgsfaktoren, mehrere Ziele sind zu erreichen, zum Teil bestehen Zielkonflikte (vgl. Badelt/ Horak/ Zimmermann 2009).

Die unheimliche Karriere der KlientInnen

Die Ökonomisierung der Sozialarbeit hat die Position der KlientInnen verändert, dies nicht immer zum Besseren.

- Durch Verwaltungsreformen und Marketingstrategien haben die ursächlichen Adressatinnen Sozialer Arbeit, die Armutsbevölkerung eine beachtliche Karriere gemacht. Vom Almosenempfänger/ von der Almosenempfängerin zum Hilfsbedürftigen/ zur Hilfsbedürftigen zum Klienten/ zur Klientin, weiter zum/ r Anspruchsberechtigten hin zum Kunden/ zur Kundin.
- SozialarbeiterInnen seien KundenberaterInnen, der Kunde/ die Kundin bekommt Wünsche erfüllt und die Sozialarbeit hilft durch unerbittlich freundliches Verhalten bei all seinen/ihreren Problemen. Ist das noch Soziale Arbeit? Wird sie im Rahmen einer marktorientierten „Konzernstrategie“ bis zur Unkenntlichkeit verbogen? (Vgl. Hinte 1999:61) KundInnenorientierung im marktwirtschaftlichen Sinn erscheint zumindest fragwürdig - das Sozialamt geht auf KundInnenwerbung? Wenn eine Kommune, ein Land, die öffentliche Hand, die BürgerInnen als KundInnen definiert und tatsächlich die Bedürfnisse und Anfragen

INSTITUT für konfrontative HANDLUNGSKOMPETENZ

Sprechen statt schlagen – Konfrontation als Nadelstich zur Veränderung

Das Anti-Gewalt-Training/Konfrontative Ressourcetraining (AGT/KRT) ist ein deliktenspezifisches Programm zur Behandlung von gewaltbereiten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen, vor allem auch von WiederholungstäterInnen. Es handelt sich um eine sozialpädagogische Interventionsform mit psychologisch/therapeutischen Elementen. Das Training gründet sich auf aggressions- und kriminalitäts-theoretische Erkenntnisse und lerntheoretisch-kognitive Grundannahmen.

4-jährige Zusatzqualifikation zum/zur
Zertifizierte Zusatzqualifikation zum/zur
Anti-Gewalt-TrainerIn/
Konfrontativer RessourcetrainerIn (AGT/KRT)
Konfrontative Pädagogik im Umgang mit gewaltbereiten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen
Wien: Start 29.11.2012
Infoveranstaltung: 09.06.2012 15-17 Uhr

Konflikte konstruktiv begegnen
Hilfreiche systemische Sichtweisen und praktische Lösungsschritte in der Konfliktarbeit
Wien: 27.09 - 29.09.2012
Don Bosco Haus in Wien

Grenzen setzen mit Herz I
Strategien der Deeskalation
In der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen
Inhouse-Seminare auf Anfrage

Grenzen setzen mit Herz II
Konfrontative Gesprächsführung als Methode zur Aufarbeitung gewalttätigster Situationen
Inhouse-Seminare auf Anfrage

Grenzen setzen mit Herz III
Methoden der Mobbingintervention
In Schulen und stationären Einrichtungen
Inhouse-Seminare auf Anfrage

Anmeldung erforderlich unter:
Institut für Konfrontative Handlungskompetenz

Informationen unter: www.likh.de
Tel.: 00 49 (0) 88 57 - 89 28 50
Email: mail@likh.de
Ludmühlstrasse 41a . D - 83673 Nidl

umfangreich befriedigt (Wunscherfüller), geht sie in kürzester Zeit bankrott. KlientInnen müssen nicht immer KundInnen sein, auch wenn es schön klingt.

- Beziehungsarbeit ist weder aus sozialwissenschaftlicher Perspektive noch aus einer pflegewissenschaftlichen Perspektive eine reine KundInnenbeziehung.

Menschen sind mehr als Kunden, auch dann, wenn sie Soziale Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Menschen sind auch keine Waren (Vgl. Beck 1993)

Wenn BürgerInnen zu KundInnen mutiert werden, stellt das keine Beförderung dar, sie werden dabei degradiert. Soziale Arbeit hat zu empowern, hat zu befähigen und nicht abhängig zu machen. Wenn die Profitlogik und Marktorientierung zur Grundlage von Sozialpolitik werden, gefährden sie nicht nur deren gemeinnützige Ausrichtung, sie verändern die Rolle der KlientInnen.

Mehrwert von Nichtgewinnorientierten Organisationen

Mehrwert durch Freiwilligenarbeit

Eine der wichtigsten Kernkompeten-

zen des Non Profit Sektors liegt in der Einbeziehung und Beteiligung von Freiwilligen. Wenn Freiwilligenarbeit nicht dazu missbraucht wird, Hauptamtlichkeit zu ersetzen, stellt diese eine ganz besondere und wichtige Form zivilgesellschaftlichen Handelns dar. Sie bedeutet Partizipation, Begegnung und Mitwirkung von Menschen an der Arbeit mit benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Im Jahr 2009 erschien der erste Freiwilligenbericht des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. Er zeigt, dass 43,8% der österreichischen Bevölkerung über 15 Jahre sich freiwillig engagieren. 27,9% tun dies unter Einbindung in eine Organisation (sogenannte formelle Freiwilligenarbeit). Den höchsten Beteiligungsgrad haben 40 bis 49-Jährige mit 49,5% und 50 bis 59-Jährige mit 48,2%. 9,8% engagieren sich bis ins hohe Alter (über 80-Jährige) freiwillig.

- Einerseits ist Freiwilligenarbeit vor allem eine Bereicherung für die Gesellschaft, es kommt zu einer Brückenfunktion zwischen Menschen oder eröffnet Lernfelder bzw. ermöglicht eine aktive Solidarität. Dies führt unabhängig vom Alter zu einer Einbindung in die Gesell-

schaft. Freiwillige HelferInnen können über wertvolle Zusatzqualitäten verfügen und in NPO's einbringen (vgl. Armutskonferenz, 2011). Andererseits kann der Einsatz von ehrenamtlichen HelferInnen in nicht profitorientierten Organisationen eine Reihe von Problemen erzeugen. So sind beispielsweise die Akquisition wie auch die Qualifizierung eine Herausforderung. Ebenso ergeben sich häufig Abstimmungsprobleme zwischen ehrenamtlicher und bezahlter Arbeit (vgl. Badelt, 2007). Es muss darauf geachtet werden, dass das Betätigungsfeld eigenständig und selbstbestimmt ist, vor allem aber darauf, dass die freiwilligen Arbeit eine sinnvolle Ergänzung zur hauptamtlichen Beschäftigung darstellt. Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement ist eine Grundlage für das Gelingen von Demokratie, denn freiwillige Arbeit verkörpert gelebte Solidarität. Ehrenamtliche, freiwillige Arbeit die beinahe ausschließlich von gemeinnützigen Organisationen organisiert wird, liegt bei rund 481.000 Vollzeitäquivalenten.

Gesellschaftlicher Mehrwert

- Liegt nicht nur in der unmittelbar



Buchtipp: „Von Freiheit träumen“

„Die Flüchtlinge in der Westsahara müssen seit 35 Jahren unter schwierigsten Bedingungen in Lagern inmitten der algerischen Wüste leben“, sagt Erich Fenninger, Bundesgeschäftsführer der Volkshilfe Österreich zum Hintergrund über sein neues Buch mit dem Titel „Von Freiheit träumen“. „Wir dokumentieren hier nicht nur das Leben der Menschen in den Flüchtlingslagern, sondern erzählt auch deren Geschichten. Die Bilder von Fotografin Michaela Bruckmüller geben uns Einblicke in das Elend in den Flüchtlingslagern, den Kampf ums Überleben, zeigen aber auch Freude, Engagement, Lebenswillen und Kampfgeist.“



Ab sofort erhältlich: „Von Freiheit träumen“

„Von Freiheit träumen. Das Flüchtlingsleben der Westsaharais. Bilder und Gespräche über Stillstand, Hoffnung und Hilfe“ wurde von der Volkshilfe herausgegeben und ist im mandelbaum verlag mit Beiträgen von Salek Baba, Nadjat Hamdi, Manfred Nowak, Wolfgang Petritsch, Erika Pluhar und Karin Scheele erschienen.

Es ist für 24.90 Euro im Fachhandel oder unter <http://mandelbaum.at> erhältlich.

erbrachten Dienstleistung, sondern im Brückenschlag zwischen den Betroffenen, der sozialwirtschaftlichen Organisation, dem Verein und den Mitgliedern. Sozialprofit entsteht durch die Funktion eines demokratischen Sprachrohrs für Betroffene und Mitglieder, aus einer fachlichen Expertise, die soziale Organisation basiert auf einer Mission (vgl. Fenninger 2008, solidar 2006).

- Das Leistungsspektrum der großen NPOs konzentriert sich nicht nur auf die Eigenleistungen für Mitglieder, sondern ist mehrheitlich fremdleistungsorientiert (vgl. Badelt, 2002).

- Information über benachteiligte, exkludierte Gruppen wird zu den politischen Entscheidungsträgern transportiert. Es entsteht ein gesellschaftlicher Dialog über Problemgruppen (Menschenrechtsarbeit, Gefängnisarbeit, Flüchtlingsarbeit).

- Mehr als 100.422 Personen sind in sozialen Diensten beschäftigt, die mehrheitlich in 5.740 Wohlfahrts- und Sozialfürsorgevereinen organisiert sind (lt. Statistik Austria). NPOs beschäftigen nicht nur reguläre bezahlte Arbeitskräfte, sondern sind oft auch ein Betätigungsfeld für ehrenamtliche MitarbeiterInnen. Unter ehrenamtlicher Arbeit wird in der Folge eine Arbeitsleistung verstanden, der kein monetärer Gegenfluss gegenübersteht, die also nicht mit Geld bezahlt wird (vgl. Badelt et.al., 2007).

Mehrwert für Fördergeber

- Fördermittel, die durch die Förderung von Gemeinnützigen Organisationen in den Sozialbereich fließen, können den Sozialbereich nicht mehr verlassen (vgl. Vereinsgesetz/Gsm BH Gemeinnützigkeit).

- Zufallsgewinne, Überschüsse können nicht an Eigentümer ausgeschüttet werden.

- Überschüsse werden reinvestiert und ermöglichen neue Soziale Arbeit.

- Viele soziale Dienstleistungen wären vermutlich nicht entwickelt worden, wenn gemeinnützige Organisationen nicht in neue Sozialprojekte investiert hätten (vgl. Fenninger 2008).

Mehrwert für KlientInnen

- NutzerInnen von SPOs profitieren

vom Mehrwert, nicht nur anhand von Qualitäts- und Preiskriterien beurteilen zu können, sondern auch auf Grund der Anerkennung auf politischer Ebene wie erkennbarer gesellschaftlicher sozialer Identität (vgl. solidar 2006:17).

- KundInnen können sich für eine freiwillige Beschäftigung bei einer NPO entscheiden. Dies führt zu einem vermehrten Vertrauen in die Organisation und zusätzliche Motivation. Darüber hinaus können sie Freundschaften und Bindungen entwickeln.

- Weiters können sie nachvollziehen, dass der Gewinn wieder in soziale Projekte investiert wird.

Mehrwert für Demokratien

Der Begriff NGO existiert seit der Charta der Vereinten Nationen 1945. Er wurde eingeführt, um VertreterInnen von sozialen und umweltpolitischen Organisationen an den UNO-Prozessen zu beteiligen. Zum ersten Mal in der Geschichte erhielten NGOs und Organisationen der Zivilgesellschaft ein Statut in der Organisation von Staaten und Regierungen. NGOs leisteten einen wichtigen Beitrag zur Bildung eines Art Wertesystems zivilgesellschaftlicher Verantwortung (Vgl. Stéphane Hessel 2011:32,33)

- Unabhängig vom Staat gibt es eine Vielzahl von Nichtregierungsorganisationen, Institutionen, Vereine, Gewerkschaften und Menschenrechtsorganisationen.

- Die Bedeutung liegt darin, dass sie eigenen Zielen dienen, gesellschaftliche Bedürfnisse befriedigen und unabhängig von Regierungen und kapitalistischen Interessen arbeiten.

- Sie stellen gruppenspezifische und institutionelle Fundamente dar, von denen ausgehend die Menschen Einfluss auf die Entwicklung ihrer Gesellschaft nehmen (Vgl. Gene Sharp Von der Diktatur zur Demokratie 2011:36).

NPOs stärken die Demokratien

Wir leben in einer Demokratie, aber Vorsicht: Neoliberalismus gefährdet Ihre Demokratie!

- 500 Privatkonzerne besitzen in allen Sektoren der Wirtschaft 52,8% des Welt-Bruttosozialproduktes. Somit

kontrollieren sie mehr als die Hälfte aller produzierten Reichtümer auf der Welt (Weltbankstatistik; Vgl. Jean Ziegler 2011:9 Der Aufstand des Gewissens) Demokratische Staaten werden von nicht demokratisch legitimierten Finanzmarktinteressen beeinflusst und gelenkt, statt umgekehrt. Eine globale ökonomisch und Finanzmarktzielen unterworfenen Weltpolitik fordert Opfer. Diese benötigen unsere Solidarität durch die Zivilgesellschaft.

- Vernetzungen zivilgesellschaftlicher Vereinigungen tragen oft mehr zum Schutz von Menschenrechten und den Fortschritt in benachteiligten Regionen bei als Regierungsabkommen.

- Das Fehlen von Pluralität und Zivilgesellschaft, das Verhindern von Widerspruch führte in der Geschichte zu einem stalinistischen Kommunismus oder in anderen autoritären Staaten zu Faschismus, in jedem Fall aber zum Abbau und zur Verhinderung von Demokratie. (Vgl. Benjamin Stora 2011:IL 92)

Einige Schlussfolgerungen:

- NGOs verhindern autoritäre Strukturen. NGOs sind wichtige Kontrollorganisationen von Regierungen. NGOs bündeln und kanalisieren gesellschaftliche Interessen und befriedigen gesellschaftliche Bedürfnisse.

- NGOs betreuen Klientengruppen, die von Unternehmen nicht bedient werden.

- NGOs erfüllen darüber hinausgehende Funktionen wie Advocacy (also Interessensvertretung für die Allgemeinheit bzw. Gesellschaft)

- NGOs wird mehr Vertrauen entgegengebracht (siehe Studie Wahl von Pflegeheim oder Kindergärten).

- NGOs arbeiten mit Freiwilligen bzw. können Freiwillige integrieren und ihnen eine sinnvolle Nebentätigkeit anbieten.

- Die Zusammenarbeit von Freiwilligen und hauptamtlich tätigen Personen ist wichtig für die Förderung von Integration und Kohäsion (vgl. Hugendubel, 2006 in Fenninger, 2008).

- NGOs füllen Lücken, die der Markt oder der Staat nicht füllen (können).

- Sozialprofit entsteht durch die Funktion eines demokratischen Sprach-

rohrs von Mitgliedern und Betroffenen (vgl. Fenninger, 2008).

- NGOs verfolgen gesellschaftliche Interessen, Profitorientierung verfolgt Gewinninteressen.
- Jeder in eine NPO investierte Euro finanziert soziale Dienstleistungen, hilft Betroffenen und bleibt im sozialen System.

Literatur:

Badelt, Christoph (2002) Handbuch der Nonprofitorganisationen Strukturen und Management

Badelt, Christoph (2009): NPO Kongress Wien Schönbrunn

Brand, Ulrich (2011) Post-Neoliberalismus? Aktuelle Konflikte Gegen- hegemoniale Strategien

Crouch, Colin (2011): Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus edition suhrkamp

Fenninger Erich (2008): Sozialprofit- Organisationen im Spannungsfeld von sozialer Bewegung, Menschenrechten, sozialer Dienstleistungen, Markt und Wettbewerb in Recht. SO (Hrsg.) Pantucek Peter, Schmid Tom, Vyslouzil Monika Menschenrechte und Probleme der Sozialarbeit

Fritzsche Peter (2004) Menschenrechte Paderborn Gramsci, Antonio (1991) Gefängnishefte. Hrg. Wolfgang Fritz Haug und Klaus Bochmann, Hamburg

Heinrich, Michael (2004): Kritik der politischen Ökonomie. Eine Einführung

Hessel, Stéphane (2011): Engagiert Euch Im Gespräch mit Gilles Vanderpooten ullstein

Hinte, Wolfgang/Litges, Gerd/ Springer, Werner (1999): Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld Soziale Räume statt Verwaltungsbezirke

Horak Christian, Matul Christian, Scheuch Fritz (2002): Ziele und Strategien von NPOs in Badelt Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofitorganisationen, Strukturen und Management

Lessenich Stephan (2008): Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld

Nachtwey, Oliver (2009): Marktsozialdemokratie.

Marterbauer, Markus (2011): Zahlen Bitte! Die Kosten der Krise tragen wir alle. Deuticke

Mayerhofer, Wolfgang/ Scheuch Fritz (2002) Zwischen Nützlichkeit und Gewinn, Nonprofitorganisationen aus betrieblicher Sicht. In Badelt, Christoph (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management. Wien

Meichenitsch, Katharina, Diakonie Österreich (2011): Grafik Pflegeheime in Österreich

Nordhausen, Frank; Schmid Thomas (2011) Die Rebellion des jugendlichen Mittelstandes In: Die arabische Revolution Hg. Ch Links Verlag

Sharp, Gene (2011): Von der Diktatur zur Demokratie. Ein Leitfadens für die Befreiung. Das Lehrbuch zum gewaltlosen Sturz von Diktaturen beckschereihe

Schmid, Tom (2008): Soziale Daseinsvorsorge: Erbringungsverantwortung oder Gewährleistung? Pantucek, Peter; Schmid, Tom; Vyslouzil Monika (2008) In Recht SO Segalla, Patrick (2006): Kommunale Daseinsvorsorge. Wien- New York.

Solidar (2006): Herausforderungen durch Markt und Wettbewerb. Brüssel

Stora, Benjamin (2011) Arabisches Erwachen In: Lettre International Europäische Kulturzeitung IL92

Volkshilfepaper Armut made in Austria 2012

Zauner Alfred (2002): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen in Handbuch der Non Profit Organisation Strukturen und

Management. Wien

Ziegler, Jean (2008): Das Imperium der Schande. Der Kampf gegen Armut und Unterdrückung. Goldmann Verlag

Ziegler, Jean (2009) Der Hass auf den Westen: Wie sich die armen Völker gegen den wirtschaftlichen Weltkrieg wehren Bertelsmann Verlag

Ziegler, Jean (2011) Der Aufstand des Gewissens: Die nicht gehaltene Festspielrede 2011. Ecowin Verlag

Zimmermann (2009): NPO Kongress Wien Schönbrunn

Mag. (FH) Erich Fenninger, DSA. Diplomierter Sozialarbeiter und Sozialwissenschaftler, Bundesgeschäftsführer der Volkshilfe Österreich, Vorstandsmitglied von Solidar – europäischer Dachverband laizistischer, sozialer Bildungsträger und EZA-Organisationen Ehrenamtliche Tätigkeit in gemeinwesen-orientierten Projekten, sozialen Bewegungen, Sozialombudsman



Studium mit Zukunft

Master-Studium an der FH OÖ: Lernen und Forschen wie helfen gelingt

Soziale Arbeit studieren in interkulturellen und internationalen Kontexten

Der Master-Studiengang Soziale Arbeit der Fakultät für Gesundheit und Soziales der FH OÖ in Linz dient einem wissenschaftlich und fachlich vertiefenden Studium der Sozialen Arbeit unter besonderer Berücksichtigung der Vermittlung von interkultureller Kompetenz.

Der Studienschwerpunkt **interkulturelle Kompetenz** wurde vor dem Hintergrund gewählt, dass MigrantInnen bzw. Menschen mit Migrationshintergrund heute in allen Bereichen der Sozialen Arbeit anzutreffen sind. In diesem Sinn versteht sich interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz über alle Handlungsfelder und Tätigkeitsbereiche der Sozialen Arbeit und impliziert ein Bündel von fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen, welches Reflexionsvermögen und Handlungsfähigkeit in kulturellen Überschneidungssituationen ermöglicht.

Die AbsolventInnen des Master-Studiengangs können in allen Tätigkeitsbereichen der Sozialen Arbeit exekutive wie leitende Funktionen ausfüllen, insbesondere Funktionen, die ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz verlangen.

Ein besonderes Augenmerk wird auch auf die Vermittlung von Wissenschafts- und Forschungskompetenz gelegt, um auch die Anschlussfähigkeit an ein Doktorats-Studium im Bereich der Sozialwissenschaften zu gewährleisten.

Abschluss: Master of Arts in Social Sciences (MA)

Studiendauer: 4 Semester (120 ECTS)

Studienplätze 30

Organisationsform: berufsbegleitend

Bewerbungen: bis spätestens 31. Mai 2012

Aufnahmegespräche: 21. März, 18. April, 23. Mai, 12. Juni 2012

Zugangsvoraussetzungen:

- Bachelor-Studiengang „Soziale Arbeit“
- Diplom der Akademien für Sozialarbeit (mindestens 60 ECTS)
- Zweijährige Ausbildung an der Akademie für Sozialarbeit, zusätzlich abgeschlossene fach einschlägige Weiterbildungen anerkannter postsekundärer Bildungseinrichtungen im Ausmaß von mindestens 60 ECTS.
- abgeschlossenes Bachelor- oder Diplomstudium aus dem Bereich der Sozial- und Bildungswissenschaften bzw. anderer verwandter Studienrichtungen, wenn das Studium einen sozialarbeiterisch relevanten Kernbereich von mindestens 60 ECTS-Punkten enthielt.

Bewerbungsunterlagen und weitere Informationen unter:

<http://www.fh-ooe.at/campus-linz/studiengaenge/master-studien/soziale-arbeit/aufnahme/>



Theorie und Methodik des Familienrats

Text: Dr. Frank Früchtel - Sozialarbeiter, Professor an der FH Potsdam

„Der Zeitgeist sucht nach Gemeinschaft“, behauptete Nisbet 1953. Der zaghafte Individualisierungstrend der Renaissance gegen die Übermacht einengender traditioneller Institutionen wäre mit der Aufklärung zu einer selbstbewussten Befreiungsbewegung des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit geworden. Mittlerweile sei von dieser Aufbruchstimmung aber wenig geblieben. Den befreiten Menschen und seine Gesellschaft treibe nicht mehr die Suche nach Freiheit um, sondern die Suche nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit, Integration, Inklusion. Nisbet macht für die moderne Vereinzelung den Niedergang der „sozialen Gruppen“ verantwortlich. Der sich durchsetzende souveräne Staat hätte immer weniger autonome Instanzen zwischen sich und dem Individuum geduldet. Die Befreiung des Staatsbürgers sei mit Funktionsverlust und Entmachtung von Gutsherrschaften, Gilden, Zünften, Sippen, Ständen, Kirchengemeinden, dörflichen Nachbarschaften, Verwandtschaften und Familien einhergegangen. für den mittelalterlichen Menschen war die Vorherrschaft der kleinen sozialen Gruppe typisch. Man war weniger man *selbst* als *Teil* einer Familie, einer Sippe, eines Dorfes, einer Gilde, eines Standes. Selbstbewusstsein war Zugehörigkeitsgefühl zu einem Ganzen. Die Gruppe, nicht das Individuum war primär und sie war nicht auf einzelne Menschen reduzierbar, sondern ein institutionalisiertes System, mit Corporate Identity und fragloser Solidarität. Erfolge, Ehren, Probleme, Berufe, Wohlfahrt, Heirat waren z.B. Sache und Verdienst der gesamten Familie. Übereinstimmung und Bewahrung der Einheit waren wesentlicher als Erfolg, Fortschritt oder Freiheit.

Renaissance, Reformation und Revolution schälten in faszinierender Weise das Individuum aus der organischen Gemeinschaft des Mittelalters heraus. Die Beschneidung der Gruppenrechte war einer der revolutionärsten Entwicklungsmomente der Neuzeit. Nisbets These: Die Durchsetzung des modernen Staates war und ist ein Prozess der permanenten Revolution aus Sicht der Gemeinschaft. Das Entstehen staatlicher Macht wurde bezahlt mit der Beschneidung der Macht aller anderen sozialen Institutionen wie Kirche, Stand, Dorfgemeinschaft, Verwandtschaft und Familie. Der Staat entwickelte sich von einer nachrangigen Institution zum Monopolisten für Kriegsführung, Friedensschließung, Rechtssetzung, Besteuerung, Bestrafung, Gewaltanwendung, Erziehung etc. Die Geschichte der westlichen Staaten war eine Geschichte der kontinuierlichen Macht- und Verantwortungsabsorption durch den souveränen Staat und eine Geschichte der immer direkteren Verbindung zwischen Staat und Individuum.

Nisbets These gilt als konservativ, weil sie die moralische und rechtlich Autonomie des Individuums und den dafür sorgenden Staat problematisiert und stattdessen die Bedeutung von Tradition, Kollektivität und Gruppe hervorhebt. Mittlerweile hat sich im englischen Sprachraum ein Diskurs über Soziale Arbeit entwickelt, der eben auf diese Gruppenverantwortung abhebt. Restorative (restaurative) Social Work (vgl. Zehr 2002, 2005, Wachtel 2009, Früchtel 2011) ist Neubewertung von Tradition und Gemeinschaft im Vergleich zu Selbstverwirklichung durch Veränderung und individuelle Autarkie

- nicht, indem das Rad der Geschichte zurückgedreht werden soll, sondern als Aufwertung von Hilfeformen, die in der modernen Sozialarbeit bislang links liegen geblieben sind. Das *Family Group Conferencing* (vgl. Früchtel 2002) gilt als eine idealtypische Methodik in diesem Bestreben Neues mit Altem zu verbinden. Jeder Neuseeländer weiß, was das ist. Viele haben schon bei einer Family Group Conference (dt. Familienrat, vgl. Früchtel/ Straub 2011) mitgemacht, als Verwandter, Lehrer, Kumpel, Freund oder Kollege, denn alle, die für die Familie Bedeutung haben, sind gesetzlich zur Teilnahme berechtigt. Dazu kommen ein unabhängiger Koordinator, der Auftraggeber des Familienrates - z.B. Jugendamt, Schule, Polizei oder Gericht - als die Institution, die sich Sorge um das Wohl eines jungen Menschen macht, sowie andere Fachleute als Informanten. Der Koordinator wird zusammen mit der Kernfamilie alle Beteiligungsberechtigten ausfindig machen, vorinformieren und einladen. Diese Vorbereitungsarbeit ist aufwändig, aber der weite Kreis von Teilnehmenden aus der Lebenswelt des Kindes vergrößert die Chance, dass die Lösung von dort kommt, dass eine Dynamik in der Familiengruppe entsteht, dass Verantwortung übernommen wird. Gleichzeitig wird das Risiko verringert, Dinge unter den Teppich zu kehren. Der Koordinator beratschlagt mit den Hauptbetroffenen, wie der Familienrat ablaufen soll. Die Familie, die als Gastgeber auftritt und die Beteiligten empfängt, bestimmt den Ort. Getan wird, was zur Beratung in der jeweiligen Familiengruppe passt: Begrüßungsreden, Musik, Gebete oder andere rituelle Elemente. Mahlzeiten sind in jedem Falle

wichtig. Das offensichtliche Anknüpfen an die Gepflogenheiten der Familienkultur macht unmissverständlich klar: Der Familienrat ist keine Helferkonferenz, an der Familienmitglieder beteiligt werden. Der Familienrat ist der Rat der Familie, in dem Fachleute gehört werden. Diese Form von „Besitzerschaft“ vermindert die professionelle Gestaltungshoheit und steigert die Bereitschaft der Betroffenen, Verantwortung zu übernehmen. Der eigentliche Familienrat gliedert sich in drei Phasen, die hier nur kurz skizziert werden (genauere methodische Ausführungen in Fruchtel/ Budde/ Cyprian 2009). Die *Eröffnung* erfolgt durch ein Familienmitglied und durch ein für die Familie übliches Ritual. Dann erklärt der Koordinator das Prinzip und den Ablauf und leitet die *Informationsphase* ein:

Eine Fachkraft beschreibt präzise und kompakt, was ihr Sorge macht. Dann berichten die anderen Fachkräfte ihren Kenntnisstand und referieren wichtige allgemeine Informationen zum vorliegenden Problem, ohne dabei spezifische Lösungswege zu implizieren. Wenn der Koordinator sicher ist, dass die Familiengruppe über alle wichtigen Informationen der Fachkräfte verfügt und alle Fachfragen beantwortet sind, stellt er Einigkeit darüber her, was die Aufgabe der Familiengruppe ist. Darin muss die Sorge des Amtes eingeschlossen sein und sie kann zum Beispiel lauten: „Machen Sie einen Plan, wo und wie Nicole gut leben und aufwachsen kann“. Wenn der Plan gemacht wird, müssen alle Fachkräfte den Raum verlassen. Die eigentliche Hilfeplanung, die „*Family-only-Phase*“, ist als profifreier Raum konzipiert. Der Plan kommt ohne Zutun und Mitsprache von Fachleuten zustande, die erst ein paar Stunden später, in der „*Verhandlungsphase*“ vom der Familiengruppe mitgeteilt bekommen, was getan werden soll, um das Problem zu lösen. Wenn die Fachkraft, die die Eingangssorge formuliert hat, nicht der Meinung ist, dass der Plan ausreicht, formuliert sie genau, wo ihre „Restsorge“ liegt und die Familie beginnt mit einer Nachbesserung des Planes. Die Verhandlungsphase ist als Konsens schaffender Prozess gedacht, d.h. er wird so lange verhandelt, bis ein für alle gangbarer Weg vorliegt.

Die Philosophie des Familienrats lässt sich mit den folgenden Maximen zusammenfassen:

1. Was bislang als Familien- und Erziehungsproblem verstanden und auf die isolierte Kernfamilie verengt gesehen wurde, wird im Familienrat als Aufgabe eines ganzen Netzwerks verstanden. Der Kreis der Beteiligten wird erweitert und die professionalisierten Hilfeangebote für die Mitwirkung von Bürgern geöffnet. Dabei scheint die persönliche Bekanntschaft eine enorm aktivierende Wirkung zu haben. Im Familienrat wird die „Re-Sozialisierung“ von Hilfe und der Vergemeinschaftung genauso wichtig genommen wie die funktionale Problemlösung.

2. Die Hilfeplanung erfolgt als Heimspiel. Zeit, Ort, Teilnehmerkreis und Sprache orientieren sich an der Familie. Sie ist Gastgeberin, ihre familiäre Kultur, die sich im eigenen Lebensstil, im spezifischen Essen und Trinken, im Singen, Beten, Musikhören, in Zugehörigkeiten zu bestimmten Vereinen oder Milieus ausdrückt, ist das Gestaltungsprinzip des Rats.

3. Lösungsabstinenz: Die beteiligten Fachkräfte bringen Fachwissen ein, sind aber nicht für die Entwicklung einer bestimmten Problemlösung zuständig, deren Umsetzung sie allerdings wieder unterstützen. Die „Family-only-Zeit“ scheint dafür ausgesprochen zweckdienlich.

4. Neutralität: Die Organisation des Familienrats kann durch Bürger oder Fachkräfte erfolgen, muss aber eine eigene, vom Leistungssystem unabhängige Aufgabe sein. Die zusätzliche Koordinationsaufgabe (Kreiserweiterung und Gemeinschaftsbildung) baut den binären Widerspruch des doppelten Mandats (Hilfe vs. Kontrolle) zu einer besser handhabbaren Triangulation aus.

Der Anachronismus im Familienrat

Unter *Maoris*, den ersten Einwohnern Neuseelands, beginnt jede offizielle Rede mit einem „*Mihi*“, einer Erklärung, wer man ist, in Beziehung zu Ahnen, Stamm und Herkunftsort. Sich als „Individuum“ vorzustellen ist im besten Falle irrelevant, im schlimmsten Falle gilt es als schlechter Stil. In der Vorstellung eingeschlossen ist eine Würdigung der andern Anwesenden. Das ist nicht nur eine Formalität, sondern betont das Kollektive des Unternehmens. Der Erfolg der Versammlung beruht auf gemeinschaftlicher Anstrengung (vgl. Love 2005). Angelpunkt der Identität ist das *Whakapapa*, der Stammbaum, der die Stellung des Einzelnen in Relation zu anderen und zum Herkunftsort bestimmt. Familie, Verwandtschaft und Sippe sind für die Erklärung der eigenen Ziele und Leistungen von zentraler Bedeutung. Der einzelne Mensch wird gesehen als ein Bestandteil seiner Hapu, Iwi (Stamm, Sippe) und *Whanau* (Großfamilie, ein Wort, das mittlerweile auch westliche Einwanderer in Neuseeland benutzen, wenn sie den Kreis der Menschen meinen, der wichtig für sie ist.) Die Leute von Maunga Pohatu, westlich von Gisborne, beispielsweise rezitieren ihr Whakapapa bis zu Huti, dessen Boot ihre Vorfahren vor 1000 Jahren zum „Land der langen weißen Wolke“ (Aotearoa) brachte.

Der ethnologische Exkurs verweist auf die These des Artikels: Der Familienrat ist eine Modellierung von Problemlösungspraktiken, die im modernen Sozialstaat nicht mehr vorgesehen sind, weil sie auf traditionellen Werten und Gepflogenheiten beruhen, die in der verwissenschaftlichten, verrechtlichten und institutionalisierten Sozialarbeit keine tragende Rolle spielen. Man könnte auch sagen, der Familienrat ist die Inszenierung eines Anachronismus. Diese These werde ich nun ausführlicher mit einem Begriffspaar erklären, das Ferdinand Tönnies geprägt hat: „Gemeinschaft und Gesellschaft“:

Gemeinschaft und Gesellschaft

Ferdinand Tönnies stellt in seinem Klassiker „Gemeinschaft und Gesellschaft“

(1887) die Frage, warum Menschen sich um andere Menschen kümmern. Einmal nimmt Tönnies an, Menschen helfen anderen Menschen, wenn sie sich als Teil einer „Gemeinschaft“ empfinden, deren Gesamtwohlergehen für sie einen sehr hohen Wert hat. In die Gemeinschaft empfindet man sich eingewoben. Der Mensch sieht sich als Teil eines sozialen Kreises, von dem er sich getragen fühlt. Gemeinschaften kann man sich nicht wirklich *aussuchen*, sondern man verwächst mit denjenigen, neben die einem der Zufall der Geburt hingestellt hat. Gemeinschaftsbeziehungen lassen sich schwer *austauschen*: Schwester bleibt Schwester, Freunde kann man nicht wie Hemden wechseln. Schließlich sind Gemeinschaften *ausufernd*. Man kann von einem Freund für vieles zuständig gemacht werden: Wenn das Auto nicht anspringt, die Partnerin weg ist, der Hausbau verkehrt läuft, die Kinder einen Ausbildungsplatz suchen. In Gemeinschaftsbeziehungen herrscht eine Allzuständigkeit, die wir uns als Fachkräfte überhaupt nicht vorstellen können. Typisch für Gemeinschaftsbeziehungen sind Eltern-Kind-Beziehungen. Hier ist „Gemeinschaft“ so stark, dass sogar der Begriff „Beziehung“ unpassend wirkt: Eltern haben mit ihren Kindern keine „Beziehung“, sie gehören ihnen gewissermaßen. Andere Beispiele sind: Lebensgemeinschaften, Ehegemeinschaften, Geschwisterbeziehungen, Busenfreundschaften, aber in schwächerer Form auch Nachbarschaften und Freundeskreise, oder in Tönnies Worten Gemeinschaft des Blutes (Verwandtschaft), Gemeinschaft des Ortes (Nachbarschaft) und Gemeinschaft des Geistes (Freundschaft) (Tönnies 2005, S. 16 f). In Gemeinschaften helfen Menschen anderen Menschen, weil sie sich kennen, Anteil am Leben der anderen nehmen, weil sie eine Neigung zur Mit-Freude und zum Mit-Leide (ebd. 23) haben und weil als Teil eines sozialen Ganzen sehen. Das „Einverständnis in der Gemeinschaft ist ein „stillschweigendes“, d.h. man vereinbart Hilfe nicht, sondern sie geschieht, ohne dass viel darüber gesprochen wird. Dabei wird nach „hauskommunistischen Grundsatz nicht abgerechnet, sondern der Einzelne trägt nach seinen Kräften bei und genießt nach seinen Bedürfnissen (Weber 2010, S. 278), wenngleich

eine grundsätzliche Gegenseitigkeitserwartung existiert. Wem geholfen wurde, der versucht etwas zurück zugeben, das aber nicht wie „Bezahlung“ anmuten darf, sondern wie Anerkennung und Ausgleich. Wenn dagegen Aushandlungen, Entgelte und Verträge notwendig sind, befindet man sich in dem, was Tönnies „*Gesellschaft*“ nennt. Dort bestimmen andere, moderne Motive wie und warum Menschen sich helfen, verbinden oder verbünden.

War in der Gemeinschaft der Mensch primär mit anderen Menschen verbunden, so ist er in der „Gesellschaft“ grundsätzlich von anderen Menschen getrennt: „eine Menge von ... Individuen, deren Willen und Gebiete in zahlreichen Beziehungen zueinander und in zahlreichen Verbindungen miteinander stehen und doch voneinander unabhängig ... bleiben“ (ebd. S. 60). Der Mensch empfindet sich nicht als Teil von etwas, sondern als Einheit für sich selbst. In der „Gesellschaft der Ichlinge“ (Keupp 2000) sind es die eigenen Anstrengungen, die Menschen mit anderen Menschen in Verbindung bringen. Diese bewusst geschaffenen Verbindungen sind meist nur ausschnittsweise, d.h. auf einen bestimmten Zweck gerichtet und dauern so lange, wie wir sie zulassen. Durch unser Rollenhandeln werden wir gewissermaßen so „viel-ichtig“, dass der Staat mit seinen Gesetzen und Organisationen als Vermittler notwendig wird, weil auch die Unverbundenen aufeinander angewiesen sind. Der Staat regelt, wie viel Verbindung und Verbindlichkeit ich z.B. als Klient von einem Sozialarbeiter erwarten kann, durch Arbeitsverträge, Leistungsverträge und Rechtsansprüche. Typische Gesellschafts-Beziehungen sind die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, zwischen Mieter und Vermieter oder zwischen Käufer und Verkäufer und eben auch die Beziehung zwischen Sozialarbeiter und Klient.

Bürger zweier Welten

Die Gemeinschaft ist die ältere, die Gesellschaft die moderne Sozialform (Tönnies 2005, S. 5). Das Wesen der Gemeinschaft ist Beständigkeit und Geborgenheit. Das Wesen der Gesellschaft ist Freiheit und Veränderbarkeit. Max

Weber formulierte das so: „Vergemeinschaftung“ soll eine soziale Beziehung heißen, wenn und soweit die Einstellung ... auf subjektiv gefühlter (affektualer oder traditionaler) Zusammengehörigkeit ... beruht. „Vergesellschaftung“ ... soweit die Einstellung auf rational motiviertem Interessenausgleich oder ... Interessenverbindung beruht“ (2010, S. 29). Der reinste Typ der Vergesellschaftung ist nach Weber der „frei paktierte Tausch auf dem Markt“ (ebd.).

Beide Sozialformen sind nur idealtypisch trennbar. Sie kommen in der Wirklichkeit immer in einem Mischungsverhältnis vor. „Jede noch so zweckrationale und nüchtern geschaffene und abgezweckte soziale Beziehung (Kundschaft z.B.) kann Gefühlswerte stiften, welche über den gewillkürten Zweck hinausgreifen. (...) Ebenso kann umgekehrt eine soziale Beziehung, deren normaler Sinn Vergemeinschaftung ist, von den Beteiligten ganz oder teilweise zweckrational orientiert werden (ebd. S. 30).

Wir sind also Bürger zweier Welten: Einer altertümlichen, beständigen, kleinen Welt und gleichzeitig Bürger einer modernen, sich permanent verändernden, einer geradezu grenzenlosen Welt. „Wir leben in einer Welt des ‚Und‘“, schreibt Beck (1993, 95), denken aber noch in Kategorien des „Entweder-oder“. Die vertrauten Fortschrittsinstrumente - mehr Rationalität, mehr Markt, mehr Recht - offenbaren ihre Grenzen durch ihre Nebenwirkungen. Sie tun sich aber schwer, das Und anderer Problemlösungsmodi zuzulassen. Der Familienrat ist ein Stück „reflexive Modernisierung“, weil er aus der Kritik an den modernen Fortschrittsinstrumenten entstand. Er war aber nicht einfach durchzusetzen, weil er nicht ins moderne Fortschrittsschema der Maximierung von Wissenschaft, Markt, Individualität und Recht passt. Das soll die folgende historische Darstellung illustrieren.

Historische Entwicklung bis zum Familienrat

Die neuseeländischen Inseln, einer der am spätesten von Menschen besiedelten Bereiche der Erde, wurden von seefahrenden Polynesiern entdeckt.

Sie hatten bereits um 4000 v. Ch. damit begonnen, sich aus Ostasien über die Inselgruppen des westlichen Pazifik nach Osten auszubreiten. Über die Salomon-Inseln erreichten sie um 1100 v. Tonga und Samoa, zogen weiter nach Osten und erreichten um 300 v. Ch. die Marquesas-Inseln. Von dort aus gelangten die Polynesier um 300 n. zu den Osterinseln und 400 n. bis Hawaii. In Neuseeland fassten sie im Jahre 1280 Fuß, wobei es auch ältere Theorien gibt, denen zufolge die Menschen bereits im Jahr 100 in Neuseeland ankamen (www.landcareresearch.co.nz). Mit Bevölkerungswachstum ist die Ausbreitung alleine nicht zu erklären, sondern man geht davon aus, dass der Drang, neue Länder zu entdecken tief in der polynesischen Kultur verwurzelt sein musste und so unwiderstehlich war, dass einige sogar bis nach Südamerika segelten und wieder zurückkehrten (King 2003, 33).

„Lass die Erde erzittern / So stark wie du kannst / So stark wie wir können / Ich lebe! / Das Leben gehört mir! / Ich werde besiegt werden. / Ich werde sterben. / Ich werde mir mein Leben zurücknehmen. / Das Leben gehört mir! / Ich bin von ehrenwerten Menschen geboren. / Deren Vermächtnis auf mich scheint wie die Sonne. / Schritt halten. / Bleibt in der Reihe. / Haltet durch! / In der leuchtenden Sonne.“ (Haka Liedtext)
Haka ist der bekannteste Rituallanz der Māori. Der Liedtext deutet auf einen starken, selbstbewussten Ritus der letzten großen Gemeinschaft der Erde hin, die unberührt und unbeeinflusst von der Außenwelt lebte (King 2003, S. 91). Die weißen Einwanderer (der Holländer Abel Tasman, 1642 und der Engländer James Cook, 1770), trafen also auf ein stolzes Volk, von ehrenwerten

Eltern geborener Menschen, das seine Stärke in seiner Unerschrockenheit und in seiner Gemeinschaft sah. Die Einwanderung verlief dennoch anfänglich friedlich, aber durch die Einführung von Feuerwaffen kam es zu einer neuen Qualität der kriegerischen Auseinandersetzung, zwischen *Pakehas* (westliche Siedler) und Maoris, aber auch unter den verschiedenen Maoristämmen. Die Musketenkriege (1807 - 1842) schufen wildwesthafte Zustände (Crosby 1999), die die engl. Kolonialmacht zu befrieden suchte, denn nur wenn Recht und Ordnung etabliert werden konnten, ließ sich Neuseeland zur britischen Kolonie erklären. Aber man wollte auch die Maoris gegen die zahlenmäßig und technisch überlegenen Siedler schützen. Im Jahr 1840 gelang den Briten das diplomatische Meisterstück, 540 Māori-Häuptlinge zu versammeln und mit ihnen den berühmten Vertrag von Waitangi zu schließen. Die Maoris schenkten der Krone ihr Land, behielten die Garantie traditioneller Selbstverwaltung (*Ranagiratanga*) und bekamen alle demokratischen Rechte britischer Staatsbürger. Aus heutiger Sicht ist die Treaty of Waitangi ein großartiges Zeugnis des fairen Umgangs einer überlegenen Macht mit einer unterlegenen, auf den man in Neuseeland bis heute stolz ist. Aber der Vertrag war auch ein genialer Schachzug der Māoris. Sie sicherten sich damit umfängliche Rechte mit Verfassungscharakter. Das *Waitangi Tribunal* wacht darüber, dass staatliches und privates Handeln im Geiste des Vertrages von Waitangi geschieht (www.waitangi-tribunal.govt.nz). Allerdings ist die Treaty auch bis heute Symbol der Reibung zweier der Kulturen.

So ist auch erklärbar, warum der 1974 in Kraft getretene „*Children and Young*

Persons Act“, der staatliche Eingriffsrechte in Kinderschutzfällen regelte und multidisziplinäre Kinderschutzteams einrichtete - alles in allem ein recht fortschrittliches Gesetz - bereits 1982 mit der Kritik des „institutionellen Rassismus“ konfrontiert wurde: Maorikinder fanden sich weit überproportional in stationären Hilfen, während die Fachkräfte und Pflegeeltern ausschließlich Pakehas waren. Die Pflegefamilien hatten meist keinerlei Verbindung zur den Herkunftsfamilien und mehrmalige Wechsel der Pflegefamilien und Heime waren der Normalfall in einer Hilfebographie. Der Vorwurf richtete sich gegen die kinderzentrierte Ausrichtung der Jugendhilfe, die langfristige Bedürfnisse nach kultureller und sozialer Zugehörigkeit kurzfristigen Bedürfnissen nach Sicherheit opferte. 1985 setzte die Regierung eine Expertenkommission ein, um die Sicht der Maoris auf die Praktiken der Sozialverwaltung mittels Oral History Methoden und Gruppendiskussionen im ganzen Land zu erheben. Die Ergebnisse des Berichts „*Puao te ata tu*“ (Tagesanbruch) waren hart in ihrer Bewertung der Sozialen Arbeit: „In Verwaltungsentscheidungen können Betroffene nur mitbestimmen, insoweit sie ihre Werte und Gepflogenheiten denen des Hilfesystems unterordnen. (...) Netzwerkbindungen von Kindern und Traditionen von Familien bleiben unberücksichtigt, in der nach juristischen u. wissenschaftlichen Standards organisierten Hilfeleistung“ (Ministerial Advisory Committee, S. 21).

Am Beispiel der *Adoption*, wie sie bei den Maoris gepflegt wird, lässt sich das Problem verdeutlichen. In der traditionellen Maorigemeinschaft wurden Kinder nicht primär als den Eltern zugehörig betrachtet, sondern als Mitglieder des Stammes. Die Verantwortung für ihre Erziehung wurde geteilt. Kinder wurden nicht selten von anderen als den biologischen Eltern großgezogen, ohne dass sie deswegen getrennt von ihren biologischen Eltern aufwuchsen. Man war einfach Kind mehrerer Eltern. Diese „Adoption“ nennen die Maoris „*Whangai*“. Gemeint ist, ein Kind hat seinen Platz gleichzeitig in mehreren Familiensystemen. Diese Praktik passt aber nicht zur modernen Adoptionsvorstellung, die alte Elternschaft durch neue Elternschaft ersetzt, anlog zum

	Früchtel / Cyprian / Budde Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Band 1 Textbook: Theoretische Grundlagen EUR 19,90; 2. Auflage	
Früchtel / Budde / Cyprian Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Band 2 Fieldbook: Methoden und Techniken EUR 19,90 2. Auflage		

Übergang des Besitzes von Eigentum auf einen neuen Eigentümer. Gleichzeitig das Kind zweier Eltern zu sein, ist nach modernem Recht ausgeschlossen. So wurde eine traditionelle Lösung von Erziehungsproblemen durch das moderne Recht abgeschafft und der Kreis der Erziehungsverantwortlichen auf die leiblichen Eltern verengt.

Die Verschiebung von Gemeinschaft zu Gesellschaft wurde von den Maoris schmerzhaft erlebt. In ihrem Empfinden wurde dadurch etwas zersetzt, was ihnen wesentlich für gelingendes soziales Miteinander und Lebensglück erschien. Sie nannten diesen Vorgang eine zweite Kolonialisierung, die nicht mehr mit Waffen, sondern mit Werten erfolge. Zeitgleich hat Habermas (1981) in Deutschland einen ähnlichen Prozess diagnostiziert: Wissenschaft, Recht und Markt, so Habermas, dringen in die Lebenswelt ein wie Kolonialherren in eine Stammesgesellschaft und erzwingen deren Anpassung, die gleichzeitig ein Raubbau an der sozial und kulturell reproduktiven Funktion der Lebenswelt sei (genauer: Budde / Früchtel 2008).

Der Sachverständigenbericht „Puao te ata tu“ forderte deswegen Maatua Whangai zu stärken, d.h. traditionelle Verwandtschafts- und Stammesstrukturen bei Pflegeverhältnissen zu berücksichtigen und ein größeres Gewicht auf familiäre und soziale Stabilität zu legen. Weiterhin sollte nichts Geringeres geschehen als die Überarbeitung des kompletten Jugendhilfegesetz, um die Mitwirkung sozialer Gruppen beim staatlichen Handeln abzusichern. Mit Nisbets Theorie könnte man sagen, zwischen Kind und Staat sollten nicht nur Elternrechte bestehen, sondern auch die Autorität der Familiengruppe gestärkt werden.

Daraus entstand ein Gesetz, dessen Namen Programm war: Das „Kinder, junge Menschen und deren Familiengesetz“ (Children, Young Persons, and Their Families Act, 1989). Das Herzstück des Gesetzes sind nicht wie im deutschen „Kinder- und Jugendhilfegesetz“ (1990) die Garantie differenzierter institutionalisierter Hilfeleistungen, sondern die Garantie eines Hilfeplanungsverfahrens (Family Group Conference), das ausgesprochen viele professionellen Ressourcen darauf verpflichtet, den Kreis der

Beteiligten aus Verwandtschaft, Freundschaft, Nachbarschaft so weit wie irgend möglich zu machen und diesen Kreis mit Planungs- und Entscheidungsrechten ausstattet. Weiter sollte die Hilfeplanung in jedem Einzelfall genau an die jeweilige Gruppe von Betroffenen angepasst, was Anlauf, Ort, Sprache, Tradition, Spiritualität u.ä. betrifft. Dadurch sollte staatliches Handeln besser in Einklang mit lebensweltlichen Gepflogenheiten gebracht werden und der Jugendhilfe auch die Stärkung von Gemeinschaft als Aufgabe zugeschrieben werden.

Familienrat als Brückenverfahren

Genau wie das die Maoris vor vielen hundert Jahren getan hatten, „begrüßt“ die neuseeländische Nationalmannschaft ihren Gegner mit einem Haka, allerdings mit modernisiertem Text: „*Das ist unser Land, dass es kracht! / Das ist unser Tag! / Das sind wir, die All Blacks! / Unsere Überlegenheit wird heute triumphieren. / Wir werden verehrt werden! / Wir Silberfarne! / Wir All Blacks!*“. Wie die All Blacks ein *traditionelles* Ritual mit *modernen* Funktionen verbinden, ihre Gegner einschüchtern und den Gemeinschaftsgeist stärken, so könnte der Familienrat eine Brücke zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft sein. Das soll im Folgenden begründet werden.

Tönnies hat seinen Gemeinschaftsbegriff als kritischen Gegenbegriff gegen eine naiv liberale Fortschrittseuphorie konstruiert. Er bezeichnet ein nicht zweckrationales Handeln, das aus Sicht der zweckrationalen gesellschaftlichen Subsysteme wie Wirtschaft, Recht, Verwaltung etc., zum Teil ein *irrational* wirken kann (Weber 295). Tönnies diagnostizierte seinerzeit den Zerfall von Gemeinschaft, was typisch für das *europäische* Denken ist (Joas (1999, 43). Im amerikanischen Diskurs folgt der Vergesellschaftung auch eine Phase von *Wiedervergemeinschaftung*, eine Reorganisation von gemeinschaftlichem Handeln, die allerdings offen ist für die Verbindung mit modernen gesellschaftlichen Institutionen. Die amerikanische „community“ hat auch nicht wie die deutsche „Gemeinschaft“ eine altmodische, sondern eine ausgesprochen

fortschrittliche Konnotation. Demokratie ist ohne community nicht denkbar (Joas 1992, zit. nach Wurtzbacher 2003, 94). Gemeinschaft und Gesellschaft sind demnach keine Gegensätze, sondern lassen sich verbinden. Aber genauso wenig wie Fischstäbchen wieder zum Leben erwachen, wenn man Wasser drüber schüttet, werden die Gemeinschaftstugenden tun, die durch zuviel Gesellschaft verdrängt wurden. Deswegen wird unter verschiedenen Namen wie Kommunitarismus (Etzioni 1995), dritter Weg (Giddens 1999), Bürgergesellschaft (Dettling 2002), Soziales Kapital (Putnam 2000) nachgedacht, wie staatliches Handeln wieder re-sozialisiert werden kann. In seiner Vision der „Big Society“ beschreibt der britische Staatschef (Cameron 2010) wie der Big-Government-Staat sich durch ausgesprochen erfindungsreiche Politik und Verwaltungskunst neu erfinden muss, um Spielraum für die Big Society der Bürger und ihrer Zusammenschlüsse zu schaffen. Ein solches Spielraum schaffendes Verfahren, das aus der Ambivalenz von Tradition und Moderne methodische Konsequenzen zieht, könnte Heiko Kleve (2011) zufolge, der Familienrat sein, der staatliches Handeln begrenzt, um bürgerschaftliches Handeln zu ermöglichen.

In Familienräten im Rahmen der Hilfen zur Erziehung geht es darum, Rechte von Kindern auf Schutz und Förderung zu realisieren. Das ist eine *moderne* Vorstellung. Allerdings wird die Verwirklichung von Kinderrechten nicht primär durch das „Installieren“ professioneller Hilfen erreicht, sondern durch die Stärkung des *traditionalen* Gemeinschaftsinns der Familien- und Freundesgruppe. Dazu wird der Kreis der Betroffenen über die Kernfamilie hinaus deutlich erweitert und diese Großgruppe bekommt Planungs- und Entscheidungsverantwortung, genauso wie das Privileg, die Versammlung nach ihren eigenen Gepflogenheiten zu gestalten.

Die naturwüchsige Nähe und das Mitgefühl der Beteiligten aus der Lebenswelt werden als wesentliche Kräfte gesehen, Hilfe zu realisieren, die professionell gar nicht herstellbar wäre. Da Aktivierung durch Betroffenheit geschieht, ist die Vorbereitungsphase darauf ausgelegt,

Wie der Familienrat Gemeinschaft und Gesellschaft verknüpft Parsons hat Tönnies Gegenüberstellung mit fünf Dichotomien, den pattern variables beschrieben, die sich eignen, die Brückenfunktion des Familienrats zu zeigen (Parsons 1962, 77, Habermas 1988, 333).	
Gemeinschaft	Gesellschaft
1. Stabilität Problemlösungen sollen die Familiengruppe und Familienkultur stärken und werden deswegen selbst entwickelt	Veränderung Problemlösungen müssen modernen Kinderrechten entsprechen
2. Emotionalität Betroffenheit der Teilnehmer gilt als wesentliche Hilferessource.	Neutralität Eine neutrale Koordination sorgt für eine Aushandlung plausibler Argumente und die Stärkung schwacher Interessen.
3. Kollektivorientierung: Zugehörigkeit von Menschen zu ihrem Kreis wird betont und Kreis der Beteiligten wird erweitert. Gemeinschaftsbildung ist ebenso Ziel wie die Lösung eines akuten Problems.	Individualisierung: Menschen haben individuelle Rechtsansprüche auf flexible Hilfen, die Eigenleistungen maßgeschneidert ergänzen.
4. Kontextbezug: Ziel ist eine <i>eigene</i> Lösung, die genau zur eigenen Situation passt. Dazu ist das Insiderwissen der Beteiligten notwendig, die einschätzen können, was wie funktionieren wird. Wie ein Familienrat gestaltet wird, hängt von der Familie ab. Familienkultur ist die Verhandlungskultur.	Allgemeingültigkeit: Das generalisierte Fachwissen der Fachkräfte sorgt für Horizonterweiterung der Beteiligten.
5. Ganzheitlichkeit: Der weite Kreis von Teilnehmern bietet einen ganzheitlichen Blick Allzuständigkeit der Teilnehmer als Hilferessource: jeder ist <i>grundsätzlich</i> für jedes Thema verantwortlich.	Spezialisierung: Das Spezialwissen von Experten ist abfragbar. Sorgeformulierung fokussiert auf bestimmte Probleme.

viele potentiell Betroffene ausfindig zu machen, ihnen vom Problem zu erzählen und auch emotional verstehbar zu machen, warum sie als Onkel, Schwester, Freund, Nachbar oder Kollege hier wichtig sind.

Da der Familienrat nicht nach einheitlicher Verwaltungslogik erfolgt, sondern an die Familienkultur angepasst wird, ist die Koordination als *moderne*

professionelle Funktion notwendig. Sie sorgt im Zusammenspiel von System und Lebenswelt dafür, dass das Prinzip der maßgeschneiderten Hilfeplanung durchgehalten wird und das Verfahren gleichzeitig soviel Nachvollziehbarkeit bietet, dass Ergebnisse verwaltungsin-tern wieder „übersetzt“ werden können und damit anschlussfähig an Leistungsrechte bleiben. (siehe Tabelle auf Seite 34)

Im Zusammenspiel mit der Familiegruppe unterstützt die Koordination einerseits, dass die Versammlung für die Betroffenen ein Heimspiel wird, etwa weil ihre Sprache gesprochen wird, ihre Rituale zum Tragen kommen, ihr Essen verspeist wird und ihre Art, sich zu beraten, gepflegt wird. Andererseits sorgt sie für die Stärkung schwacher Interessen innerhalb der Familiengruppe, etwa indem Kindern Fürsprecher an die Seite gestellt werden oder indem die Zusammensetzung der Teilnehmer „angemessen ungewöhnlich“ (Andersen 1996) ist, also auch Freunde oder entfernte Verwandte mit eigenen Sichten dabei sind. Durch die Einführung zweier einfacher Regeln („Es geht nicht um die Suche nach Schuld, sondern um die Zukunft!“ und „Jeder darf seine Meinung sagen und aussprechen!“) legt die Koordination der Familiegruppe eine argumentative Verhandlungskultur nahe, die eine moderne Ergänzung zur etablierten Familienkultur sein kann. Durch Hinzuziehung relevanter Experten als Informanten in der Anfangsphase wird das Alltagswissen der Familiegruppe durch wissenschaftliches Fachwissen ergänzt. So entsteht eine Informationsgrundlage für die weiteren Planungen, die kontextbezogenes Insiderwissen der Anwesenden mit dem verallgemeinerten Fachwissen der Externen verbindet. So wird gesichert, dass die Planungen auf dem aktuellen Wissenstand laufen und moderne wissenschaftliche Erkenntnisse den Horizont der Familie erweitern. Damit die Fachleute nicht übergriffig werden und das Wissen der Betroffenen dominieren, sind sie beim eigentlichen Planen nicht mehr dabei.

Das Hilfesystem ist allerdings dann wieder gefragt, wenn es darum geht, die Eigenleistungen der Familie durch maßgeschneiderte professionelle Dienstleistungen zu flankieren, bzw. dort einzuspringen, wo die Ressourcen der Familiegruppe nicht ausreichen. Das ist eine Herausforderung für teilstationäre und stationäre Angebote, die eher als eigenständige Dienstleistungen konzipiert wurden und Eigenleistungen der Familiegruppe nur am Rande und nicht im Kernbereich vorsehen. Auch fehlen im Hilfesystem ausreichend „diffuse“, unspezifische formlose Supportmöglichkeiten.

keiten, die unterhalb der Schwelle einer ambulanten Hilfe liegen, aber wichtig für das Gelingen des Planes sind. Hier ist moderne Flexibilität im vollen Umfang notwendig, aber nicht immer realistisch, denn auch das Hilfesystem hat seine Traditionsgrenzen.

Schließlich geht es bei Familienrat immer genauso um Gemeinschaftsbildung wie um die Lösung eines akuten Problems. Fragt man Familienangehörige im Nachhinein, so kommt man zu einem erstaunlichen Ergebnis: Der Familienrat hat für sie eine große Bedeutung und zwar unabhängig von seinen Ergebnissen. Den Teilnehmern aus der Familiengruppe ist nicht so wichtig, was genau besprochen wurde, sondern dass es eine Einigung gab. Während die Fachkräfte den Erfolg am Erreichen von Zielen messen, spüren die Familienangehörigen den Erfolg an Verständigung, Vertrauen und Solidarität, die entstanden sind. Das Gefühl, nicht allein zu sein, ist ihnen viel wert (vgl. v. Spiegel 2009, S. 193ff). Durch den „elementaren Sozialprozess“ des gegenseitigen Gebens, Nehmens, Zurückgebens und Weitergebens kommen die Verbindungen zwischen Menschen zustande, in denen wir uns aufgehoben fühlen (Hondrich 2001, S. 168). Wenn man nicht fertig, nicht quitt miteinander wird, wie in modernen Dienstleistungsgeschäften, dann ist Hilfe, ganz unabhängig vom tatsächlichen Ergebnis, ein Prozess, der Gemeinschaft erfahrbar macht und bestätigt. So könnte man vielleicht behaupten, der Familienrat trommelt das oft zitierte Dorf zusammen, das man braucht, um ein Kind zu erziehen.

Literatur

- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt
- Budde, Wolfgang / Früchtel, Frank (2008): Verwandtschaftsrat: Bürger statt Klienten in der Hilfeplanung, in: Jugendhilfe, 46. Jg., Juni 3, S. 121 - 130
- Cameron, David (2010): Big Society Speech. Transcript of a speech by the Prime Minister on the Big Society, 19 July 2010, in: <http://www.number10.gov.uk/news/speeches-and-transcripts/2010/07/big-society-speech-53572>
- Crosby, Ron (1999): The Musketeers. A History of Inter-Iwi Conflict 1806-45, Auckland
- Daniel Detling: Das Kapital der Bürgergesellschaft. Impulse für den 3. Sektor von morgen, Norderstedt 2002
- Etzioni, Amitai (1995): Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Komunitarismus, Stuttgart
- Früchtel, Frank (2002): Die Moral des Verfahrens: Family Group Conferences als Alternative zum Hilfeplangespräch? In: Forum Erziehungshilfen 8, Nr. 1; S. 13 - 19
- Früchtel, Frank (2011): Muss Strafe sein? Gerechtigkeit geht (auch) anders! Eine Einführung in Restorative Social Work, in: Sozialmagazin, 36. Jg. 1/2011, S. 34 - 42

Früchtel, Frank / Straub, Ute (2011): Standards des Familienrates. Hilfeplan oder Entscheidungsverfahren - zwischen Normierung und Diversity, : Sozialmagazin, 36. Jahrgang, 2, S. 53 - 57

Früchtel, Frank/ Budde, Wolfgang/ Cyprian, Gudrun (2009): Sozialer Raum und Soziale Arbeit, Fieldbook: Methoden und Techniken, Wiesbaden

Giddens, Anthony (1999) Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie, Frankfurt

Habermas, Jürgen (1988): Theorie des kommunikativen Handelns. Zweiter Band. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt

Hondrich, Karl Otto (2001): Der Neue Mensch, Frankfurt/M

Joas, Hans (1999): Pragmatismus und Gesellschaftstheorie, Frankfurt

Keupp, Heiner (2000): Eine Gesellschaft der Ichlinge? Zum bürgerschaftlichen Engagement von Heranwachsenden, München

King, Michael (2003): The Penguin History of New Zealand, Penguin, London

Kleve, Heiko (2011): Zwischen Tradition und Moderne. Postmoderne Soziale Arbeit am Beispiel Familie, unveröffentlichtes Manuskript

Levinas, Emmanuel (2008): Totalität und Unendlichkeit. Versuch über die Exteriorität, München

Love, Catherine (2005): Family Group Conferencing: Cultural Origins, Sharing, and Appropriation - A Maori Reflection, in: Burford, Gale / Hudson, Joe (2005): Family Group Conferencing, S. 15 - 30, London

Ministerial Advisory Committee on a Maori Perspective for the Department of Social Welfare (1988): Puao-te-Ata-tu (day break), Wellington

Nisbet, Robert (1953): The Quest for Community, Oxford University Press, New York

Parsons, Talcott / Shils Edward (1951/1962) (Hg.): Toward a General Theory of Action, New York

Putnam, Robert (2000): Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community, New York

Spiegel, Hiltrud v. (2009): Perspektiven und Empfehlungen, in: Hansbauer, Peter / Hensen, Gregor / Müller, Katja / Spiegel, Hiltrud von: Familiengruppenkonferenz. Eine Einführung, Weinheim

Tönnies Ferdinand (1887/2005): Gemeinschaft und Gesellschaft, Harvard College Library

Wachtel, Ted et al. (2009): The Restorative Practices Handbook Weber, Max (2010/1921): Wirtschaft und Gesellschaft

Wurtzbacher, Jens (2003): Sicherheit als gemeinschaftliches Gut - Bürgerschaftliches Engagement für öffentliche Sicherheit, in: Leviathan 31. Jg., Heft 1: 92-116

Zehr, Howard (2002): The Little Book of Restorative Justice, Good Books

Zehr, Howard (2005): Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice, Herald Press

Scottdale



Pro Prognos Austria als Träger der Jugendhilfe betreut verhaltensauffällige, verhaltensauffällige und traumatisierte junge Menschen in familienanalogen Settings in Österreich und im europäischen Ausland.

Für diese anspruchsvolle Aufgabe suchen wir engagierte Fachfamilien für pädagogische Betreuung.

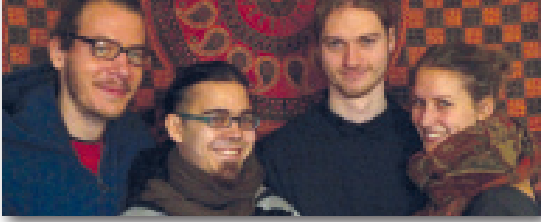
Anforderungsprofil für diese Tätigkeit:

- Sie leben in einer funktionierenden Partnerschaft
- Sie verfügen über eine abgeschlossene Erzieherausbildung, ein abgeschlossenes Studium der Sozialarbeit oder Sozialpädagogik
- Sie verfügen über mehrere Jahre Berufserfahrung in der Betreuung von Kindern und Jugendlichen
- Sie wohnen mit Anbindung an alle Schulformen
- Sie bieten den Betreuten einen eigenen Wohnraum
- Sie sind bereit, die erzieherische Tätigkeit über mehrere Jahre zu gewährleisten

Wir bieten Ihnen:

- Intensive Fachbegleitung des Erziehungsprozesses
- Interne Weiterbildungen
- Supervision und Krisenmanagement
- Attraktive Vergütung

Sie fühlen sich angesprochen?
Hr. Heinz Hengl freut sich auf Ihren Anruf unter
Tel 0664/33 77 363
www.proprognos.at



UNTERSTÜTZUNG statt REPRESSION

Bettelnde Menschen als neue Zielgruppe Sozialer Arbeit

Text: Daniel Karausz BA, Jan Opitz BA, Hannah Ringhofer BA, Valentin Scholz BA

„Naja, ich steh in der Früh auf. Dann sitze ich und warte, bis mir die Leute ein bisschen helfen. Ich werde nicht penetrant oder aggressiv. Ich warte einfach dort und warte bis mir jemand was gibt. Ich bin ja nicht gekommen um irgendwie von irgendjemanden zu profitieren oder so. Ich bin einfach hergekommen aus einer Notsituation heraus. [...] Mir taugt es selber nicht. Es ist beschämend. Aber was soll ich sonst machen. [...] Hätte ich einen Job, dann wäre das natürlich viel besser, als einfach nur so herum zu sitzen und zu betteln.“ (Rumäne, 40 Jahre)

EINLEITUNG

Bettelnde Menschen sind aus dem Stadtbild Wiens nicht mehr wegzudenken. Ob still am Boden sitzend oder aktiv um Geld bittend, ob in der U-Bahn oder auf großen Einkaufsstraßen, ob aus Österreich oder aus dem Ausland; sie alle haben zweierlei gemein: Sie verdienen ihren Lebensunterhalt mit Betteln und gelten als Randgruppe in unserer Gesellschaft. Auch medial wurde bereits darauf reagiert und so ist das Phänomen Betteln seit geraumer Zeit regelmäßiger Bestandteil der Berichterstattung, wobei die Darstellung des Themas, vor allem in Wiens Boulevardzeitungen, tendenziell negativ ausfällt¹. Die exkludierende Haltung gegenüber BettlerInnen in Wien findet sich allerdings nicht nur auf medialer Ebene, auch die politische Diskussion rund um das Thema Betteln zeichnet sich durch zunehmend repressive und ausgrenzende Ansätze aus. So kam es im Juli 2008 zu einer Novellierung des Wiener Landessicherheitsgesetzes (WLSG), wodurch das Betteln mit Minderjährigen verboten wurde. Knapp zwei Jahre später, im März 2010, kam es zu einer weiteren Novellierung des WLSG. Ergebnis dieser war die Illegalisierung gewerbsmäßigen Bettelns.² Dadurch wurde eine Gruppe marginalisierter Menschen, die sich vermehrt im öffentlichen Raum aufhält, gezielt kriminalisiert und verdrängt. Nun verwundert es doch, dass die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession³ auf dieses

aktuelle soziale und politische Phänomen nicht reagiert. Hans Thiersch etwa formuliert als Aufgabenbereich Sozialer Arbeit aus der Perspektive der Lebensweltorientierung das Bearbeiten der „[...] Probleme der Unterprivilegierung, der fehlenden materiellen Ressourcen, also der Armut und der Unterstützung in belasteten, unterprivilegierten, ausgegrenzten Lebensverhältnissen [...]“.⁴ Demnach zählen auch bettelnde Menschen zum potentiellen Klientel Sozialer Arbeit. Unter Wiens aktuellen sozialarbeiterischen Organisationen lässt sich allerdings keine finden, die BettlerInnen als KlientInnen in ihrem Arbeitskonzept explizit anführt⁵. Grund dafür ist möglicherweise auch die kaum vorhandene sozial- und sozialarbeitswissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Betteln und die damit einhergehende fehlende Eingrenzung und Differenzierung der heterogenen Gruppe der BettlerInnen in Wien.

PROBLEMLAGEN

Fünf StudentInnen der Fachhochschule Campus Wien haben es sich daher im Zuge einer Forschungsarbeit zur Aufgabe gemacht, die BettlerInnen Wiens als potenzielle Zielgruppe für die Soziale Arbeit zu definieren⁶. Ziel war es, Problemlagen und Bedürfnisse bettelnder Menschen zu erheben und so mögliche sozialarbeiterische Angebote zu skizzieren. Die Erkenntnisse dieser Arbeit dienen vorliegendem Artikel als Grundlage.

Da im öffentlichen wie auch fachlichen Diskurs die Betroffenen selbst bisher selten Gehör fanden, wurde für die Forschungsarbeit die Erhebungsmethode des qualitativen Interviews direkt mit den Betroffenen im Feld gewählt⁷. So wurde gewährleistet, dass die BettlerInnen als ExpertInnen ihrer Situation zu Wort kamen und ihre Problemlagen und Bedürfnisse selbst definieren konnten. Mittels Interviewleitfaden wurden zehn BettlerInnen befragt, die stichprobenartig beim Betteln im öffentlichen Raum angetroffen wurden. Die Ergebnisse waren vielfältig und

zeigten deutlich, wie facettenreich die Problemlagen bettelnder Menschen sind, und wie differenziert daher eine professionsorientierte Soziale Arbeit reagieren müsste.

In den Gesprächen zeigte sich, dass die Lebenssituationen der InterviewpartnerInnen sehr unterschiedlich sind, jedoch durchaus einige grundlegende soziale Problemlagen erkennbar sind. Probleme, die sich für nicht-deutschsprachige BettlerInnen aufgrund fehlender Sprachkenntnisse und einem beschränktem Zugang zu staatlichen Unterstützungen und dem österreichischen Arbeitsmarkt noch zuspitzen. Grob zusammengefasst, lassen sich zwei Hauptproblemlagen bettelnder Menschen nennen: Mangelnder Informationsstand (bezüglich der Gesetzeslage und sozialen Hilfseinrichtungen) und materielle Probleme (wie Arbeitslosigkeit, Wohnungslosigkeit, finanzielle Notsituation und schlechte gesundheitliche Verfassung).

Mangelnder Informationsstand

Der mangelnde Informationsstand bezüglich des Bettelverbots stellt ein großes Problem für die BettlerInnen dar. Zwar ist ein gewisses Teilwissen unter den Betroffenen durchaus vorhanden – so meinten beispielsweise einige der Befragten, dass es verboten sei, PassantInnen aggressiv um Geld zu bitten – ein umfassendes Wissen über die tatsächliche Rechtslage besteht allerdings nicht.⁸ Die BettlerInnen wissen also nicht, was legal und was illegal ist, sprich, was es zu unterlassen gilt, um eine Haft- oder Geldstrafe zu vermeiden. Es ist anzunehmen, dass den Betroffenen hauptsächlich über polizeiliche Interventionen Informationen über die Rechtsgrundlage vermittelt werden. Die verschiedenen Erfahrungen der BettlerInnen mit Polizeieinsätzen⁹ legen den Eindruck nahe, dass die Exekution des Gesetzes auf unterschiedlichen Auslegungen der jeweiligen BeamtenInnen beruht. Die InterviewpartnerInnen berichteten von Wegweisungen, Geldstrafen in unterschiedlichen Höhen, bis hin zu Haftstrafen.

Im WLSG sind also strenge Verbote gegen Betteln verankert, welche die betroffenen BettlerInnen nicht kennen und welche mit unterschiedlicher Härte exekutiert werden. Somit wird es ihnen de facto unmöglich gemacht, die Tätigkeit des Bettelns dem Gesetz entsprechend auszuüben.

Ein weiterer Informationsmangel besteht bezüglich sozialer Hilfseinrichtungen. Hierbei zeigte sich ein klarer Unterschied zwischen deutschsprachigen und nicht-deutschsprachigen BettlerInnen. Während alle Erstgenannten zumindest eine soziale Einrichtung kannten (z.B. Notschlafstellen, Essensausgaben), verfügte zweit genannte Gruppe diesbezüglich über wenige bis gar keine Kenntnisse. So übersetzte etwa der Dolmetscher einer Rumänin: „Sie kennt auch keine Einrichtungen und [...] es wurde ihr auch bis jetzt nicht geholfen von irgendwelchen Einrichtungen“ (IV 4, 2). Aufgrund dieses eklatanten Wissensunterschieds zwischen deutschsprachigen und nicht-deutschsprachige BettlerInnen, darf davon ausgegangen werden, dass mangelnde Kenntnisse der deutschen Sprache die Informationsbeschaffung bezüglich sozialer Einrichtungen in Österreich erschweren. Zusätzliche sehen sich nicht österreichische BettlerInnen auch mit dem Problem konfrontiert, zu den meisten potentiellen Einrichtungen aufgrund fehlender StaatsbürgerInnenenschaft oder fehlender Papiere keinen Zugang zu haben.

Existenzielle Probleme

JedeR der befragten InterviewpartnerInnen bettelt aus einer Notlage heraus. Alle sind von akuter Arbeitslosigkeit, und somit finanziellen Schwierigkeiten, betroffen. Der Großteil der InterviewpartnerInnen äußerte während der Befragung explizit den Wunsch nach einer Arbeitsstelle: „Es wäre mir lieber zu arbeiten und zu verdienen, [...] anstatt dass ich auf dem Zement verweile.“ (IV 6, 2) Gerade den ausländischen Betroffenen wird es schwer bis unmöglich gemacht, nicht zu betteln. Viele kommen mit dem Wunsch nach Österreich, eine Arbeit zu finden und Geld zu verdienen, da die Situation auf den Arbeitsmärkten ihrer Herkunftsländer sehr prekär ist und sie dort kaum Perspektiven haben. Im Zielland fehlen ihnen dann allerdings die nötigen Papiere oder Sprachkenntnisse für den Zugang zum Arbeitsmarkt; und so finden sie sich in prekären Lebenssituationen in Österreich wieder und müssen betteln, um sich und oft auch ihre Familien im Herkunftsland zu erhalten. Doch auch die österreichischen BettlerInnen äußerten den Wunsch nach Arbeit, und sprachen von einem erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt. Neben einem gesicherten Einkommen und sozialen Anerkennung fehlt damit

auch die persönliche Verwirklichung, die stark an eine Erwerbstätigkeit gekoppelt ist. Hinzu kommt in den meisten Fällen das Problem der Wohnungslosigkeit. Auch hier sind vornehmlich nicht österreichische BettlerInnen betroffen. Sämtliche befragte ÖsterreicherInnen leben in gesicherten Wohnverhältnissen. Die Wohnsituation der ausländischen BettlerInnen reicht von ungesicherten Wohnverhältnissen, über Wohnungslosigkeit bis hin zur Obdachlosigkeit¹⁰; keiner lebt in gesicherten Wohnverhältnissen. Deutlich wird hier, dass es für BettlerInnen ohne österreichische StaatsbürgerInnenenschaft kein ausreichendes und funktionierendes Angebot im Bereich der Wohnungslosenhilfe gibt.

Auch gesundheitliche Probleme sind ein schwerwiegender Bestandteil der schlechten Lebenssituationen von BettlerInnen. Diese reichen von physischen Beschwerden, über organische Leiden bis hin zu psychischen Problemen. Oft steht die schlechte gesundheitliche Verfassung in direktem Zusammenhang mit der Arbeitslosigkeit, da viele körperliche und seelische Erkrankungen zu Arbeitsunfähigkeit führen können. Einmal mehr spitzt sich das Problem der mangelnden Gesundheit für ausländische BettlerInnen in Österreich zu, da sie oft aufgrund fehlender Anspruchsberechtigung vor Ort zumeist keinen Zugang zu medizinisch fachlicher Versorgung haben.

ANFORDERUNGEN AN DIE SOZIALE ARBEIT

All diese existenziellen Probleme -Arbeitslosigkeit, Wohnungslosigkeit und Gesundheitsprobleme- sind aus einer normativen professionsbezogenen Perspektive klarer Bestandteil Sozialer Arbeit und würden nach Unterstützungsmaßnahmen verlangen. Aufgrund der fehlenden staatlich-institutionellen Angebote tritt das Spannungsfeld zwischen professionellem Mandat und nicht existenten institutionellem Auftrag offen zu Tage. Daher soll an dieser Stelle für mögliche Handlungsperspektiven plädiert werden.

Informationsvermittlung

Soziale Arbeit, als Multiplikatorin zwischen verschiedenen Gesellschaftsgruppen und der Öffentlichkeiten, müsste in der Beziehungsarbeit mit den Betroffenen Wissensvermittlerin sein, mit einer aufklärerisch emanzipativen Haltung den KlientInnen gegenüber. Im Bezug auf BettlerInnen heißt dies, es muss direkte Aufklärung bezüglich Bettelverbote und deren Exekution stattfinden. Herausfordernd hierbei ist die klare Positionierung der Parteilichkeit, damit Soziale Arbeit nicht als Handlanger der Exekutive gesehen wird. Ziel sollte

nicht Disziplinierung, sondern Aufklärungsarbeit im Sinne der Unterstützung sein. Neben der gesetzlichen Rahmenbedingung muss auch Information bezüglich möglicher Hilfseinrichtungen und sozialer Unterstützung weitergegeben werden, so dass diese von BettlerInnen als Ressourcen genutzt werden können. Als ein möglicher Lösungsansatz hierfür zeigt sich die niederschwellige Methode Streetwork. Streetwork definiert Menschen, die sich vorwiegend im öffentlichen Raum aufhalten, als ihre Zielgruppe. Die offene und akzeptierende Haltung, bauend auf den Prinzipien der Freiwilligkeit, Erreichbarkeit, Parteilichkeit und Anonymität¹¹, stellt die passende Herangehensweise an die Zielgruppe der BettlerInnen dar. Diese Grundprinzipien, allen voran die Parteilichkeit, gewährleisten eine klare Abgrenzung zu einem ordnungspolitischen Auftrag. Auch die interkulturellen Ansätze dieser Methode sprechen für die Zusammenarbeit mit BettlerInnen, welche aus den verschiedensten Herkunftsländern kommen.

Doch die oft erwähnten Sprachbarrieren, mit denen ausländische BettlerInnen konfrontiert sind, können auch StreetworkerInnen in der Praxis an ihre Grenzen bringen. Daher ist hier die klare Anforderung an die Ausbildungsstätten Sozialer Arbeit, das Erlernen einer Fremdsprache im Zuge des Studiums zu fördern, beziehungsweise vermehrt bilinguale BewerberInnen aufzunehmen.

Ausweitung des Zielgruppenspektrums

Ein weiteres Problem in Wien sind aktuell die fehlenden Ressourcen zur Weitervermittlung der BettlerInnen zu zuständigen Hilfsorganisationen, vor allem für nicht österreichische BettlerInnen. Sollte also Streetwork für die Arbeit im öffentlichen Raum mit BettlerInnen implementiert werden, wäre es von Nöten, Ressourcen in Form von sozialen Einrichtungen zu schaffen, die zur Weitervermittlung herangezogen werden können. Hier ergeben sich zwei zentrale Probleme: Ersten gibt es in Wien keine Einrichtung, die ihren Fokus speziell auf BettlerInnen legt. Zweitens gibt es aktuell kaum soziale Einrichtungen in Wien, die BettlerInnen Unterstützung anbieten, da „[...] der überwiegende Großteil [der bettelnden Menschen (Anm. d. A.)] aus Osteuropa kommt und deshalb entweder keinen Zugang oder keinen Anspruch auf karitative Leistungen hat.“¹² Eine Ausweitung des Zielgruppenspektrums hieße bezogen auf die oben genannten existenziellen Probleme der BettlerInnen daher Folgendes:

Integration in den Arbeitsmarkt

Bezüglich der Arbeitslosigkeit muss auf

politischer Ebene agiert werden. Viele der befragten BettlerInnen stammen aus Rumänien. Die strukturellen Bedingungen in Österreich machen es RumänInnen de facto unmöglich, am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. So gilt für rumänische StaatsbürgerInnen noch bis 31.12.2013 eine Übergangsregelung, die eine Beschäftigungsbewilligung voraussetzt, um eine Arbeit aufnehmen zu können. Diese ist allerdings schwer zu bekommen, da sie laut §4 des Ausländerbeschäftigungsgesetzes nur ausgestellt werden darf, „wenn für die vom beantragten Ausländer zu besetzende offene Stelle weder ein Inländer noch ein am Arbeitsmarkt verfügbarer Ausländer zur Verfügung steht, der bereit und fähig ist die beantragte Beschäftigung zu den gesetzlich zulässigen Bedingungen auszuüben.“¹³ Da Personen ohne Beschäftigungsbewilligung allerdings rechtlich gesehen dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen, haben sie somit auch keinen Anspruch auf Mindestsicherung. Aufgrund fehlender Einkommensmöglichkeit und finanzieller Unterstützung, bleibt vielen keine andere Wahl, als zu betteln. Soziale Arbeit muss hier ihr politisches Mandat wahrnehmen, und solche gesetzlichen Hürden für Nicht-ÖsterreicherInnen hinterfragen bzw. Lösungsansätze formulieren.

Wohnungslosenhilfe

Im Bereich der Wohnungslosenhilfe hat die Soziale Arbeit einen klaren Auftrag in der Praxis: Schlafplätze und Notunterkünfte dürfen nicht an die StaatsbürgerInnenenschaft gekoppelt sein. Konkret bedeutet dies eine Erweiterung des Zielgruppenspektrums des „P7 - Wiener Service für Wohnungslose (Clearingstelle)“¹⁴. In Wien stehen zurzeit zwei Einrichtungen für nicht österreichische Menschen zur Verfügung (namentlich die Notschlafstellen „VinziPort“ und die „Zweite Gruft“¹⁵); dies ist bei weitem nicht ausreichend. Neben der Zielgruppenerweiterung bereits bestehender Einrichtungen, wäre natürlich auch eine Neueröffnung einer Einrichtung anzudenken, deren Fokus speziell auf Wiens BettlerInnen liegt.

Medizinische Versorgung

Zudem muss auch die medizinische Versorgung barrierefrei zugänglich gemacht werden. In Wien gibt es derzeit drei Einrichtungen, die auch Betroffene ohne sonst notwendige Papiere medizinisch betreuen: das Krankenhaus der Barmherzigen Brüder, Amber-Med und der Louise-Bus. An der Inanspruchnahme anderer medizinischer Hilfsangebote werden Menschen ohne Dokumente oder gültige Papiere gehindert. Auch hier bedarf es einer Erweiterung des Kreises an anspruchsberechtigten Personen von bereits bestehenden medizinischen Angeboten.

Nur so kann Soziale Arbeit langfristig adäquat betreuen und durch die Methode Streetwork bettelnde Menschen zu passenden Institutionen weitervermitteln.

CONCLUSIO

Durch eingehende Beschäftigung mit dem sozialen Phänomen Betteln wird klar, dass bettelnde Menschen potenzielle KlientInnen Sozialer Arbeit sind. Historisch betrachtet (und auch aktuell) ist der Diskurs um dieses Thema jedoch eher von repressiven Ansätzen, als von sozialen und integrativen Bestrebungen geprägt¹⁶. Das Ziel dieser repressiven Maßnahmen, namentlich BettlerInnen aus dem Stadtbild Wiens zu vertreiben¹⁷, kann aus Sicht der Sozialen Arbeit nicht vertreten werden. Vielmehr muss adäquate sozialarbeiterische Unterstützung implementiert werden. Als ersten Schritt hierfür können BettlerInnen als neue Zielgruppe der Methode Streetwork nischig erreicht werden, um ihre Problemlagen durch Informationsvermittlung und Vernetzung bestmöglich zu bearbeiten. Zusätzlich gilt es, Lobbyarbeit für die Zielgruppe zu betreiben und sich somit auch auf politischer Ebene für ihre Bedürfnisse einzusetzen. Da die Betroffenen aus einer Notlage heraus handeln, bedeutet die derzeitige gesetzliche Reglementierung nämlich, BettlerInnen der letzten Möglichkeit zu berauben, ihre Existenz zu sichern.

Des Weiteren ist zu betonen, „dass im Laufe der Geschichte weder Gesetze gegen das Betteln noch repressive Maßnahmen das Bettelwesen einschränken beziehungsweise zu einer Verbesserung der Lage beitragen konnten.“¹⁸ Die Steuergelder, die daher seit Jahren die Exekution von Bettelverboten finanzieren, fließen somit auf lange Sicht ins Leere. Demnach wäre es sowohl aus sozialer als auch aus ökonomischer Sicht sinnvoller, die verwendeten Steuergelder, die bisher für eine gesetzliche Reglementierung des Bettelns aufgebracht wurden, für die Finanzierung sozialer Einrichtungen, zur sozialarbeiterischen Unterstützung von BettlerInnen, zu verwenden.¹⁹

Literatur

Engelke, Ernst (2004): Die Wissenschaft Soziale Arbeit. Werdegang und Grundlagen, Freiburg im Breisgau
 Gillich, Stefan (2007): Einführung In: Gillich, Stefan (Hg.): Streetwork konkret. Standards und Qualitätsentwicklung, Gelnhausen, 7-22
 Initiativantrag der Landtagsabgeordneten *Nurten Yilmaz*, Aktenzahl LG-00851-2010/0001-KSP/LAT, 01.03.2010
 Karasuz, Daniel; Opitz, Jan; Ringhofer, Hannah; Scholz, Valentin; Wurm, Florian (2011): Bettelnde Menschen in Wien. Eine sozialarbeiterische Grundlagenforschung, Wien, Bachelorarbeit

Koller, Ferdinand (2009): Betteln in Österreich. Eine Untersuchung aus theologisch ethischer Perspektive. Wien, Diplomarbeit

Staub-Bernasconi, Silvia (2003): Soziale Arbeit als (eine) „Menschenrechtsprofession“. In: Sorg, Richard (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Politik und Wissenschaft. Ein Projekt des Fachbereichs Sozialpädagogik der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Münster: Lit Verlag, 17-54

Internetquellen

bawo (Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe); Online unter: <http://www.bawo.at/de/content/wohnungslosigkeit/definitionen.html> [26.02.2012]

Jusline Österreich; Online unter: <http://www.jusline.at/index.php?cpid=ba688068a8c8a95352ed951ddb88783e&clawid=724&paid=2> [13.2.2012]

Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramtes (RIS)- Ausländerbeschäftigungsgesetz (AuslBG) - Abschnitt II Beschäftigungsbewilligung. Voraussetzungen; Online unter: <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR40112249/NOR40112249.html> [17.02.2012]

Sozialinfo Wien. Notunterkunft für obdachlose Menschen; Online unter: <http://www.wien.gv.at/sozialinfo/content/de/10/Institutions.do?senseid=962> [26.02.2012]

Interviewverzeichnis:

Interview 4 (13. 03. 2011): Rumänin, 24a; 1090-Wien. Abkürzung im Fließtext: IV 4
 Interview 6 (13. 03. 2011): Rumänin, 35a; 1090-Wien. Abkürzung im Fließtext: IV 6
 Interview 7 (19. 03. 2011): Rumäne, ca. 40a; 1020-Wien. Abkürzung im Fließtext: IV 7
 Interview10 (31.03.2011): Österreichische Punkerin, ca. 35a; 1070- Wien. Abkürzung im Fließtext: IV 10

¹ Vgl. Karasuz et. Al 2011, 3f

² <http://www.jusline.at/index.php?cpid=ba688068a8c8a95352ed951ddb88783e&clawid=724&paid=2> [13.2.2012]

³ Vgl. Silvia Staub-Bernasconi 2003, 17f

⁴ Thiersch 1996, 619f. Zit. in: Engelke 2004, 290

⁵ Vgl. Karasuz et. Al 2011, 67

⁶ Karasuz et. Al 2011

⁷ Bei Befragten ohne Deutschkenntnisse kam ein Dolmetscher zum Einsatz, der in der Interviewsituation simultan übersetzt hat (vgl. Karasuz et. Al 2011, 30f)

⁸ Vgl. Karasuz et. Al 2011, 48f

⁹ Vgl. Karasuz et. Al 2011, 51f

¹⁰ Vgl. <http://www.bawo.at/de/content/wohnungslosigkeit/definitionen.htm> [27.2.2012]

¹¹ Vgl. Gillich 2007, 13f

¹² Koller 2009, 49

¹³ <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR40112249/NOR40112249.html> [17.02.2012]

¹⁴ <http://www.wien.gv.at/sozialinfo/content/de/10/Institutions.do?senseid=962> [29.2.2012]

¹⁵ <http://www.wien.gv.at/sozialinfo/content/de/10/Institutions.do?senseid=962> [29.2.2012]

¹⁶ Vgl. Karasuz et. Al 2011, 1f

¹⁷ Vgl. Initiativantrag der Landtagsabgeordneten *Nurten Yilmaz*, Aktenzahl LG-00851-2010/0001-KSP/LAT, 01.03.2010

¹⁸ Karasuz et. Al 2011, 10

¹⁹ Vgl. Karasuz et. Al 2011, 74



Sozialarbeit in Österreich von 1945 bis heute- Geschichte und Geschichten

Text: DSA Maria Moritz, Vorsitzende OBDS Österreich

2. Teil: 1945 ein Neuanfang?

Das Fragezeichen hinter dem Titel ist sehr bewusst gesetzt.

Das Studium der Geschichte der Sozialarbeit führt sehr schnell zur Erkenntnis, dass alte Muster aus den Anfängen der Sozialarbeit in Österreich bis heute nachwirken. Immer noch nimmt die Politik Einfluss auf Strukturen, gesellschaftspolitische Werthaltungen beeinflussen die ethischen Zugänge in der Sozialarbeit stark und nachhaltig. Eigenständiges Bewusstsein auf Grundlage von Menschenrechten ist noch keine gesicherte Zuschreibung für die Sozialarbeit durch die heutige Gesellschaft.

Es gab also einen Neuanfang 1945 und es gab ihn auch wieder nicht.

Ende des 2. Weltkrieges gab es eine paradoxe Situation. Einerseits war die Sozialarbeit enorm belastet durch die Geschehnisse während der NS-Zeit, andererseits wurde die Sozialarbeit gefordert durch die katastrophalen sozialen Verhältnisse am Ende des Krieges. Grundbedürfnisse der Menschen mussten befriedigt werden, es fehlte an Nahrung, Wohnungen, Heizmaterial. Familien waren getrennt, Kinder waren evakuiert und konnten nicht zu ihren Eltern zurück, Millionen Flüchtlinge irrten durch Europa und suchten einen sicheren Platz.

Sofort nach Kriegsende nahm das Gesundheitswesen starken Einfluss auf die Aufgaben und Einsatzgebiete der Fürsorgerinnen. Hauptaufgabe war die Versorgung und Verbesserung der Ernährungs- und Gesundheitssituation von Kindern, Müttern und Schwangeren. Fürsorgerinnen organisierten die

Erholungsaufenthalte von Kindern, die Ausspeisungen für Schulkinder, die Versorgung mit Nahrungspaketen, Impfungen, Verteilung von Lebertran gegen Rachitis, TBC-Fürsorge für Schwangere und Mütter mit Kleinkindern, die Organisation der Kindertransporte in die Schweiz, nach Dänemark, Holland, Belgien.

Auf Grund des Verbotsgesetzes wurden viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wegen ihrer Zugehörigkeit oder Nähe zur NSDAP außer Dienst gestellt, woraufhin großer Personalmangel herrschte.

Es ist für lange Zeit das Problem der Sozialarbeit in Österreich gewesen, dass die gewiss notwendige Gesundheitspflegerin bei Tandler als Hilfsfürsorgerin konzipiert wurde. Dies hatte vor allem auf die Standespolitik nach dem Zweiten Weltkrieg eine wichtige Auswirkung:

„Die bisherigen Hauptfürsorgerinnen wurden in der NS-Zeit vielfach zu Funktionsfürsorgerinnen (im gehobenen Dienst), haben sich teilweise mit dem NS-Regime arrangiert oder wurden später mit diesem identifiziert und daher nach dem Krieg zum Teil außer Dienst gestellt. In der Standesvertretung bzw. gewerkschaftlichen Vertretung wurden damit die ehemaligen Hilfsfürsorgerinnen maßgeblich. Diese wollten verhindern, dass es weiterhin zwei Klassen von Fürsorgerinnen gäbe und setzten in der Standesvertretung durch, dass es nur mehr eine Art von Fürsorgerin gibt. Damit nivellierten die Hilfsfürsorgerinnen den Berufsstand bei allen Gehalts- und Einstufungsangelegenheiten aber nach unten, weil sie selbst keine höhere Ausbildung hatten. Es dauerte

viele Jahre, bis dieser Rückschritt vor allem gegenüber der Verwaltung teilweise aufgehoben werden konnte. Immer noch werden aber vielfach Leitungspositionen, vor allem in der Jugendwohlfahrt, von Verwaltungsbeamten oder JuristInnen besetzt und nicht von SozialarbeiterInnen.“¹

Maria Simon, langjährige Direktorin der Sozialakademie in Wien meint dazu: „Die Aufspaltung des Fürsorgeberufs in zwei antagonistische Gruppen unter Tandler rächte sich jetzt: Einige der maßgeblichen ehemaligen Hauptfürsorgerinnen waren mit dem nationalsozialistischen Regime identifiziert worden und wurden nach dem Krieg außer Dienst gestellt. In der gewerkschaftlichen Vertretung waren die ehemaligen Hilfsfürsorgerinnen maßgeblich, die verhüten wollten, dass sich wieder zwei Klassen von Fürsorgerinnen bilden. Die Jugendamtsleiter rekrutierten sich aus dem Stand der Vormünder, obwohl viele von ihnen weder Reifeprüfung noch eine fachliche Ausbildung hatten. Während das Amt des Vormundes gegenüber der Fürsorgerin eine relative Aufwertung erfuhr, wurde der Berufsstand der Fürsorgerin nach unten nivelliert.“²

Neugründung des Berufsverbandes 1948 in Wien, 1950 in Graz, am 29.11.1949 ein bundesweiter Dachverband³

„In Wien erfolgte die Gründung des Verbandes als Verein der Fürsorgerinnen Wiens 1948;

am 6. April lud der Verband zu seiner Gründungsversammlung. In weiterer Folge kam es zu gemeinsamen Veranstaltungen benachbarter Bundesländer und zu regem Erfahrungs- und



Gedankenaustausch. Zum damaligen Zeitpunkt waren lt. Brigitte Fragner⁴ insgesamt 538 Fürsorgerinnen in Wien beschäftigt, im September 1948 waren bereits 221 davon Mitglied. Wien kooperierte in dieser Zeit vor allem mit der Steiermark. Erste Tagungen gaben zwar Gelegenheit zu Gedanken- und Erfahrungsaustausch und trugen damit den persönlichen Bedürfnissen der Teilnehmerinnen Rechnung, genühten aber nicht, um den Berufsstand nach außen, gegenüber der Gewerkschaft, dem Dienstgeber oder in den Ministerien zu vertreten. So wuchs der Wunsch nach Zusammenschluss auf Bundesebene.⁵

Die dadurch benachteiligten Funktionsfürsorgerinnen (ehemalige Hauptfürsorgerinnen) wurden zur treibenden Kraft für eine verbesserte Standesvertretung, indem sie im Jahr 1950 den Verband der diplomierten Fürsorgerinnen neu einrichteten. Nach Vorbereitungsarbeiten eines Proponentenkomitees - Fürsorgerinnen einiger Bundesländer - wurde am 26.1.1950 der unpolitische und interkonfessionelle "Verband der Diplomierten Fürsorgerinnen Österreichs" konstituiert. Diese Konstituierungsversammlung (ca. 20 Teilnehmerinnen) war zugleich die erste Verbandstagung der Diplomierten Fürsorgerinnen Österreichs. Bis 1965 hat es somit zwei Standesvertretungen gegeben. Erst um 1965 wurde eine einheitliche überparteiliche Standesvertretung der Fürsorgerinnen geschaffen."

Die Nachkriegszeit

„Die Hauptaufgabe der Fürsorgerinnen war vorerst jedoch eine andere: Bedingt durch Mangel an Heimplätzen war es in den Kriegsjahren zu einem Rückgang der Heimunterbringungen gekommen. Gesunde Kinder, für die keine Heimplätze vorhanden gewesen waren, waren bei Pflegefamilien untergebracht worden. Die Ausforschung und Rückführung von Kindern, die in den letzten Kriegsjahren evakuiert worden sind, war eine der Hauptaufgaben der Mitarbeiterinnen des Jugendamtes. Vor allem Kinder die in Schlesien untergebracht waren, wurden zum Teil nicht mehr gefunden. Nach verschollenen Eltern von untergebrachten Kindern wurde ebenfalls gesucht. U.a. aus Kostengründen sollten so viele Kinder wie möglich zu ihren Familien zurückkehren.“⁶

Es herrschte aber akuter Personalmangel, da viele der Funktionsfürsorgerinnen als „belastet“ eingestuft worden waren, nach dem Verbotsgesetz als Parteimitglieder nicht weiter in der Fürsorge und am Jugendamt arbeiten durften. Wie Protokolle der Amtleitersitzungen in Wien aus dem Jahr 1945 Auskunft geben, wurden aber bereits im August 1945 außer Dienst gestellte Fürsorgerinnen als Kanzleikräfte und in der Vormundschaft eingesetzt. Im Dezember wurde verkündet, dass „im Notfall“, also um eine Wiedereinstellung zu beschleunigen, Unbedenklichkeitszeugnisse im Schnellverfahren ausgestellt

werden konnten, dazu „genügt eidesstattliche Erklärung“⁷. Am 15.3.1947 wird verlautbart, dass außer Dienst gestellte Beamte des Jugendamtes als Fürsorgerinnen wieder eingestellt werden dürfen. Sie müssen allerdings eine neuerliche Einschulung von drei Monaten durch die Organisationsfürsorgerinnen („Orga“) durchlaufen.

Zusätzlich wurden Fürsorgerinnen im Schnellverfahren ausgebildet. Im September 1945 suchte man Unterrichtsräume für die Fürsorgeschule, im Oktober 1945 begannen die Einschreibungen und die Aspirantinnen mussten 4 Wochen Praktikum im Jugendamt absolvieren. Im November startete der Unterricht, der bis Juni 1946 dauerte. Danach wurden die Absolventinnen sofort in den Bezirksjugendämtern eingeschult. Dabei legten die Amtsleiter besonders Wert darauf, dass die Absolventinnen an den Arbeitsbereichen der Vormundschaft ausreichend teilnehmen.⁸ Der Fürsorgeberuf bleibt also weiterhin dominiert von Vorgaben des Gesundheitsbereichs und wird geführt von der Vormundschaft. Die geschaffenen Strukturen aus Tandlers Zeiten wurden beibehalten und weiter geführt. Aus Kostengründen wurde vorrangig versucht, Kinder aus Heimen und Pflegestellen, Kinder die bereits im Sommer 1944 aus Wien evakuiert worden waren, im Herbst 1945 in die Familien zurück zu führen. Bei der Amtleitersitzung am 18.6. 1946 wurde gemahnt, „Überstellungen nur in den allerdringenden Fällen“ vorzunehmen. Durch die katastrophale Ernährungssituation war es notwendig, in den Heimen sog. Erholungstransporte unter zu bringen, um die Kinder mit hochwertigen Nahrungsmitteln aus den Spenden der Schweiz, Schwedens, des britischen Roten Kreuzes, durch Spenden der Quäker und der Mennoniten „aufzupäppeln“. Das Heim Eggenburg und das Heim Wilhelminenberg in Wien wurden dafür adaptiert. Allerdings mussten die Amtsleiter am 17.8.1946 verlautbaren, dass die Fürsorgerinnen das Heim Wilhelminenberg mit eigenen Augen als Besucherinnen in Augenschein nehmen sollen, da es Gerüchte gebe, dass „die Pflege dort angeblich schlecht sei.“⁹ Im November 1946 übernahm Dr. Elisabeth Schilder (1904-1983) als Dezerentin den Bereich der „geschlossenen

Fürsorge“. Elisabeth Schilder war Juristin und Sozialarbeiterin, sie war in der Zwischenkriegszeit in der Arbeiterkammer tätig, musste emigrieren, kehrte 1946 aus dem Exil in Frankreich zurück. Sie hatte eigene Erfahrungen mit Psychoanalyse, und Kenntnisse über die im Ausland gängigen Methoden der Sozialarbeit. Sie war anfänglich Juristin im Jugendamt, wo sie sich keineswegs mit ihrer Kritik an den bestehenden Zuständen, vor allem im Bereich der geschlossenen Heime (besonders berüchtigt waren Eggenburg, Wilhelminenberg und Kaiser Ebersdorf) beliebt machte, so dass sie die Gemeinde Wien in die Abteilung für Staatsbürgerschaft quasi strafversetzte. Schließlich ließ sie sich frühpensionieren und wurde zur Gründerin der Bewährungshilfe, wo den angehenden Bewährungshelfern in eigenen Kursen eine zeitgemäße Ausbildung in Sozialarbeit vermittelt wurde. Sie wurde zu einer wichtigen Expertin des zeitgemäßen Jugendstrafrechts, das die Betreuung auch durch Psychologen, Psychiater und SozialarbeiterInnen umfassen sollte. Sie bemühte sich gemeinsam mit Dr. Christian Broda jahrelang um ein modernes Jugendstrafgesetz, das 1961 verabschiedet wurde und damit die Bewährungshilfe gesetzlich verankerte. Soweit war es aber 1946 noch nicht.

Nachwehen der NS-Zeit

In den großen und geschlossenen Heimen wurde nach „bewährten“ Prinzipien für Ordnung, Sauberkeit, Zucht und Arbeitsmoral gesorgt. Gewalt, Unterdrückung und Missbrauch waren weit verbreitet. Auch nach der NS-Zeit wurden auffällige Kinder und Jugendliche von „der Fürsorge“ danach klassifiziert, ob sie „verwahrlost, asozial, sittlich gefährdet, unbotmäßig, arbeitsscheu, putzsüchtig, kriminell, erblich belastet, erziehungsunfähig, charakterlich ungefestigt“ seien. Diese Begriffe waren bereits vor der NS-Zeit im Sprachgebrauch, aber auch als fachliche Begriffe verankert. „Die Historikerin Katja Geiger¹⁰ führt in einem Beitrag im SIÖ 3/2008 aus, dass Begriffe, bei denen viele heute denken, sie seien erst im Nationalsozialismus entstanden, ihren Ursprung bereits in der Zeit davor hatten.

„Asozial“ wurde etwa bereits in den 20er Jahren in Fachpublikationen so definiert, dass Menschen sozial sind, die an der Gesellschaft mitarbeiten, während jene asozial sind, die dies nicht tun. Betroffen waren auch die „verwahrlosten“ Kinder so bezeichneter Erwachsener, welche unfähig waren, sie „zu brauchbaren Menschen zu erziehen“. Menschen, die keine Arbeit fanden, wurde „Arbeitsscheu“ unterstellt, die dazu führte, von Mitteln der Wohlfahrt abhängig zu sein und keinen geordneten Haushalt zu führen. In Wien sprach man damals auch von „Gemeinschaftsunfähigen“, die der sozialen Unterschicht zugeordnet wurden, vom Hausieren, von Gelegenheitsarbeit oder von kriminellen Handlungen lebten oder auf „Unterstützungsjagd“ waren. Bereits in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts wurde „wissenschaftlich“ argumentiert, dass „Asozialität“ vererbt werde, sodass Fürsorgemaßnahmen bei Betroffenen relativ wirkungslos sind.“¹¹

Solche Ansichten, Haltungen, (pseudo) wissenschaftliche Erkenntnisse waren tief eingepreßt in allen Schichten der Bevölkerung, bei Experten und Fachleuten.

Genau wie in den Jugendämtern gab es auch in den Heimen zu wenig Personal, nicht „schwer belastetes“ Heimpersonal blieb angestellt und die „Besserungsmassnahmen“ wurden fortgesetzt. Es gab keine Weiterbildung, keine moderne fachliche Ausbildung, es gab kein Geld für „Asoziale“.

Es wurde nicht automatisch alles besser. Mit dem Kriegsende wurde nicht automatisch alles besser. Die Lebensumstände waren oft katastrophal, viele Waisenkinder, Familien zerrissen, vaterlos. Frauen mussten arbeiten und hatten die alleinige

Aufgabe die Familie zu ernähren, zu wenig Zeit für Kinder. Nach und nach kamen die Väter und Ehemänner aus der Gefangenschaft nach Hause, waren oft für die Kinder gänzlich fremd und konnten sich nur schwer in das Familiensystem einordnen, oder verlangten zu einer Ordnung zurückzukehren, die konträr zur gelebten Ordnung für die Kinder war. Kinder reagierten auf diese Veränderungen mit Auffälligkeiten, denen aber allein mit Strafandrohung und Disziplinierungsmassnahmen begegnet wurde. Zunehmend wurden Kinder fremd untergebracht, in den „Erziehungsheimen“ fanden sie kein Verständnis für ihre Probleme, nur kalte Abwertung, Misshandlungen, Gewalt, bis zu Missbrauch, aber keine Zuwendung. Die Kinder versuchten diesem neuen Elend zu entkommen, sie „hauten ab“.

Im November 1950 wird vom Jugendamt gefordert, mehr Plätze in Eggenburg und in Kaiser-Ebersdorf zur Verfügung zu stellen, da das Problem der Entweicher überhand nehme. Im Dezem-



ber 1950 wird dem nachgegeben und „hartnäckige“ Entweicher können, auch ohne Vorliegen eines Straftatbestandes von Eggenburg nach Kaiser-Ebersdorf eingewiesen werden.¹² Kaiser-Ebersdorf ist 1952 eine geschlossene Erziehungsanstalt, in die straffällige Jugendliche vom Gericht bei vorzeitiger Entlassung oder statt einer Haftstrafe eingewiesen wurden. Kaiser-Ebersdorf war in der NS-Zeit eine Jugendstrafanstalt. Hansjörg Schlechter, Sozialarbeiter bei Neustart, beschreibt die Situation so: „Das „Aufsichtspersonal“ wurde 1945 fast vollständig in die Justizwache übernommen, um in der „Bundesanstalt für Erziehungsbedürftige“ ihre „erzieherische“ Tätigkeit weiter fortsetzen zu dürfen. Im November 1952 waren dort ca. 400 Kinder und Jugendliche untergebracht. Davon waren dreißig Kinder unter 14 Jahren, deren einzige Schuld war, dass sie aus desolaten Familienverhältnissen kamen und ständig aus den Fürsorgeheimen entwichen. Der „Erziehungsstil“ beruhte auf einem ausgeklügelten Kaposystem, die älteren hatten „Befehlsgewalt“ über die Jüngeren. Züchtigungen und Gewalt der Kapos gegen die Jüngeren und Schwächeren wurden toleriert. Sexueller Missbrauch Jüngerer durch die Älteren kam häufig vor. Wohlverhalten, Gehorsam, Anpassung wurden durch Zwang, militärischen Drill, Gewalt, Hierarchie und willkürliche Gewährung oder Entzug von Vergünstigungen erzwungen. Entweichungen standen daher auf der Tagesordnung. In dieser Atmosphäre der Gewalt, Lieblosigkeit und Trostlosigkeit waren auch gewalttätige Übergriffe der Erzieher und Justizwachbeamten auf der Tagesordnung.

Wer waren nun diese Kinder Jugendlichen?

Die meisten Familien aus denen sie kamen, waren unvollständig: Vater gefallen, Mutter alleinerziehend, überfordert. Viele waren Waisen mit langen Heimkarrieren; viele wurden von den Stiefvätern misshandelt und geschlagen und nur aus diesem Grund in Kaiser Ebersdorf. Es gab sexuell missbrauchte Kinder darunter und Kinder von Naziopfern. Alle kamen aus bitterarmen Verhältnissen.

Die RichterInnen, ErzieherInnen, FürsorgerInnen, PsychologInnen beschrieben sie als: „haltlos, berechnend, unehrlich, unaufrichtig, unzuverlässig, unbeherrscht, muffig, grenzdebil, kindisch, quecksilbrig, stumpf, brütend, wortkarg, widerspenstig, misstrauisch, hemmungslos, verdeckt, unlenkbar, triebgebunden, verantwortungslos, mürrisch, verschlossen, phlegmatisch, hinterhältig, renitent, gewalttätig, freudlos, faul, reizbar, ungesellig, streitsüchtig, schlampig, vorlaut, frech, primitiv, sittlich verkommen, triebhaft, tiefgehend verwahrlost.“ Nichts, rein gar nichts Positives, wurde in den jungen Menschen gesehen. Alle diese Negativzuschreibungen sollten die Härte gegenüber den Jugendlichen rechtfertigen. Formuliert wurden meist negative und ungünstige Prognosen, die wiederum den Aufenthalt in der geschlossenen Anstalt verlängerten.“¹³

Diese Situation führte am 19. November 1952 zum Aufstand der „Zöglinge“, der niedergeschlagen wurde. Danach gab es erste Ansätze von Reformen. Die beschriebene Form der Erziehungsanstalt wurde aber noch bis 1975 weiter geführt, weitere Generationen von Kindern und Jugendlichen wurden dort Missbrauch und Gewalt ausgesetzt. Erst massive Kampagnen in der Öffentlichkeit (Spartakusbewegung) und interne Untersuchungsberichte (siehe Irmtraut Karlsson¹⁴) führten zur endgültigen Schließung dieser Heime.

Heute, 60 Jahre nach dem Aufstand, „outen“ sich ehemalige InsassInnen dieser Heime und erzählen öffentlich von den katastrophalen Zuständen, von ihren Traumatisierungen und ihren Problemen, die oft ihr ganzes Leben aus der Bahn geworfen haben. Solange wirken diese Verbrechen an den Kindern nach. Auch nach so langer Zeit müssen diese Zustände endlich aufgearbeitet werden, ihre Auswirkungen bewusst gemacht werden und alle Einrichtungen und Massnahmen überprüft werden, ob Kinderrechte und Menschenrechte dabei beeinträchtigt oder missachtet werden, die Anrufung von externen „Kinderanwälten“ möglich gemacht und auf gesetzlicher Basis verankert werden. Da gibt es auch heute noch viel Aufholbedarf!

Was die Sozialarbeit in den 50-er Jahren betrifft, so war klar, dass Reformen und neue Methoden dringend nötig waren. Das „Alte“ konnte so nicht fortgesetzt werden. Ein Neuanfang war wahrlich überfällig.

Dazu mehr in der nächsten Folge: Von der Fürsorge zur Sozialarbeit

¹ Aus: 90 Jahre Jugendamt Ottakring, 1913 bis 2003, Von der Berufsvormundschaft zur Jugendwohlfahrt der MAG ELF, Von DSA Gabriele Ziering, Hrsg: Stadt Wien, MA 11, Amt für Jugend und Familie, 2003

² Maria Simon, Von der Fürsorge zur Sozialarbeit, Vortrag in der Wiener Psychoanalytischen Vereinigung am 2. Oktober 2004 (Dr. Maria Dorothea Simon, em. Direktorin der Akademie für Sozialarbeit der Stadt Wien)

³ Laut Vereinsregisterauszug: ZVR 275736079

⁴ Diplomarbeit Judith Haberhauer-Stidl, 1995, Seite 23, Fragner Brigitte: Die Geschichte des Berufsverbandes. Ein Stück Sozialgeschichte. Unveröffentlichtes Manuskript, o.A.1989/90

⁵ Diplomarbeit Judith Haberhauer-Stidl, 1995, Seite 23, Fragner Brigitte: Die Geschichte des Berufsverbandes. Ein Stück Sozialgeschichte. Unveröffentlichtes Manuskript, o.A.1989/90

⁶ Aus: 90 Jahre Jugendamt Ottakring, 1913 bis 2003, Von der Berufsvormundschaft zur Jugendwohlfahrt der MAG ELF, Von DSA Gabriele Ziering, Hrsg: Stadt Wien, MA 11, Amt für Jugend und Familie, 2003

⁷ Amtsleiterprotokoll vom 5.12.1945, MA 11, Jugendamt der Stadt Wien

⁸ Amtsleiterprotokoll vom 18.6.1946

⁹ Amtsleiterprotokoll vom 17.8.1946

¹⁰ Katja Geiger, „Sozial“ und „Asozial“ im Nationalsozialismus, aus: SIO 03/2008, Seite 8 ff.

¹¹ Alexandra Bader, Soziale Arbeit in der NS-Zeit, aus: Ceiberweiber, Herstory, <http://www.ceiberweiber.at/index.php?type=review&area=1&cp=articles&id=1009>

¹² Amtsleiterprotokoll vom 13.12.1950

¹³ Hansjörg Schlechter, Neustart, Revolte in der Erziehungsanstalt, www.neustart.at, http://www.armutskonferenz.at/index2.php?option=com_docman&task=docview&gid=344&Itemid=69

¹⁴ Irmtraut Karlsson: Verwaltete Kinder - Eine soziologische Analyse von Kinder- und Jugendheimen im Bereich der Stadt Wien. Institut für Stadtforschung, Wien 1976, ISBN 3-7141-7811-2

Fachtagung 2012



Aus Schweizerischen Nationalen nach V.a. Netzwerke in der Wohnsozialität

http://www.bawo.at/fileadmin/user_upload/public/Dokumente/Bildungsangebote/Fachtagung/2012/FT_2012_Programm.pdf

Bücher

Zusammengestellt von DSA Gabriele Hardwiger-Bartz



Sylvia Leitner, Ulrike Loch, Stephan Sting unter Mitarbeit von Rita Schrabec
Geschwister in der Fremdunterbringung
Fallrekonstruktionen von Geschwisterbeziehungen in SOS-Kinderdörfern aus der Sicht von Kindern und Jugendlichen
 2011, LIT-Verlag, 210 Seiten, 24,90 Euro

Veröffentlicht wurde diese Publikation mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung in Wien sowie der Fakultät für Kulturwissenschaften der Alpen-Adria-Universität in Klagenfurt

„Das vorliegende Buch befasst sich erstmalig aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive empirisch mit der Geschwisterthematik. Es werden Perspektiven von Kindern und Jugendlichen auf Geschwisterdynamiken in SOS-Kinderdorf-Familien rekonstruiert. Diese stellen sich als grundsätzlich ambivalent heraus, da sie mit den Lebensgeschichten und den sozialen Kontexten verflochten sind. Die Herausbildung positiver Geschwisterbeziehungen ist demnach eine pädagogische Gestaltungsaufgabe, bei der es z.B. um die Auseinandersetzung mit Rivalität, den Aufbau von Vertrauen und Unterstützung und die Begleitung von Ablöseprozessen geht.“ (Klappentext)

Das vor kurzem erschienene Buch ist für PädagogInnen in Einrichtungen der Vollen Erziehung und für SozialarbeiterInnen der Jugendwohlfahrt gleichermaßen interessant – aber auch für Studierende der entsprechenden Berufe. Es ist trotz des wissenschaftlichen Ansatzes überwiegend gut lesbar. Fundierte Untersuchungen auf diesem Gebiet haben in dieser Art noch nicht stattgefunden und die Darstellung der Untersuchung, der Interviews, der Auswertung ist gut nachvollziehbar und bietet wertvolle Anregungen für die Praxis. Ziel der Untersuchung war es, auf folgende Fragen Antworten zu finden:
 Welche Bedeutung haben Geschwister für Kinder und Jugendliche im Allgemeinen und speziell im Zusammenhang mit der Fremdunterbringung? Wie sehen Verläufe der Beziehungen aus? Welche Erfahrungen mit Geschwisterkindern waren unterstützend und begünstigten positive Verläufe? Was hätten sich betroffene Kinder und Jugendliche zur

Unterstützung insbesondere bei schwierigen Betreuungsverläufen gewünscht?

... „um die Bedeutung von Geschwistern und das Geflecht von Einflussfaktoren auf die jeweiligen Geschwisterbeziehungen zu erschließen, haben wir ein komplexes methodisches Design entwickelt, das neben biographischen Interviews, Geschwistergesprächen, ethnographischen Beobachtungen und Interviews mit Fachkräften spezifische nonverbale Verfahren enthält (...) die den untersuchten Kindern und Jugendlichen die Artikulation ihrer Beziehungserfahrungen erleichtern.“ (aus der Einleitung)

Die Hintergründe und die Situation von fünf Geschwistergruppen werden sehr ausführlich dargestellt (Lebensgeschichte, Geschwisterbeziehung und Beziehung zu Bezugspersonen

aus Sicht der Kinder bzw. Jugendlichen, Sichtweise der Kinderdorfmütter). Die Ergebnisse werden dann unter dem Gesichtspunkt der entwickelten Fragestellungen untersucht und ausführlich beschrieben.

Die abschließenden Ausführungen über die professionalitätsbezogenen Herausforderungen an Fachkräfte der Jugendwohlfahrt sind meines Erachtens leider recht kompliziert geraten, obgleich sie inhaltlich äußerst lesens- und vor allem beachtenswert sind. Es geht dabei unter anderem um Fragen der Konkurrenz beziehungsweise um die Notwendigkeit positiver gestalteter Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Professionen – aber auch um die großen Anforderungen an die Jugendwohlfahrt einerseits und deren mangelnde Ressourcen andererseits.

HINWEISE

Lars Burmeister, Leila Steinhilper
Gescheiter Scheitern
Eine Anleitung für Führungskräfte und Berater
 2011, Verlag Carl-Auer, 140 Seiten, 19,95 Euro

Matthias H.W.Braun
Burnout-Watcher
Die Leistungsfähigkeit erhalten; Das Leben bewusst gestalten
 2011, Walhalla Fachverlag Berlin, 199 Seiten, 29 Euro

Reinhold Popp (Hrsg.)
Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt
 Schriftenreihe Zukunft: Lebensqualität Bd. 4
 2011, LIT Verlag, 208 Seiten, 19,90 Euro

Bernd Dollinger, Henning Schmidt-Semisch (Hrsg.)
Gerechte Ausgrenzung?
Wohlfahrtsproduktion und die neue Lust am Strafen
 2011, VS Verlag, 372 Seiten, 29,95 Euro

Heike Schader (Hrsg.)
Risikoabschätzung bei Kindeswohlgefährdung
Ein systemisches Handbuch
 2011, Juventa Verlag, 207 Seiten, 23,95 Euro

Maria do Mar Castro Varela, Nikita Dhanwan
Soziale (Un)Gerechtigkeit
 Politikwissenschaft Bd. 158
 2011, LIT Verlag, 280 Seiten, 19,90 Euro

Mariana Kranich
Gefühle in der Altenpflege
 Erlanger Beiträge zur Gerontologie, Bd.9
 2011, LIT Verlag, 304 Seiten, 29,90 Euro

Alle vier folgenden Bücher sind im Mabuse Verlag, Frankfurt am Main, erschienen:
 Schirin Homeier, Barbara Siegmann-Schroth:
Aktion Springseil
Ein Kinderfachbuch für Kinder, deren Eltern sich getrennt haben
 157 Seiten, 22,90 Euro

Schirin Homeier, Andreas Schrappe:
Flaschenpost nach irgendwo
Ein Kinderfachbuch für Kinder suchtkranker Menschen
 141 Seiten, 22,90 Euro

Schirin Homeier:
Sonnige Traurigtage
Ein Kinderfachbuch für Kinder psychisch kranker Eltern
 127 Seiten, 19,80 Euro

Susanne Wunderer:
Warum ist Mama traurig?
Ein Vorlesebuch für Kinder mit einem psychisch erkrankten Elternteil
 40 Seiten, 9,90 Euro

Anja Freudinger
Ich wär so gern auch abends groß
 2011, Balance Buch und Medien, Reihe „Kids in Balance“, 28 Seiten, 12,95 Euro

Judith Hennemann
Besonderes Glück?
Hilfen für Eltern mit einem geistig behinderten Kind
 2011, Mabuse Verlag, 152 Seiten, 16,90 Euro

Internationale Bundestagung



Österreichischer Berufsverband der SozialarbeiterInnen



13. - 15. Juni 2012
Schloß Zeillern
Niederösterreich

www.niederoesterreich-sozialarbeit.at