

## VERNETZUNG

# Innovationen in traditionellen Strukturen



## VON STEFAN ZOLLONDZ

Stefan Zollondz ist Diplom-Sozialarbeiter (FH), Sozialmanager, NLP-Master (DVNLP) und Coach und seit 1997 aktiv in der Sozialarbeit bei einem Wohlfahrtsverband. Als geschäftsführender Gesellschafter der Zollondz Kommunikation GmbH mit Sitz in Bielefeld berät er Organisationen und Einzelpersonen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen in Fragen der externen, internen und IT-Kommunikation.  
stefan.zollondz@zollondz-kommunikation.de

**In den großen Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege können offene Projekttransfer ein gutes Mittel sein, Innovationen zu entwickeln und zu übertragen.**

Die zunehmende Ökonomisierung der Leistungen im Bereich der Sozialarbeit stellt vor allem die großen Wohlfahrtsverbände mit ihren traditionellen Werten und etablierten Strukturen vor immer größere Herausforderungen bei der Finanzierung und Weiterentwicklung ihrer Angebote. Soziale Innovationen gehen scheinbar viel öfter von kleinen Organisationen und Vereinen aus, die sich flexibel und ausschließlich auf ein Thema konzentrieren.

Den großen Verbänden – als »Vollsortimenter« – scheint es hingegen schwer zu fallen, soziale Innovationen mit ihrem traditionellen Wertekanon, ihrem Overhead und ihrem Qualitätsmanagement in Einklang zu bringen. Dieser Beitrag zeigt typische Problembereiche auf, an denen der Transfer sozialer Innovationen in großen Verbänden oftmals scheitert und gibt Anregungen für ein mögliches Gelingen.

Die erfolgreiche Weiterentwicklung sozialer Projekte bis hin zu sozialen Innovationen steht seit einigen Jahren vor massiven Herausforderungen. Gesellschaftliche Veränderungen hin zu »Cocooning« und Individualisierung gepaart mit leeren staatlichen Kassen, Kürzungen und immer absurderen Projektförderungen, oftmals ohne Personalkostenanteil, setzen den Dritten Sektor immer mehr unter Druck.

Alte Konzepte und Strukturen, seit Jahrzehnten etabliert, funktionieren auf einmal nicht mehr und auch die seit Generationen gepflegte Nähe der Wohlfahrtsverbände zur Politik, die aus finanzieller Sicherheit und sozialpolitischem Einfluss bestand, bricht plötzlich aufgrund leerer Kassen weg.

Ähnlich sieht es im Bereich Ehrenamt – traditionell eine wichtige Säule der Ver-

bände – aus. Die Zahl derjenigen, die sich im klassischen Ehrenamtsbereich an einen großen Wohlfahrtsverband binden und sich engagieren, ist seit Jahren rückläufig. Hingegen investieren die Menschen ihre Zeit lieber ungebundener und flexibel bei kleinen Initiativen und Vereinen. Eine feste Bindung und Identifikation mit dem Träger scheint bei der Wahl des Engagements nachrangig zu sein.

Von diesem gesellschaftlichen Wandel profitieren insbesondere kleinere Projekte und Initiativen, die sich einem Thema verschreiben und dabei entweder komplett ungebunden oder unter dem Dach des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes agieren. Beispiele für solche Projekte finden sich u. a. auf der Plattform Weltbeweger ([www.weltbeweger.de](http://www.weltbeweger.de)). Abseits der oftmals starren Strukturen der großen Verbände mit ihren traditionellen Werten, großem Overhead und Qualitätsmanagement werden hier gesellschaftliche Probleme flexibel und zielgerichtet angegangen. Viele Projekte schaffen es ebenfalls, Personalstellen zu finanzieren und aufgrund der Förderrichtlinien von Stiftungen und anderen öffentlichen Geldgebern muss auch die Qualität der Arbeit dokumentiert und nachgewiesen werden, wenn auch nicht im Rahmen eines zertifizierten Systems. Dieser Rahmen schafft offensichtlich ein gutes Klima für das Gelingen sozialer Innovationen und erfolgreiche Projekte bieten mittlerweile unterschiedliche Formen des offenen Transfers ihrer Ideen an.

Bei den großen Verbänden lässt sich in den vergangenen Jahren eher den Trend zum Festhalten des Status Quo feststellen. Im Kampf um Fördergelder und Personalstellen werden etablierte Projekte versucht aufrecht zu erhalten

und vor dem Kopieren durch andere Anbieter zu schützen. Dieser Standpunkt ist aus Sicht der Verbände nachvollziehbar, die Angebote und Personalstellen sichern müssen. Mittelfristig kann dieser Weg aber in eine Sackgasse führen, wenn Stiftungen und öffentliche Geldgeber vermehrt auf Anbieterverbände setzen, die eine Idee gemeinsam weiterentwickeln, anstatt jeder für sich.

Uwe Amrhein, Leiter des Generali Zukunftsfonds und Herausgeber des ENTER-Magazins, betonte auf dem Open Transfer Camp (www.opentransfer.de) in Köln im Juni 2013, viele Stiftungen reagierten auf die Niedrigzinspolitik der Finanzmärkte. Der Trend werde, bereits absehbar, weg von kurzfristigen Projektförderungen und hin zu langfristigen Förderungen gehen. Allerdings könne mit einer solchen Förderung auch die Vorgabe verbunden sein, das geplante Vorhaben an drei weitere Standorte zu übertragen oder mit drei weiteren Anbietern zu kooperieren. Der Trend geht daher meines Erachtens deutlich in eine Richtung: Teilen von Wissen, Lernen voneinander, Transfer von gelungenen Projekten.

Das ist ein neuer Ansatz, der auf bewährten Strukturen trifft und damit Herausforderungen unter anderem in folgenden Bereichen schafft, die es zu bewältigen gilt:

**1.** Online- und Offline Aktive: Bei der Betrachtung von Vernetzungsstrukturen in unterschiedlichen Städten fällt auf, dass die immer gleichen Akteure quartiersbezogen in Stadtteilkonferenzen oder an runden Tischen agieren. Man kennt sich und die Standpunkte seit Jahren und es bewegt sich kaum etwas. Spreche ich das Thema soziale Medien an, blicke ich in ratlose Gesichter – erstaunlicherweise auch bei jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Eine überregionale Vernetzung kann unter diesen Bedingungen nicht stattfinden.

**2.** Enges Angebotsgeflecht und Angebotsdoppelung verschiedener Träger innerhalb eines Sozialraums: Die Angebotsdichte ist in den Städten sehr groß, so dass Angebote auch im selben Quartier doppelt stattfinden. Die Zusammenarbeit führt im besten Fall zu Absprachen und die Angebote nicht auch noch am selben Tag und zur selben Zeit statt.

## Was sind eigentlich »Barcamps«?



Ein Barcamp ist eine offene Tagung mit offenen Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn der Tagung selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden. Barcamps dienen dem inhaltlichen Austausch und der Diskussion, können teilweise aber auch bereits am Ende der Veranstaltung konkrete Ergebnisse vorweisen. Enstanden ist diese Veranstaltungsform in der aufblühenden IT-Branche der letzten Jahre (vgl. Foto). Seit dem ersten Barcamp in Palo Alto in Kalifornien im August 2005 in den Räumlichkeiten der Firma Socialtext werden in Nordamerika, Asien und Europa zahlreiche Treffen als Barcamps abgehalten. So fanden bereits Ende September 2006 in Berlin und Wien die ersten Barcamps im deutschsprachigen Raum statt. Der Name ist eine Anspielung auf eine von Tim O'Reilly initiierte Veranstaltungsreihe

namens »FooCamp«, bei der ausgewählte Personen (Friends of O'Reilly) sich zum Austausch und zur Übernachtung (»Camping«) trafen. Während man zur Teilnahme am FooCamp eine Einladung von O'Reilly benötigt, kann an Barcamps ohne Einladung teilgenommen werden. Mit Foo und Bar werden in der Informatik Platzhalter bezeichnet. Barcamps sind eine Form der Großgruppenmoderation. Sie haben Ähnlichkeiten mit Open Space, sind aber lockerer organisiert. Ein Barcamp besteht aus Vorträgen und Diskussionsrunden (sogenannte Sessions), die jeden Morgen auf Whiteboards, Metaplänen oder Pinnwänden – in sogenannten Grids (Stundenplan) – durch die Teilnehmer selbst koordiniert werden. Alle Teilnehmer sind aufgefordert, selbst einen Vortrag zu halten oder zu organisieren.

Quelle: www.wikipedia.org

**3.** Konkurrenz durch Dumping-Mitbewerber: Über die verschiedenen Vernetzungsgremien könnte durchaus eine gemeinsame Weiterentwicklung von Angeboten stattfinden. Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass auch Träger in der Anbieterlandschaft vertreten sein können, die unter fragwürdigen Bedingungen arbeiten, neue Angebote kopieren und zu Dumpingpreisen oder sogar kostenlos anbieten. Im Hinblick auf die finanzielle Situation sind alle Träger angehalten, Angebote zu schaffen, die sich selber, mindestens anteilig, finanzieren. Eine Offenheit an dieser Stelle scheitert umgehend.

**4.** Kein »Über-den-Tellerrand-gucken«: Überregionale Vernetzung findet kaum statt. Vielleicht in Ausnahmefällen mal bei einem Fachtag oder einer Fortbildung. Ansonsten konzentrieren sich die Aktionen nur auf das direkte Umfeld im Quartier oder höchstens noch auf das Stadtgebiet.

**5.** Interdisziplinäres Lernen findet nicht statt: Das jahrzehntelang praktizierte Säulendenken (Kinder- und Jugendbereich, Altenhilfe, Behindertenarbeit etc.) wird u. a. durch die Finanzierungsstrukturen nicht aufgelöst. In den jeweils anderen Arbeitsbereichen finden sich viele gute Beispiele, die auch für den

eigenen Arbeitsbereich erfolgreich übertragen werden können. Es findet aber kein Austausch statt, so dass dieses Potenzial verloren geht.

**6.** Finanzierungsproblematik: Und als letzter Punkt das leidige Thema Geld: Regelfinanzierungen sind weitgehend weggefallen und durch Projektfinanzierungen ersetzt. Neben dem immensen Verwaltungsaufwand (Stichwort ESF-Mittel) wird in den Projektbeschreibungen immer mehr Inhalt für immer weniger Geld gefordert. Die Spitze dieser Projektfinanzierungen bilden Ausschreibungen wie die »Lokalen Allianzen für Demenz«, die mit 10.000 Euro für zwei Jahre gefördert werden und Personalkosten gar nicht angesetzt werden können. Diese Finanzierungsart führt dazu, dass die Projekte inhaltlich oftmals nur noch nachlässig umgesetzt werden, da der Verwaltungsaufwand einen großen Teil der Arbeitszeit in Anspruch nimmt und aufgrund der kurzen Laufzeiten von ein bis zwei Jahren sofort mit Hochdruck nach einem Anschlussprojekt gesucht werden muss.

### Auswege gibt es

Wie kann es unter diesen Umständen trotzdem gelingen, voneinander zu lernen, Wissen zu teilen und soziale Innovationen erfolgreich zu transferieren?

Der vorgeschlagene Ansatz basiert auf einer überregionalen Vernetzung, die sowohl online als auch in Form von

richteten Internetplattform begegnen sich Akteure überregional.

Projekte, die in anderen Städten erfolgreich sind, können als Best-Practice in die eigene Stadt übertragen werden, ohne dass es zu direkter Konkurrenz kommt. Außerdem ist der Austausch untereinander wesentlich konstruktiver, da die Rahmenbedingungen unterschiedlicher sind, die Gruppe der Aktiven größer und Bandbreite an Möglichkeiten umfassender ist. Im Sinne von Albert Einstein, der gesagt hat, »dass das Problem nicht mit demselben Denken gelöst werden kann, aus dem es hervorgegangen ist«, entstehen so weit mehr kreative Ideen, als im begrenzten Rahmen innerhalb der eigenen Kommune, in der alle unter den gleichen Voraussetzungen arbeiten.

Der große Vorteil dieser Arbeitsweise liegt im asynchronen Arbeiten. Regelmäßige Präsenz-Termine, vielleicht noch verbunden mit langen Anreisen sind für die zumeist Teilzeit-Beschäftigten unattraktiv und verursachen unnötige Kosten. Die internetgestützte Zusammenarbeit mit gelegentlichen Präsenz-Treffen ermöglicht dennoch einen intensiven Austausch und eine enge und effektive Zusammenarbeit an gemeinsamen Projekten.

Präsenz-Treffen finden in Form von »Barcamps« statt (vgl. Kasten »Was sind eigentlich »Barcamps«?«). Diese Veranstaltungsform legt die Tagesordnung erst mit Beginn der Veranstaltung fest, so dass auf aktuelle Anliegen besser reagiert werden kann. Die Arbeitsgrup-

novationen entstehen selten in tradierten, starren Strukturen, sondern dann, wenn Altes hinter sich gelassen wird, und neu gedacht werden darf. Kleine Vereine und Organisationen, die auf der grünen Wiese anfangen, haben es hier zweifelsohne leichter, als traditionelle Verbände mit einer langen Geschichte und gewachsenen Strukturen. Aber auch dort ist ein Know-how angesiedelt, von dem kleine Organisationen profitieren können. Es gilt daher, sich zu öffnen, voneinander zu lernen und Ideen in einem offenen Transfer voran zu bringen.

Plattformen wie »Open Transfer« laden zu einem solchen Dialog ein und stellen Ressourcen für diese Arbeit zur Verfügung. Je mehr Akteure sich dort beteiligen, desto vielfältiger fallen die Ergebnisse aus. Das Potenzial dieser Zusammenarbeit könnte beispielsweise in gemeinsam erarbeiteten Anträgen unterschiedlicher Träger bestehen, die so mehr Gewicht gegenüber Geldgebern erlangen. Ebenso können in anderen Regionen erfolgreiche soziale Innovationen mit Unterstützung und verhältnismäßig geringem Aufwand in die eigene Organisation transferiert werden.

Vielleicht ist das eine Antwort auf die Frage, wie der Dritte Sektor auf immer knapper werdende Mittel reagieren und trotzdem weiter bestehen und wachsen kann. ■

**»Der Blick über den Tellerrand  
– regional und fachlich – kann  
Innovationen befördern«**

Präsenztreffen stattfindet. Erfolgreiche Beispiele für eine solche Vernetzung finden sich bereits exemplarisch im »Forum Lernen« ([www.forum-lernen.de](http://www.forum-lernen.de)) des Kuratoriums Deutsche Altershilfe oder auch in der Online-Zusammenarbeit der Mehrgenerationenhäuser ([www.mehrgenerationenhaeuser.de](http://www.mehrgenerationenhaeuser.de)). Im Bereich der sozialen Innovationen engagiert sich die Stiftung Bürgermut gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung im Projekt Open Transfer ([www.opentransfer.de](http://www.opentransfer.de)). Auf der eigens einge-

pen finden parallel in mehreren Runden statt. So können einerseits mehr Themen an einem Tag bearbeitet werden und gleichzeitig sind die Wahlmöglichkeiten für die Beteiligten größer.

### Fazit

Wenn es um die Verbreitung sozialer Innovationen geht, ist der »Blick über den Tellerrand« und damit verbunden auch über die eigene Organisation hinaus, bereits heute unausweichlich.