

## ORGANISATION

# Regelungen, Standards und Management gemeinsam klären



VON HEINZ GERSTLAUER

Pfarrer Heinz Gerstlauer leitet seit 1995 als Vorstandsvorsitzender die Evangelische Gesellschaft in Stuttgart und deren Unternehmensgruppe, zu der acht Tochtergesellschaften gehören. Zu seinem Vorstandsbereich gehören die Fachabteilungen der Kinder- und Jugendhilfe. Der studierte Theologe und Pädagoge setzt sich auf verschiedenen Ebenen für Kooperationen in der Sozialen Arbeit ein.

[www.eva-stuttgart.de](http://www.eva-stuttgart.de)

**Wenn zwei etablierte örtliche Wohlfahrtsverbände den Bedarf für ein neues Angebot sehen, bietet sich eine Kooperation an. Diese ist erfolgreich, wenn klare Absprachen getroffen und eingehalten werden wie ein Beispiel aus Stuttgart zeigt.**

Die meist schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft schaffen Druck um Kräfte zu bündeln, um das bestmögliche Angebot für eine spezielle Zielgruppe zu gestalten. Dadurch gewinnt der Zusammenschluss von verschiedenen Trägern der Sozialwirtschaft zu einer Kooperation immer mehr an Bedeutung.

Angebote der Jugendhilfe, sofern sie wirksam arbeiten wollen, bedürfen eines hohen Grades an Vernetzung und Kooperation. Vernetzungen finden auf der kommunalen und der sozialräumlichen Ebene, in Fachgremien und Fachverbänden, in formaler und informeller Form statt.

Der Aufbau einer trägerübergreifenden Kooperation zwischen Einrichtungen der Sozialwirtschaft ist von verschiedenen Phasen geprägt: Nach der Initiierung der Kooperation durch eine bestimmte Bedarfslage, erfolgt die Analyse der Kooperationspartner zu den Gemeinsamkeiten und auch Unterschieden. Der nächste Schritt ist eine gemeinsame Zielbildung in der sowohl das Sachziel als auch die Soll-Struktur der Kooperation definiert werden. Nach der Zielbildung werden Regelungen, Standards und strukturelle Rahmenbedingungen festgelegt.

Ist diese Vereinbarung über die gemeinsame Vorgehensweise gelungen, kann mit der Umsetzung des Kooperationsprojektes begonnen werden. Im Folgenden sollen diese Phasen anhand der konkreten Umsetzung des Kooperationsprojektes »Schlupfwinkel – Anlaufstelle für Straßenkinder« in Stuttgart gezeigt werden.

## Initialzündung

Den entscheidenden Impuls gab, neben der bundesweiten Diskussion zum Thema »Straßenkinder« Mitte der 1980er und 1990er Jahre, ein Artikel der Stuttgarter Zeitung mit dem Titel »Jenny im Bahnhofsschließfach«. Darin wurde erstmals aufgezeigt, dass zu dieser Zeit über 600 Straßenkinder in Stuttgart lebten. Eine Debatte im Gemeinderat Stuttgart schloss sich an. Die Kommune sowie die bestehenden Hilfesysteme, wie die Jugendhilfe und Wohnungslosenhilfe konnten die Zahlen weder dementieren noch bestätigen.

## Erprobung

Dies veranlasste die Fachhochschule für Sozialwesen Esslingen zu einer wissenschaftlichen Untersuchung, die unter Hinzuziehung der Experten des Caritasverbandes für Stuttgart e. V. und der Evangelischen Gesellschaft e. V. ein valides Ergebnis vorlegen sollte. Die Auswahl fiel auf diese beiden Träger, da diese sowohl Erfahrungen in der ambulanten Wohnungslosenhilfe, der ambulanten Jugendhilfe und im Bereich der quartiersbezogenen »Mobilen Jugendarbeit« hatten.

Durch das Forschungs- und Pilotprojekt wurde deutlich, dass es in nicht unerheblicher Anzahl junge Menschen gibt, deren Lebensmittelpunkt die Straße darstellt. Regelsysteme wie Familie, Schule, Jugendarbeit konnten sie nicht halten und boten ihnen keinen für sie akzeptablen Rahmen an.

Das erste Ziel der Kooperation war, diese Wahrnehmung fachlich und konzeptionell zu fassen und in eine angemessene Angebotsform zu überführen. Die Initiierung eines zweijährigen Projektes zur Einrichtungen einer Anlaufstelle war die Antwort auf den durch die Hochschule und die Träger festgestellten Bedarf.

Die Anlaufstelle wurde in dieser Erprobungsphase durch Spenden finanziert. So wurde die Möglichkeit geschaffen, dass erfahrene Sozialarbeiter beider Träger Kontakte zur Zielgruppe aufbauen, Bedarfe feststellen, konzeptionelle Antworten formulieren und Erfahrungen in der trägerübergreifenden Zusammenarbeit sammeln konnten.

Das Angebot wurde gut angenommen und so endete eine intensive und erfolgreiche Pionierphase mit der Einrichtung einer dauerhaften Kooperation in Form einer Gesellschaft bürgerlichen

Rechts. Dadurch sollte die Arbeit weiter nachhaltig sichergestellt und mit klaren Regeln und Grundlagen ausgestattet werden.

### Umsetzung

Für das Projekt »Schlupfwinkel« schlossen sich der Caritasverband für Stuttgart e. V. ([www.caritas-stuttgart.de](http://www.caritas-stuttgart.de)) und die Evangelische Gesellschaft Stuttgart e. V. ([www.eva-stuttgart.de](http://www.eva-stuttgart.de)) als Kooperationspartner zusammen.

Der Caritasverband für Stuttgart (gegründet 1917) ist als konfessioneller Wohlfahrtsverband und Träger der katholischen Kirche in Stuttgart ein lang etablierter und erfahrener Komplexträger mit ausgezeichneter Expertise. Die Evangelische Gesellschaft Stuttgart (gegründet 1830) ist auf evangelischer Seite ebenso lange etabliert und gilt als das

»diakonische« Aushängeschild evangelischer Kirche in Stuttgart.

Beide Träger verbinden eine jahrzehntelange Erfahrung an konzeptioneller, fachlicher und persönlicher Zusammenarbeit und viele weitere Gemeinsamkeiten wie:

- konfessionelle Prägung
- Organisationsform des Vereins und damit die Verankerung in der Zivilgesellschaft
- ähnliche normative Ausrichtung in grundlegenden Dokumenten wie Satzungen, Leitbildern und Compliancestrukturen
- christliche Tradition und ein gemeinsames Menschenbild
- Finanzierung durch Spenden oder Fördermitteln aus Stiftungen, Lotterien etc.
- Kompetenzen im Bereich der Mittelakquise und der Öffentlichkeitsarbeit

HOME SCHLUPFWINKEL FÜR DICH KONTAKT UNTERSTÜTZUNG PRAKTIKUM DOWNLOAD LINKS

## Der Schlupfwinkel hilft Dir, wenn Du auf der Straße lebst und nicht weißt, wie es weitergehen soll...


Du bist unter 21 Jahre alt, hast Stress mit Deinen Eltern, der Schule, einer Einrichtung oder mit Ämtern? Vielleicht hast Du auch keinen Ausbildungsplatz oder Job bekommen? Du bist abgehauen oder wurdest rausgeworfen und verbringst Deine Tage und manchmal auch Nächte auf der Straße?

[Kontakt](#)

Im Schlupfwinkel gibt es für Dich:

- Eine offene Anlaufstelle und Treffpunkt
- Essen und Trinken
- Duschen und Wäsche waschen
- Die Vermittlung eines Schlafplatzes
- Computer, Internet, Telefon
- Unterstützung bei Ämtergängen
- Gespräche und Beratung

- [Streetwork](#)
- [Streetcamp](#)
- [Unterstützung durch Ehrenamtliche](#)



IMPRESSUM
DATENSCHUTZ

Der »Schlupfwinkel« in Stuttgart ist eine Anlauf- und Beratungsstelle für Straßenkinder. Zu seiner Gründung und für den laufenden Betrieb haben sich die Caritas und Diakonie vor Ort auf eine gemeinsame Kooperation in Form der Gesellschaft bürgerlichen Rechts verständigt.

Als etablierte und am Gemeinwohl orientierte Träger gehören sie auch seitens der öffentlichen Hand zu den langjährigen, erfahrenen und zuverlässigen Partnern bei der Gestaltung des Sozialen in Stuttgart.

## Nutzen

Die Kinder- und Jugendhilfelandchaft im Bereich der Landeshauptstadt Stuttgart ist durch eine sehr große Angebots- und Anbietervielfalt der öffentlichen und freien Jugendhilfe geprägt. Neben vielen kleinen Trägern spielt dabei die Landeshauptstadt als größter Träger der Kinder- und Jugendhilfe eine wichtige Rolle. Die Implementierung einer Kooperation zweier großer freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe hat neben dem strategischen auch einen marktbezogenen sowie einen sozialen Nutzen:

- **Strategischer Nutzen:** Beide Kooperationspartner haben zum Ziel Armut, Wohnungslosigkeit vor allem bei jungen Menschen zu vermeiden und deren Not zu mildern. Dieses Ziel kennt keine konfessionelle Zuordnung, so dass das Engagement der beiden Träger die ökumenische Sinnhaftigkeit deutlich gemacht hat. Beide Träger haben unter Ihren Mitarbeitern auch Experten, die spezifischen Erfahrungen aus verschiedenen Hilfefeldern einbringen, so dass eine Bündelung sinnvoll ist.
- **Marktbezogener Nutzen:** Ein doppeltes Angebot an verschiedenen Standorten erschien wenig vernünftig, weil es der Zielgruppe sachfremde Entscheidungen aufgezwungen hätte. Auch wollten die Träger eine Konkurrenz um Spenden und öffentliche Wahrnehmung vermeiden. Der jeweilige Eigenmittel-Einsatz sollte überschaubar bleiben, aber insgesamt ausreichend sein.
- **Sozialer Nutzen:** Gemeinwohlorientierte Träger sind grundsätzlich daran interessiert, ihren Beitrag zur Lebensqualität von Menschen zu leisten, die in dieser Stadt wohnen, leben oder arbeiten. Sie bieten einzelnen Menschen, gleich welcher Herkunft, Religion oder Geschlecht ihre Unterstützung an. Dabei arbeiten die Einrichtungen mit der öffentlichen Hand, aber auch mit Kirchen, Firmen, Unternehmen, Einrichtungen zusammen, mischen sich ein in Politik und Öffentlichkeit,

versuchen Not zu lindern, Ursachen von Not zu benennen und – sofern das geht – diese auch zu beseitigen.

## Umsetzung

Nach zwei Jahren der Erprobung hat sich gezeigt, dass die Arbeit in jeder Hinsicht sinnvoll ist: Die Zielgruppe wurde erreicht. Die Finanzierung über Projektmittel und Spenden erwies sich als erfolgreich. Die Öffentlichkeit begleitete das Projekt interessiert. Die wissenschaftliche Begleitung verhalf zu einem anerkannten Konzept. Das Jugendamt der Stadt Stuttgart sowie der Gemeinderat befürworteten das Engagement ausdrücklich und unterstützten das Vorhaben dezidiert. Für die langfristige Kooperation hieß das:

- **Gesellschaftsrechtlich:** Für den rechtlichen Rahmen wurde eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) mit einer eigenen Satzung gegründet. In den Gremien der Gesellschaft sind die Träger als Gesellschafter vertreten. Der Gesellschafterversammlung obliegen die grundsätzlichen und strategischen Entscheidungen. Sitzungen werden grundsätzlich protokolliert.
- **Arbeitsrechtlich:** Beide Träger stellen Mitarbeitende zur Verfügung. Die Dienst- und Fachaufsicht wird in Abstimmung mit der jeweiligen Mit-

bestimmt dagegen auf der Ebene der Gesellschafterversammlung den Wirtschaftsprüfer, so dass Checks and Balances gewahrt sind. Der gemeinsame Auftritt in der Öffentlichkeit firmiert als »Schlupfwinkel Stuttgart« und benennt die beiden Kooperationspartner mit Logo, Namen und Verweis auf die jeweilige Homepage.

- **Finanziell:** Die beiden Träger beteiligen sich zu gleichen Teilen an der Finanzierung der Arbeit und werben dafür gemeinsam und getrennt entsprechende Mittel ein.

## Herausforderungen

Die jeder Kooperation innewohnenden üblichen Abstimmungsschwierigkeiten – mangelnde Informationsversorgung, fehlende Abstimmung, Unklarheit oder Unstimmigkeit bei den Zahlen des Rechnungswesens, unterschiedliche Eingruppierungen bei gleicher Arbeit durch unterschiedliche Tarifwerke etc. – konnten in der Regel einvernehmlich geklärt werden.

Eine Ausnahme stellte die Spendenverwaltung dar. Da eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts keine Körperschaft ist und daher auch nicht steuerlich als gemeinnützig anerkannt werden kann, scheidet die Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen durch die Gesellschaft aus. Damit ist lediglich die Spende

## »Checks and Balances: Der eine Träger übernimmt das Management, der andere Träger bestimmt den Wirtschaftsprüfer«

arbeitendenvertretung an einen Träger delegiert, um einen reibungslosen Dienst und eine einheitliche fachliche Ausrichtung der Arbeit zu gewährleisten. Die Mitarbeitenden stimmen dieser Regelung zu.

- **Organisatorisch:** Die operativ Verantwortlichen finden sich auf der Ebene der Geschäftsführung wieder, die paritätisch durch die beiden Träger besetzt ist. Die Aufgaben und Kompetenzen sind in einer Geschäftsordnung beschrieben. Ein Träger übernimmt die Verwaltung und das Management der Gesellschaft bürgerlichen Rechts als Dienstleistung. Der andere Träger

an einen der Kooperationspartner möglich, der sie dann in die Gesellschaft bürgerlichen Rechts einbringt.

Im Rahmen des Dienstleistungsbe sorgungsvertrages war die Verwaltung der Spenden dem katholischen Träger zugeordnet. Die Vereinnahmung von Spenden, der Dank an die Spender und die Ausstellung von Spendenbescheinigungen kamen von dort. Eine größere Zuwendung von evangelischen Spendern wurde Anlass zur Korrektur dieser Praxis.

Das Thema »Spenden« wurde zum Thema, vor allem im Hinblick auf die langfristige Spenderpflege. Eine Lösung

wurde dahin gehend gefunden, dass die Spendenkonten konfessionell getrennt und zusätzlich ein »neutrales« Spendenkonto eingerichtet wurde. So konnten im jeweiligen Bereich konkurrenzfrei Spenden akquiriert werden. Den Einnahmen selbst hat diese Maßnahme nicht geschadet. Gleichzeitig wurde vereinbart, gegenseitig Transparenz über die Spendeneingänge herzustellen und die Mittel zweckgebunden in die gemeinsame Gesellschaft bürgerlichen Rechts einzubringen.

### Erfolgsfaktoren

Kooperationen gelingen meistens dann, wenn

- ihre Regeln und Rahmenbedingungen klar sind,
- es ein gemeinsames Ziel und einen gemeinsamen Willen der Beteiligten gibt,
- gegenseitigen Interessen und Beschränkungen geachtet und gewahrt werden,
- vollumfängliche Transparenz nach innen vorherrscht,
- es die Bereitschaft gibt, Konflikte anzusprechen und zu klären.

Bei allem aber, was an rechtlichen, finanziellen und konzeptionellen Rahmenbedingungen verschriftlicht und dokumentiert ist, so sind es doch die Menschen und Akteure vor Ort, die sich verstehen und durch gemeinsame Arbeit Vertrauenskapital aufbauen müssen, das auch in Krisenzeiten trägt. Dies ist im Rahmen der Kooperation zum »Schlupfwinkel« bis heute hervorragend gelungen.

Der Schlupfwinkel ist mittlerweile ein etabliertes, niedrigschwelliges Angebot für Straßenkinder in Stuttgart. Es wird als Aufgabe der Jugendsozialarbeit (§ 13 SGB VIII) von der Stadt gefördert und

ist der »Schlupfwinkel« eine Anlaufstelle, die es jungen Menschen ermöglicht, Hilfen in der Not zu bekommen, aber auch weiterführende Hilfen in Anspruch nehmen zu können. Für Ämter und Polizei ist der Schlupfwinkel ein höchst akzeptierter Baustein in der Versorgung junger Menschen.

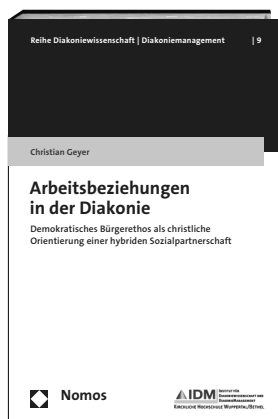
Über die Jahre ist es gelungen, das »System« der niedrigschwelligen Hilfe für junge Menschen durch Module und Projekte (Arbeit, Beschäftigung etc.) auszubauen, so dass der »Schlupfwinkel« die Pforte zu einer langen Hilfekette darstellt.

## »Die Akteure vor Ort sind es letztlich, die Kooperationen auch über Krisenzeiten hinweg tragen«

von vielen Spendern finanziell ermöglicht. Mitarbeitende sind hoch zufrieden. Die Zielgruppe nimmt das Angebot gerne an, vor allem auch, weil hier konsequent parteilich für sie gearbeitet wird. Aus Sicht der angrenzenden Hilfesysteme, der Jugendhilfe und der Wohnungshilfe

Dies zeigt, dass Kooperation zwischen Einrichtungen der Sozialwirtschaft eine gute Möglichkeit schafft, Kräfte und Ressourcen zu bündeln, um Ideen und Innovationen voranzutreiben, umzusetzen und nachhaltig in der Hilfelandschaft zu etablieren. ■

## Arbeitsbeziehungen neu gestalten



### Arbeitsbeziehungen in der Diakonie

Demokratisches Bürgerethos als christliche Orientierung einer hybriden Sozialpartnerschaft

Von Dr. Christian Geyer

2017, 381 S., brosch., 74,- €

ISBN 978-3-8487-4327-8

eISBN 978-3-8452-8599-3

(Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement, Bd. 9)

nomos-shop.de/30290

Die interdisziplinäre Studie identifiziert die Aporien der Arbeitsbeziehungen und skizziert auf der Basis eines demokratischen Bürgerethos hybride Organisationsformen. Aus theologischer Perspektive wird diese Säkularisierung und Politisierung als diakonische Profilierung interpretiert.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**