

In die Schlauchboote!



VON CARSTEN TESCH

Carsten Tesch berät seit zehn Jahren sozialen Verbände und Unternehmen in ihrer Medienarbeit. Für viele Täger hat er Kommunikationskonzepte und Kampagnen entwickelt sowie diese bei der Organisationsentwicklung betreut. Er ist einer der Autoren des »alternativen Transparenzmodells für kundenorientierte Qualitätsberichte in der Pflege« (gemeinsam mit Roland Weigel, KCR und Reimar Kosack, wwsc). Ein Spezialgebiet von ihm ist die Krisen-PR für Organisationen, die sich mit Vorwürfen in der Presse konfrontiert sehen. Internet <http://www.Tesch-Texter.de>

Viele soziale Unternehmen haben das Lobbying für benachteiligte Menschen an ihre Spitzenverbände delegiert. Doch gerade in der konkreten Sozialen Arbeit vor Ort zeigt sich, was in der Gesellschaft schief läuft. Gebraucht wird deshalb eine »PR der Praxis« durch soziale Dienste und Einrichtungen – die sich letztlich auch betriebswirtschaftlich rechnet.

Der »Wohlfahrt« fehlt das Greenpeace-Gen. Wirtschaftlich inzwischen oft Riesen sind die Freien Träger doch Imagezwerge geblieben.

Presse, Politik und Publikum begegnen ihnen gleichgültig und – sobald es Probleme gibt – mit Misstrauen. Insbesondere bei den Themen Pflege, Umgang mit öffentlichen Mitteln, Tarifkonflikte werden in den Medien immer wieder dieselben Klischees aufgerufen: nachlässig, nicht effizient, un durchsichtig, anfällig für persönliche Bereicherung, scheinheilig.

Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit hat nach meiner Erfahrung (bei Trägern aus allen Ligaverbänden) diese Kluft zwischen wirtschaftlicher Bedeutung und gesellschaftlichem Einfluss noch vertieft. Die Wohlfahrt ist bei vielen Themen in der Defensive, selbst welche zu setzen, gelingt ihr kaum.

Die Musik spielt in den Unternehmen

Die gemeinnützigen Unternehmen unterscheiden sich eigentlich nur noch durch das kleine »g« vom kommerziellen Wettbewerber. Viele Verbände haben bei der Trennung von ihren Einrichtungen sehr gelitten. Gerade auf der regionalen und lokalen Ebene bestreiten die »Verbandlichen« oft nur noch ein zivilgesellschaftliches Rahmenprogramm, während die Musik in den Unternehmen spielt. Dort aber hat das Sozialmanagement das Sagen.

Die meisten Unternehmen werden tatsächlich wie Unternehmen geführt. Betriebswirtschaftliches Denken dominiert die gemeinnützigen Zwecke. AWO, Caritas, Diakonie, DRK und die vielen Organisationen des Paritätischen haben alle noch gesellschaftliche Anliegen in ihren

Programmen und Leitbildern stehen, im Alltag ist das jedoch Poesie, die niemand mehr ernsthaft liest. Die Spitzenverbände versuchen noch, das Bild zu wahren. Dort gibt es nach wie vor Kampagnen und sozialpolitische Wortmeldungen. Das ändert aber nichts daran, dass sich der Non-Profit-Sektor in der Fläche umfassend ökonomisiert hat. Dort arbeitet man auf Märkten und nicht mehr in der Gesellschaft.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist in diesem Zusammenhang eine Marketingfunktion geworden. Man kommuniziert, um Einrichtungen und Dienste zu verkaufen, nicht um die Gesellschaft zu verändern. Wer heute in sozialen Unternehmen Öffentlichkeitsarbeit als anwaltschaftliche Aufgabe propagiert, muss auf die mitleidigen Blicke der »Realisten« gefasst sein.

Öffentlichkeitsarbeit schließlich als Kern Sozialer Arbeit zu verstehen, ist den meisten Sozialmanagern fremd. Diese Aufgabe sehen sie bei den Verbänden. Kindern, Alten, Armen, Menschen mit Behinderungen oder in den sogenannten »besonderen Lebenslagen« Aufmerksamkeit zu sichern, sie dabei zu unterstützen, ihre Anliegen zu vertreten, die öffentliche Meinung in ihrem Sinne zu beeinflussen, gehört so gesehen nicht in die Zuständigkeit der Unternehmen oder gar ihrer Einrichtungen. Wenn es überhaupt noch interessiert, sollen das die Verbände machen, in den GmbHs und in den Stiftungen wird gearbeitet, da hat man zu tun.

Sozialarbeiter sind keine Aktivisten

Dort ist das »Greenpeace-Gen« verkümmert oder abgeschaltet. Die sozialen Arbeiter sind keine Aktivisten mehr, die die öffentliche Agenda verändern wollen. Während Greenpeace als Organisation darauf angelegt ist, Schlagzeilen zu produzieren, die die öffentliche Meinung beeinflussen können, versucht die Wohlfahrt möglichst unbehelligt von Schlagzeilen, ihre Arbeit zu machen. Zugespitzt formuliert: als soziale Entsorgungsunternehmen der Gesellschaft in aller Stille einige ihrer gravierendsten Probleme abzunehmen. ►

Die Idee, dass jeder Sozialarbeiter ein Öffentlichkeitsarbeiter sein sollte, klingt nach diesem professionellen Selbstverständnis absurd. Die Kommunikation mit der Gesellschaft ist danach eine Aufgabe, die zwar irgendwie zur sozialen Dienstleistung gehört, aber keine Priorität hat. Eben weil »Klappern zum Handwerk gehört«, mehr aber auch nicht. Das fängt bei der Ausbildung für die Sozialberufe an. In Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten wird das Thema oft nur irgendwie mitgemacht.

Wohlfahrt: zivilgesellschaftlich zahnlos

Man könnte einwenden, dass es doch große Werbekampagnen gibt, initiiert von den Verbänden und bundesweit sichtbar. Dass heute auch auf der lokalen Ebene in der Wohlfahrt insgesamt viel mehr für die Öffentlichkeitsarbeit getan wird als vor 10 oder 20 Jahren. Von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern nebenbei oder von Teilzeit-Fachleuten oder auch ganzen Stabsstellen.

Das stimmt, trifft aber nicht den Kern des Problems. Denn die Kommunikation bleibt damit Sache von Spezialisten, sie wird von der »eigentlichen« Arbeit getrennt verstanden und veranstaltet. Eben als Instrument im Marketing-Mix. Entscheidend ist, dass das »Greenpeace-Gen« in den Einrichtungen fehlt, dass es den Mitarbeitenden fehlt. Public Relations (PR) ist keine Praxis, die in den Kern ihrer Sozialen Arbeit gehört. Sich öffentlich einzumischen, in Aktion zu gehen, als »Pressure group« Themen zu setzen, passt nicht in die »Unternehmenskultur«. Der öffentliche Druck von Kostenträgern, Politik und Medien, effizienter zu werden, sich nach betriebswirtschaftlichen Prioritäten zu organisieren, das Paradigma »Ökonomisiert Euch!«, hat die Wohlfahrt politisch entschärft, hat sie zivilgesellschaftlich zahnlos gemacht. Das rächt sich. Weil es Glaubwürdigkeit, Autorität und Einfluss kostet. Zwei Beispiele:

■ Die Maserati-Affäre der Treberhilfe in Berlin. Die Politik reagiert wie immer. Mehr Kontrolle muss her, man beordert die Verbände mit Transparency Deutschland an einen runden Tisch. Und vor allem sät die Sozialsenatorin Misstrauen gegen die Träger und ihre undurchsichtigen Strukturen. Journalisten gehen mit investigativem Eifer an die Arbeit. Sie entdecken, dass Träger mehrere GmbHS haben, dass es gewerbliche und gemeinnützige Unternehmen gibt, die jeweils denselben Geschäftsführer haben, entdecken die steuerliche Organschaft und enthüllen, dass die Träger ja gar nicht nach dem Selbstkostendeckungs-

prinzip arbeiten. Lauter Dinge, die ihnen sehr suspekt vorkommen, die das Bild von der undurchsichtigen Wohlfahrt, einmal mehr zu bestätigen scheinen. Und die Wohlfahrt selbst ist in der Defensive. Die meisten Träger ziehen es vor, das Geschehen gar nicht öffentlich zu kommentieren (lieber nicht mit den schwarzen Schafen zusammen in der Zeitung zu stehen). Manche veranstalten Presserunde und Hintergrundgespräche, wo Journalisten die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit nachholen können. Die Verbände setzen sich schließlich brav an den runden Tisch, obwohl nicht klar ist, was dort besprochen werden könnte, was nicht schon längst besprochen ist. Das Problem ist, niemand in der Wohlfahrt hat die Glaubwürdigkeit, gegen den Mainstream der Klischees schwimmen zu können. Die Autorität, der Öffentlichkeit sagen zu können, ohne, dass es nach billiger Rechtfertigung klingen würde, wie viele Kontrollen es bereits gibt, dass man ständig mit der Sozialverwaltung und den Kostenträgern über den Zahlen sitzt, dass es längst eigene Transparenzregeln wie den Non-Profit-Governance-Codex gibt. Und niemand hat schließlich den Einfluss, sich den populistischen »Initiativen« der Politik selbstbewusst verweigern zu können.

■ Ein Träger der Seniorenhilfe bekommt für eine Pflegeeinrichtung vom Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK) eine Fünf. Es stellt sich jedoch heraus, dass die Prüfer Fehler gemacht haben. Das Gros der Beanstandungen ist nicht haltbar. Der Träger hat gute Argumente. Aber er wagt es nicht, sich einfach an die Lokalpresse zu wenden und die Fehler der Prüfer öffentlich zu machen. Stattdessen wird ein teurer Anwalt engagiert, der für einen Aufschub der Veröffentlichung sorgt. Als die Frist für den MDK nach Monaten fast verstrichen ist, meldet sich der MDK, dass er keine Fehler seinerseits finden könne. Auf die umfangreich dokumentierte Argumentation des Trägers geht er in seiner Antwort nicht ein. Jetzt könnte nur noch ein Gerichtsverfahren die Veröffentlichung der Fünf verhindern. Allerdings ist noch nicht klar, wie die Justiz diese Dinge einschätzt. Oder das Unternehmen könnte auf seine Kosten den MDK noch mal kommen lassen.

Was sich rächt ist, dass der Träger nicht die Glaubwürdigkeit, Autorität und den Einfluss hat, die ganze Geschichte öffentlich auszutragen. Trotzdem die Einrichtungen lange Wartelisten haben, obwohl dort Altenpflege auf hohem fachlichem Niveau gemacht und nebenher ein Modellprojekt nach dem anderen gestemmt wird, wagt der

Vorstand nicht, sich öffentlich mit dem MDK anzulegen.

Dort wiederholt sich lokal, was auf Bundesebene die gesamte Transparenzdebatte bestimmt. Inzwischen zeigt sich täglich, dass das Notensystem die Pflege noch mehr auf den einen Kunden MDK verpflichtet. Dass die Vorbereitung auf die Kontrollen zulasten der Bewohner geht. Dass das System auch nach seiner eigenen Logik hinten und vorne hinkt. Aber niemand ist da, der nach der Kontrolle der Kontrolleure fragt, der die fortwährende Denunziation der Pflege durch den Medizinischen Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen (MDS) hinterfragt, der sich wundert, wie sich die Pflegekassen als quasi systemunabhängige Interessenvertretung der Senioren inszenieren können, obwohl sie das System doch entscheidend prägen.

Das Problem ist, dass die Freien Träger, egal ob lokal oder auf der bundespolitischen Ebene, weder glaubwürdig sind, noch die Autorität und den Einfluss haben, um Pflegekassen und Politik tatsächlich als Anwalt der Alten begegnen zu können.

Das »Greenpeace-Gen« ist auch betriebswirtschaftlich sinnvoll

Kommunikationskonzepte jedoch, die den Finger genau auf diese wunden Punkte legen – Glaubwürdigkeit, Autorität und Einfluss – haben es schwer in der Wohlfahrt. Selbst wenn sie gar nicht von der Anwaltschaft her argumentieren. Dabei ist das »Greenpeace-Gen« in Einrichtungen und Unternehmen auch aus der Logik des Sozialmanagements sinnvoll. Dafür spricht:

- das Marketing-Argument, dass die Gemeinnützigen Sinn produzieren müssen über die soziale Dienstleistung hinaus. Denn zivilgesellschaftliche Werte und Engagement machen im Wettbewerb mit kommerziellen Anbietern den einzigen echten Unterschied.
- das Organisationsentwicklungs-Argument, dass sich Verband und Unternehmen in gemeinsamen Aktionen aufeinander zubewegen und wieder Gemeinsamkeiten ausbilden können;
- das Personalentwicklungs-Argument, dass die Freien Träger in der Konkurrenz um die Fachkräfte, ganz praktisch erlebbar Zusammenhang und Werte zu bieten haben.

Die Mitarbeitenden sind vielen Führungskräften suspekt

Es gibt allerdings ein Problem. Die Mitarbeitenden tatsächlich zu mobilisieren, ist den Führungskräften nach meiner Erfahrung oft suspekt. Zu präsent sind die Konflikte mit der Arbeitnehmerschaft. Zu sehr fühlen sie sich dem betriebswirtschaftlichen

Kalkül verpflichtet. Manche sagen offen, dass sie das in eine widersprüchliche Lage bringen würde, dass die Unternehmen selbst Maßstäben wie Anwaltschaft, Engagement, Emanzipation oder Inklusion nicht genügen könnten. Da hilft auch nicht, dass die Wohlfahrt diese Widersprüche ja nicht alle selbst zu verantworten hat. Und das in Aktion gehen hieße, genau diese Widersprüche öffentlich zu machen. Viele Sozialmanager haben sich eher mit der Unternehmerrolle identifiziert.

»Einmischung passt oft nicht zur Unternehmenskultur«

Andererseits haben auch manche Kampagnen, die statt auf Werbung auf »Campaigning«, also Mitarbeitende als Aktivisten gesetzt haben, schlecht funktioniert. Auch dort hatten wir das anwaltschaftliche Argument nicht in den Vordergrund gestellt. Wir haben gesagt, wir haben wenig Geld, aber wir haben viele Klienten und Mitarbeiter, die doch gemeinsame Interessen haben. Wenn es gelingt, die Öffentlichkeit in der Organisation für Aktionen zu begeistern, wird das die Öffentlichkeit »draußen« anstecken. Wir hängen nicht überall Plakate auf, wofür wir sowieso kein Geld haben und die uns am Ende vielleicht nur selbst beeindrucken. Sondern wir gehen als Mitarbeitende der Pflege mit den Alten und vor allem ihren Angehörigen in Aktion, in viele lokale Aktionen. Oder für die Idee der Inklusion als Mitarbeitende der Behindertenhilfe gemeinsam mit Menschen mit Behinderungen und ihren Angehörigen. Wir nutzen das Repertoire der »neuen sozialen Bewegungen«, von Attac, Greenpeace oder Peta, entwickeln kreative Aktionsformen, die uns als Aktivisten auch noch Spaß machen.

PR der Praxis scheitert an der Unternehmenskultur

Der Erfolg war mäßig. Letztlich, weil sich die Mitarbeitenden in den Einrichtungen in der Praxis nicht so leicht mobilisieren lassen, auch wenn theoretisch die guten Gründe auf der Hand liegen. Es scheitert an der Unternehmenskultur. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden sonst nur als Arbeitnehmer betrachten und nicht als Mitverantwortliche, haben ein Problem, sie plötzlich als Aktivisten anzusprechen, ihr Aktionspotential zu inspirieren, ihr »Greenpeace-Gen« anzuschalten.

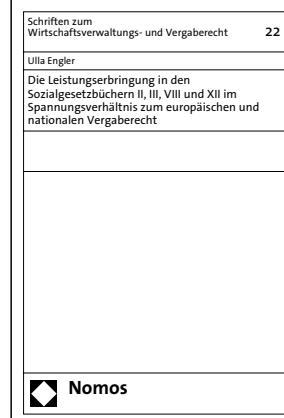
Ein Beispiel, dass »PR der Praxis« wirklich funktionieren kann, war die »Danke-Dieter«-Aktion der Thüringer Arbeiterwohlfahrt im Jahre 2006 gegen die Familienoffensive der Landesregierung von Dieter Althaus. Dort ist es gelungen, Mitarbeitende und Eltern von über hundert AWO-Kitas für kreative und witzige Proteste zu mobilisieren. Die Arbeiterwohlfahrt prägte in diesem Sommer in Thüringen wesentlich die Agenda. »Danke Dieter« wurde zum geflügelten Wort. Aber vor al-

lem erlebten die Mitarbeitenden und die Eltern die Arbeiterwohlfahrt als Organisation mit Anliegen und zivilgesellschaftlichem Biss.

Der Identitätsverlust rächt sich

Fazit: Natürlich kann die Wohlfahrt weiter machen wie bisher. Die wirtschaftlichen Riesen sind groß genug, um ihre Imageprobleme aussitzen zu können. Aber der Preis ist hoch. Aus der Logik des Sozialmanagements, weil entscheidende Reserven im Marketing, der Organisations- und in der Personalentwicklung nicht genutzt werden. Aber vor allem, weil es Identität kostet, wenn die Wohlfahrt die Rolle der Anwaltschaft in der Öffentlichkeit preis gibt. Dieser Identitätsverlust rächt sich, weil er eben Glaubwürdigkeit, Autorität und Einfluss kostet. Das ist der Grund neben aller Effizienz und professionellen Qualität lokal auf der Ebene der Einrichtungen gute Bedingungen für das »Greenpeace-Gen« der Mitarbeitenden zu fördern. Das ist der Grund in die Schlauchboote zu steigen. ◆

Vergaberecht und Sozialrecht: Ein Widerspruch?



Die Leistungserbringung in den Sozialgesetzbüchern II, III, VIII und XII im Spannungsverhältnis zum europäischen und nationalen Vergaberecht

Von RAin Dr. Ulla Engler
2010, 221 S., brosch., 59,- €,
ISBN 978-3-8329-5315-7
(Schriften zum Wirtschaftsverwaltungs- und Vergaberecht, Bd. 22)

Das Werk stellt die Leistungserbringung in den Bereichen der Grundsicherung für Arbeitssuchende, der Arbeitsförderung, der Kinder- und Jugendhilfe und der Sozialhilfe dar und zeigt auf, wo diese sozialrechtliche Leistungserbringung im Spannungsverhältnis zum europäischen und nationalen Vergaberecht steht.



Nomos