

Mehr Demokratie wagen



VON BRIGITTE REISER

Dr. Brigitte Reiser ist Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin und als Beraterin für Non-Profit-Organisationen tätig. Sie ist spezialisiert auf die Themen Stakeholder-Management und Social Media für gemeinnützige Träger im Sozialsektor. Über beide Themen informiert sie regelmäßig in ihrem Fach-Weblog (<http://blog.nonprofits-vernetzt.de>) und in Vorträgen und Publikationen. Internet <http://www.stakeholder-management.de>

Wohlfahrtsverbände und Träger stehen durch Privatisierung und Ökonomisierung in der Gefahr, soziale Einrichtungen als reine Dienstleister zu betrachten. Gemeinwesenbezogene Ambitionen über das eigene Fachgebiet hinaus gehen verloren. Dabei können soziale Organisationen durch die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern manches hinzugewinnen: Geld, Sachgüter, Wissen, Mitarbeit, politische Unterstützung, Vertrauen.

Bürger wollen mehr Mitsprache. Im politischen Bereich werden deshalb Bürgerhaushalte, Bürgerentscheide, Online-Konsultationen und die Beteiligung von Bürgern an der Planung und Umsetzung von Großprojekten diskutiert und umgesetzt.

In der verbandlichen Wohlfahrtspflege, die einen bedeutenden Teil des Dritten Sektors bildet, stehen Bürger zumeist am Rand, wenn es darum geht, Entscheidungen über die Planung und Ausgestaltung sozialer Dienste zu treffen. Bürger sind als ehrenamtliche Helfer, die tatkräftig in den Einrichtungen mitarbeiten, gerne gesehen. Im Hintergrund steht dagegen ihr Potential als Mitplaner und Mitentscheider.

Demokratie darf sich aber nicht nur auf den politischen Raum beschränken, sondern sie muss auch jenen Bereich umfassen, der Teil der alltäglichen Lebenswelt von Bürgern ist, nämlich den gemeinnützigen Sektor. Hier müssen Bürger die Chance bekommen, sich jenseits von Mitgliedschaft und Vereins- und Verbandsstrukturen inhaltlich einzubringen – nicht nur als »Klienten«, »Angehörige« oder »freiwillige Helfer«, sondern als Bürger, die das Gemeinwesen mitgestalten.

Es ist wichtig für die Zukunft der verbandlichen Wohlfahrtspflege, dass sie sich nicht nur als Dienstleister eines ab-

gegrenzten Fachgebietes versteht, sondern als gemeinwesenorientierter Akteur, der über die sozialen Dienste hinaus wichtige Funktionen für unsere demokratische Gesellschaft erbringt.

Gemeinnützige Organisationen integrieren Menschen und helfen ihnen dabei, ihre Interessen zu vertreten. Gemeinnützige Einrichtungen spielen im Idealfall die Rolle von »laboratories for citizenship« (Suárez 2009, 270), in denen Menschen Beteiligungsräume und Beteiligungsmöglichkeiten vorfinden und darin unterstützt werden, Beteiligungskompetenzen zu entwickeln. Gemeinnützige Organisationen haben eine Brückenfunktion inne, indem sie den Einzelnen mit dem öffentlichen Raum und mit dem Gemeinwesen verbinden.

Diese wichtige Funktion von Dritte-Sektor-Organisationen trat im wohlfahrtsverbandlichen Bereich in den vergangenen Jahren durch dessen Ökonomisierung in den Hintergrund. Viele verbandliche Einrichtungen sehen sich als reine Sozialunternehmen, die bestimmte Dienstleistungen erbringen. Sie haben keine gemeinwesenbezogene Ambitionen über ihr enges Fachgebiet hinaus. In diesen Einrichtungen wird auch das freiwillige Engagement ganz dienstleistungsbezogen betrachtet und ohne das emanzipatorische, bürgerschaftliche Potential, das diesem innewohnt. Wie

konnte es zu dieser Entwicklung kommen?

Die vom Staat forcierte Vermarktlichung des Sozialsektors hat den binnenorientierten Blick in Non-Profits gestärkt, die im letzten Jahrzehnt hauptsächlich mit der internen Effizienz- und Effektivitätssteigerung befasst waren, und darüber die Verbindungen hin zur Bürgerschaft vernachlässigt haben.

Diese Vernachlässigung der zivilgesellschaftlichen Kontakte ist auch der Staatsfixierung der Wohlfahrtsverbände geschuldet. Die Beziehungen zu den staatlichen Institutionen und die Ressourcen der öffentlichen Träger – beides wird weit höher geschätzt als die Ressourcen der Bürger und die Beziehungen hin zur Zivilgesellschaft. Erst die staatliche Spar- und Kürzungspolitik weckt bei

manchen im Sozialsektor den Zweifel, ob es wirklich sinnvoll ist, ganz auf eine Ressourcenquelle – nämlich den Staat – zu setzen und es nicht doch ratsamer wäre, die Bürgerschaft als Geber von Ressourcen wie Geld, Wissen, Sachgüter, politische Unterstützung stärker ins Auge zu fassen.

Auch der marktwirtschaftliche Diskurs der vergangenen Jahre hat im Sozialsektor den demokratischen Diskurs verdrängt. Es kam in den Einrichtungen zu einer gewissen Entpolitisierung, zu einer Abwendung vom öffentlichen Raum und einer Beschränkung auf die eigenen betrieblichen Angelegenheiten, die die gemeinwesenbezogenen Verbindungen und Funktionen der Freien Wohlfahrtspflege schwächte.

Der wohlfahrtsverbandliche Bereich ist durch diese Entwicklungen in eine

Sackgasse und Identitätskrise geraten. Worin liegt heute noch sein Alleinstellungsmerkmal? Was leistet er, was nicht auch gute gewerbliche Anbieter leisten können?

Wir brauchen eine Renaissance der verbandlichen Wohlfahrtspflege. Deren Zukunft muss sich auf die Zivilgesellschaft gründen, nicht auf den Staat. Im Mittelpunkt muss die Verankerung im Gemeinwesen stehen, nicht die soziale Dienstleistung.

Gestärkt werden müssen die demokratischen Funktionen des wohlfahrtsverbandlichen Bereichs: Es geht darum, aus Klienten, Angehörigen, freiwilligen Helfern und Nachbarn im Stadtteil Bürger zu machen, die mitgestalten und mitentscheiden. Die Bürgerschaft braucht auch im Dritten Sektor verbrieftete Rechte und Partizipationsmöglichkeiten. Es

Neun Wege in die Zukunft



Wohlfahrtsverbände brauchen für die Umsetzung einer demokratischen Governance mehrere Elemente:

1. ein verbandliches Selbstbild, das sich nicht in der Dienstleistungsfunktion erschöpft, sondern die Mitgestaltung des Gemeinwesens einbezieht
2. dezentrale Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Diese ermöglichen eine effektive Einbeziehung von Bürgern und Mitarbeitern in die Entscheidungsfindung (Pestoff, 2009, 222).
3. eine Haltung, die Bürger und ihre Ressourcen wertschätzt und den Aufbau eines gemeinsamen Verhältnisses auf Augenhöhe erlaubt
4. ein breites Portfolio an Beteiligungsmöglichkeiten für Bürger, das die folgenden Stufen umfasst: Information, Anhörung, Einbeziehung, Mitbestimmung, teilweise Entscheidungskompetenz, Entscheidungsmacht (vgl. Abbildung »Kreise der Entscheidung« von Wright/Block/Unger 2010, 82). Die Zukunft gehört der Zusammenarbeit von Profis und Bürgern, also der Koproduktion sozialer Dienste, die Bürger in die konzeptionelle Arbeit mit einbezieht.

5. die Förderung der Beteiligungskompetenzen von Bürgern. Die Wenigsten finden alleine ihren Weg zur Partizipation. In der Regel profitieren Menschen von einem Netzwerk an zivilgesellschaftlichen Organisationen, die Beteiligungsmöglichkeiten bieten und durch die Praxis Beteiligungskompetenzen vermitteln.

6. kooperative Kompetenzen im Verband. Dazu gehört die Kenntnis verschiedener Partizipationsverfahren, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit über (Organisations-, Milieu-, Fach-) Grenzen hinweg, Verhandlungsgeschick, Konfliktlösungsmechanismen usw. (vgl. Leighninger 2010, 7). Wohlfahrtsverbände können hier auf den Erfahrungsschatz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgreifen, die alltäglich im Umgang mit Klienten Kooperationsprozesse üben.

7. einen Umgang mit dem Internet, der die Partizipationspotentiale von Social Media ausschöpft und Beteiligungsangebote unabhängiger von Zeit und Raum macht

8. soziales Kapital, das Brücken zwischen den unterschiedlichen Communities bildet. Verbände, die sich auf ihre eigene Community beschränken, versäumen es, unterschiedliche Milieus und Gemeinschaften einzubinden. Darunter leiden die Pluralität und die Integrationsfähigkeit eines Verbandes, aber auch seine Ressourcenausstattung und sein Handlungspotential als Akteur, der das demokratische Gemeinwesen aktiv mitgestaltet.

9. eine stärkere Betonung ihrer Funktionen als Interessenvertreter. Wer die Partizipation im Dritten Sektor fördern will, sollte sich deshalb auch mit dem Stand der Interessenvertretungskompetenz von Non-Profit-Organisationen befassen.

Brigitte Reiser

kann nicht sein, dass Staat und Wohlfahrtsverbände allein darüber entscheiden, wie Menschen betreut und gepflegt werden. Dies sind Entscheidungen, die einer Mitsprache der Bürgerschaft bedürfen.

Die Partizipation der Bürger darf im Sozialsektor nicht als Bedrohung, sondern muss als Chance wahrgenommen werden. Das (empirische) Wissen der Bürger wird in den sozialen Diensten viel zu wenig für die Planung und Implementation von Dienstleistungen genutzt.

Dabei könnten Sozialeinrichtungen durch die Beteiligung von Bürgern einiges hinzugewinnen: Neben mehr Wissen auch mehr materielle Ressourcen, mehr Mitarbeit und politische Unterstützung, effizientere und effektivere Dienste, ein größeres Vertrauen seitens der Bürgerschaft und die Bildung von Netzwerken in die Zivilgesellschaft hinein.

Die Legitimationskrise des wohlfahrtsverbandlichen Bereichs wird verstärkt durch das Internet, das Bürgern neue Möglichkeiten der Selbstorganisation an die Hand gibt. Verbände drohen ihre intermediäre Rolle zu verlieren, weil Bürger selber Hilfsprojekte gründen, finanzieren und Interessen vertreten. Dazu brauchen sie keine Verbände mehr, nur noch Netzwerke, Fundraising-Plattformen, Weblogs und Campaigning-Tools – und dies alles ist im Internet zu finden.

Das Internet forciert auch die Beteiligung von Bürgern an öffentlichen Entscheidungen und Beteiligungsdebatten. Wohlfahrtsverbände müssen darauf achten, dass sie an diesen Debatten beteiligt sind und von den aktuellen Entwicklungen im Internet nicht abhängt werden.

Viele gemeinnützige Organisationen haben das World Wide Web und Social Media schon für sich entdeckt. Aber viele möchten Social Media ausschließlich als Marketing-Tool nutzen, unter einer starken Kontrolle des Verbandes. Sie unterschätzen jedoch die Partizipationspotentiale der Tools und die starke Stellung der Internetnutzer als Informationsproduzenten und Netzwerker ihrerseits.

Gemeinnützige Organisationen und hier speziell die wohlfahrtsverbandlichen Institutionen brauchen eine neue Form der Steuerung: eine demokratische Governance, die verstanden wird als „The art of governing in participatory, deliberative, and collaborative ways“

(National League of Cities 2004, zit. nach Leighninger 2010, 1). Notwendig hierfür ist eine Veränderung der Strukturen und der Führung in Non-Profit-Organisationen und ein Verhältnis zu den Bürgern auf Augenhöhe.

Dritten Sektor schwächt und ihn gefügig macht, schwächt er auch immer die Partizipationsmöglichkeiten der Bürger und die Bürgergesellschaft insgesamt. ■

Merke: Perfektion führt nicht zur Partizipation

Wenn Einigkeit darüber besteht, dass man Demokratie am besten in demokratischen Institutionen lernt, dann hat die Freie Wohlfahrtspflege, die mit über hunderttausend Einrichtungen in unserem Land vertreten ist und in jeder Kommune eine bedeutende Rolle spielt, eine eminent wichtige Funktion für unser Gemeinwesen inne. Wohlfahrtsverbandliche Einrichtungen können als »Schulen der Demokratie« wirken und Bürgern die Chance zur Mitgestaltung eröffnen.

Notwendig hierfür ist, dass sich die freie Wohlfahrtspflege nach außen hin öffnet und ihre Verbindungen zur Zivilgesellschaft verstärkt. Kontraproduktiv ist das Festhalten an einem perfekten – aber intransparenten – Bild nach außen hin. Die Probleme und Potentiale von Non-Profit-Organisationen müssen offen auf den Tisch. Nur dann erhalten Bürger die Chance, mit ihren Kompetenzen und ihrem Wissen an die Arbeit gemeinnütziger Organisationen anzudocken. »Perfection does not lead to participation« (Steve Bridger 2009) ist ein wichtiger Merksatz für Wohlfahrtsverbände, die sich aus Angst vor Kontrollverlust gegen mehr Transparenz wehren.

Die Beteiligung von Bürgern ist für gemeinnützige Organisationen mit Aufwand verbunden – sie kostet Mitarbeiterstunden und Geld. Non-Profits können hierfür Mittel aus der Zivilgesellschaft einwerben. Gleichzeitig müssen die Kosten für Beteiligungsverfahren in die Leistungsvereinbarungen mit dem Staat einfließen. Angesichts der großen Potentiale des gemeinnützigen Sektors für unser demokratisches Gemeinwesen ist der Staat gut beraten, wenn er Beteiligungsverfahren im Dritten Sektor finanziell fördert und er die Details der Implementation dem Dritten Sektor überlässt.

Von einer starken Zivilgesellschaft – starken Bürgern und starken Institutionen – profitieren unser Gemeinwesen und unsere Fähigkeit, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Wenn der Staat den



Literatur

- Bridger, Steve (2009):** Our Digital Futures, Vortrag auf dem Third Sector Forum 06.05.2009, Folie 15, Internet <http://www.fundraising.co.uk/blog/2009/05/11/steve-bridger-our-digital-futures>.
- Leighninger, Matt (2010):** Teaching Democracy in Public Administration: Trends and Future Prospects, in: Journal of Public Deliberation, vol. 6, Heft 1, 1–12, Internet <http://services.bepress.com/jpd/vol6/iss1/art2>.
- Pestoff, Victor (2009):** Towards a Paradigm of Democratic Participation, in: Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 80, Heft 2, 197–224.
- Suárez, David F. (2009):** Nonprofit Advocacy and Civic Engagement on the Internet, in: Administration & Society, vol. 41, Heft 3, 267–289.
- Wright, Michael T./Block, Martina/Unger, Hella von (2010):** Partizipation in der Zusammenarbeit zwischen Zielgruppe, Projekt und Geldgeber/in, in: Wright, Michael T. (Hg): Partizipative Qualitätsentwicklung, Bern: Huber.