

## Zusammenfassung

*Der Auftrag einer sozialen Einrichtung entsteht im komplexen Zusammenspiel zwischen hilfesuchendem Bürger, professionellem Mitarbeiter, dessen Anstellungsträger und dem Kostenträger. Alle gemeinsam sind Teilhaber am gesellschaftlichen Projekt der allgemeinen Wohlfahrtspflege. Im folgenden stellt ein Mitarbeiter seine Fragen an einen freien Träger und erhofft sich von einem wechselseitigen Gespräch eine Klärung und Weiterentwicklung der Auftragsformulierung. Die sechs Fragen lauten: Was will die freie Wohlfahrtspflege, wenn sie mehr ist als ein Kartell von Anbietern? Was veranlaßt die Träger „Professionelle“ zu beauftragen? Wie sollen Professionen die Qualität ihres Handelns gewährleisten? Wer formuliert eigentlich den Auftrag: der freie Träger oder der Kostenträger? Wie „professionell“ sind eigentlich die Trägervertreter? Welche Art der Beziehung sollen wir zu unserer ideellen Erbe einnehmen? Der Autor – selbst Vertreter eines diakonischen Trägers – antwortet auf diese Fragen in dem Wissen, daß Mitarbeiter in ihrem professionellen Handeln empfindlich gestört sind, wenn Fragen dieser Art unzureichend oder gar nicht beantwortet werden.*

# Unternehmenskultur in der freien Wohlfahrtspflege – Fragen eines Mitarbeiters an den Träger

Hartwig von Schubert  
Diakonisches Werk Hamburg

Wer sich hierzulande Gedanken über den Auftrag einer sozialen Einrichtung – einer Beratungsstelle, eines Krankenhauses, einer Schule, eines Heimes etc. – macht, wird dies zwar je aus seiner spezifischen Rolle heraus tun – als Bürger, als Mitarbeiter, als Trägervertreter, als Politiker etc. – dennoch sind alle zusammen Teilhaber an dem gemeinsamen gesellschaftlichen Projekt der allgemeinen Wohlfahrtspflege, das dank seiner besonderen Geschichte in Deutschland in den letzten 150 Jahren eine ganz eigene Ausprägung gewonnen hat. Die Rede ist von der *freien* Wohlfahrtspflege. Im folgenden stellt ein fiktiver Mitarbeiter seine Fragen speziell an einen *freien* Träger und erhofft sich von einem wechselseitigen Gespräch eine Klärung und Weiterentwicklung der Auftragsformulierung. Wenn dabei insbesondere das Beispiel der Diakonie als einem der beiden großen konfessionellen Wohlfahrtsverbände herangezogen wird, so soll dies *Pars pro toto* verstanden werden, analoge Fragen werden sich vermutlich auch in anderen Verbänden stellen. Die Fragen sind jeweils sehr knapp gestellt und werden dann vergleichsweise ausführlich beantwortet; auf diese Weise eröffnet sich die Möglichkeit, gedankliche Rückfragen zu stellen, die vielfältige und zum Teil dringend anstehende Dialoge in verschiedene Richtungen auslösen können<sup>1</sup>.

## Was will die freie Wohlfahrtspflege, wenn sie mehr ist als ein Kartell von Anbietern?

Écrasez l'infame! Der Schlachtruf der französischen Aufklärung gegen die Unterdrückung und Ausbeutung des Volkes durch den Klerus hallt wider in dem Angriff des Wirtschaftsliberalismus gegen die Macht des Sozialstaates und der Wohlfahrtsverbände. Vor den Augen des Bürgers wird das Bild eines gigantischen Umverteilungsapparates gezeichnet, dessen Funktionäre unter dem Deckmantel von Humanität und Nächstenliebe letztlich nur ihrer eigenen Existenzsicherung leben. Und je mehr dieser Angriff in Zeiten globalen Wettbewerbs um "Standortvorteile" an Plausibilität gewinnt, desto mehr wächst die Gefahr, daß die Institutionen der Wohlfahrtspflege – Staat und freie Träger – sich untereinander angreifen, anstatt sich gemeinsam gegen den Druck einer wachsenden Ökonomisierung des gesellschaftlichen Lebens zu stemmen. Dabei soll keineswegs geleugnet werden: Sicherlich gibt es einen Wettbewerb um Anteile auf dem Markt sozialer Dienstleistungen; es wäre unredlich, das nicht wahrhaben zu wollen, dennoch darf es nicht soweit kommen, daß es bei diesem Wettbewerb unlauter zugeht. Es geht schließlich um eine hohes Gut, das nicht unterschätzt werden sollte: Das

Dr. H. von Schubert, Diakonisches Werk Hamburg, Königstraße 54, D-22767 Hamburg

<sup>1</sup> Ausführlich sind die Dringlichkeit und der Horizont einer Auftragsklärung ausgewiesen worden in: Schubert et al. (1998)

## Free enterprise culture in welfare care – an employee's questions to the social security institutions

Hartwig von Schubert

### Summary

The mandate of a social institution develops in the course of complex interplay between citizen seeking help, professional employee, institution responsible for the employee's employment and institution bearing the cost. All are common partners in the social project for general welfare. In this paper an employee poses the questions he has of a non-governmental institution, hoping that a dialogue will lead to clarification and further development of the way mandates are formulated. There are six questions. What does social welfare want, if it is more than a consortium of bidders? What leads the in-

stitution responsible to appoint "professionals"? How are such professionals to guarantee the quality of their work? Who actually formulates the mandate: the employing institution or the institution bearing the cost? How "professional" are the institutions' representatives on their part? What sort of relationship should we have to the ideas that have come down to us from the past? The author – himself a representative of a church welfare institution – answers these questions in full cognisance of the fact that employees feel severely hampered in their professional work when questions of this kind are answered inadequately or not at all.

Sozialstaatsgebot des deutschen Grundgesetzes folgt ja nicht etwa der Tradition frommer Almosenpflege oder dem naiven Helferinstinkt für Menschen in Not, es bringt vielmehr zum Ausdruck, daß die bürgerlichen Freiheitsrechte nur dann von allen Bürgern wahrgenommen werden können, wenn allen auch die materiellen Voraussetzungen für eine solche Teilnahme an der öffentlichen Verantwortung hinreichend zur Verfügung stehen. Soweit möglich sollen alle Bürger für sich selbst sorgen können, es gibt aber viele, die hierfür zu schwach sind. Der Sozialstaat ist nicht ein Anhängsel der Demokratie, sondern einer ihrer Grundpfeiler.

So wie man in der Volkswirtschaftslehre jegliches staatliche Handeln als eine Reaktion auf Marktversagen beschreiben kann – der Markt liefert vieles, aber eben nicht alles, was eine Gesellschaft menschenwürdig macht –, so könnte man versuchen, auch die Initiative freier Träger im sog. „Dritten Sektor“ als Reaktion auf „Staatsversagen“ zu deuten. Vermutlich aber ist eine so starke Entgegensetzung gar nicht notwendig. Beide –

Staat und zivilgesellschaftliche Akteure – reagieren vielmehr vereint auf soziale Problemlagen. Daß *der Staat* hinsichtlich der Wohlfahrt seiner Bürger ein hoheitliches Mandat hat, ist deutlich betont worden. Welche – zusätzlichen oder alternativen – Vorteile aber bieten sogenannte *freie Träger* demgegenüber? Grundsätzlich gilt in den Modellen volkswirtschaftlicher Theoriebildung: Staatliche Instanzen, auch wenn sie vielfältig gegliedert sind, tragen Verantwortung im umfassenden gesellschaftlichen Horizont, freie Initiativen richten sich im Rahmen der so gewährleisteten Rahmenordnung auf einzelne, partikuläre Ziele aus. Sie können damit ungehinderter „parteilich“ vorgehen, und sie sind anders als staatliche Instanzen frei in der Ausrichtung auf spezifisch motivierbare Unterstützerguppen. Der Staat kann ihr Engagement für das Gemeinwohl gleichwohl honorieren durch die Zuerkennung der „Gemeinnützigkeit“ unter allerdings strengen Auflagen. Freie kommunitäre Organisationen leben nicht von der Zustimmung der Mehrheit, sondern von der einer qualifizier-

ten Minderheit. Sie profitieren davon, daß sie schlicht kleiner sind, in eine große Vielzahl ausdifferenziert und damit tendentiell näher am Alltag der Betroffenen. Sie haben hinsichtlich der Effektivität die Vorzüge einer For-profit-Organisation, ohne aber alle ihre Nachteile tragen zu müssen.

For-profit-Organisationen zielen in starkem Maße darauf ab, den Gewinn der Teilhaber und den Nutzen der Firma zu maximieren. Sie setzen „starke“ Kunden voraus. Non-profit-Organisationen dagegen dienen der optimalen Erfüllung einer Nachfrage nach „Vertrauensgütern“ durch strukturell eher „schwache“ Kunden ohne autonome Kaufkraft. Ihre Angestellten schätzen sicher auch gesicherte und gut dotierte Arbeitsplätze, die Organisationen als solche aber wollen das Produkt um seiner selbst willen und nur sekundär den Gewinn, den er abwirft. Jeder Gewinn ist deshalb dem Unternehmensziel entsprechend wieder zu investieren; der persönliche Gewinnanreiz für sich genommen wird tendentiell sogar als Störfaktor empfunden. Der Anreiz, den Verbraucher zu täuschen, ist sehr viel geringer, das macht diese Organisationen in den Augen der Verbraucher vertrauenswürdiger. Hinsichtlich der ethisch-politischen Zielbindung teilen sie die Vorzüge sozialstaatlicher Strukturen. Denn in den sozialen Netzwerken und Assoziationen entstehen die Solidarität, das Engagement und auch die Zahlungsbereitschaft, auf denen letztlich auch die staatlichen und staatsförmigen kollektiven Sicherungssysteme aufbauen. Auch eine „kommunitaristische“ Sozialpolitik wird also wegen ihres Bezuges auf Minoritäten den Sozialstaat mit seiner Gesamtverantwortung immer nur ergänzen können. In Selbsthilfegruppen, selbstorganisierten Initiativen und Vereinen ebenso wie in schulischen Elternvertretungen oder Kirchengemeinderäten sammeln sich erfahrungsgemäß gerade diejenigen, die nicht um das tägliche Überleben kämpfen müssen, sondern auch in Krisensituationen sozial abgesichert sind. Deshalb muß die Rahmenverantwortung bei den staatlichen Trägern liegen, dies wird von den freien Trägern anerkannt.

Bei aller Würdigung der Stärken freier Träger: Es ist natürlich nicht zu

leugnen, daß der Trend der Verselbständigung der Apparate als eines der Risiken und Nebenwirkungen jeglicher Modernisierung weder vor sozialstaatlichen noch vor nicht-staatlichen humanitären Organisationen halt macht. Der Begriff Subsidiarität wird deshalb verkürzt, würde er nur zur Differenzierung zwischen der Rolle des öffentlichen Trägers und der Rolle der freien Träger verwendet. Das Prinzip der Subsidiarität gilt auch *innerhalb* des staatlichen Bereiches. Wo die Kommune handeln kann, soll sich das Bundesland zurückhalten; wo das Bundesland handeln kann, soll sich der Bund zurückhalten. Die entscheidende Pointe beim Stichwort Subsidiarität ist nicht seine Funktion zur Abgrenzung von gesellschaftlichen Systemen gegeneinander. Das Prinzip Subsidiarität fordert vielmehr zu prüfen, welche Systemebene am besten mit der individuellen Lebenswelt der Bürgerinnen und Bürger in einen fruchtbaren Austausch treten kann. Ferner dürfte es hilfreich sein, den Begriff der Subsidiarität mit dem Begriff der Solidarität in ein gegenseitiges Spannungsverhältnis zu setzen. Das Prinzip der Solidarität verhindert, daß die jeweils näher vor Ort befindliche Ebene am Ende sich selbst überlassen bleibt. Auch an diesem Punkt wäre es irreführend, den Begriff der Solidarität auf die Rolle des öffentlichen Trägers zu verrechnen und den Begriff der Subsidiarität auf die Funktion der freien Träger. Beide Prinzipien sind auf beiden Seiten zu berücksichtigen.

Unter dieser Sichtweise erscheint der Jahrzehnte währende Subsidiaritätsstreit weniger als ein Streit „öffentliche Träger versus freie Träger“, sondern als eine kritische Anfrage an die gesamte korporatistische Tradition in Deutschland. Bei den Wohlfahrtsverbänden geht es nicht um die Solidargemeinschaft von direkt Betroffenen, sondern um eine Interessengemeinschaft von Trägern und Anbietern sozialer Dienstleistungen. Steht auf der einen Seite die Solidarität z. B. von Versicherten und somit Nachfragenden, so steht auf der anderen Seite eine Solidargemeinschaft von Anbietern. Bei einer solchen Gegenüberstellung muß natürlich der Verdacht aufkommen, daß sich die Interessengemein-

schaft der Anbieter gegen die Interessengemeinschaft der Nachfragenden sichert, d. h. sich ihnen gegenüber prinzipiell unsolidarisch verhält. Dieser Logik folgte z. B. die Monopolkommission, als sie – leider sehr dilettantisch – den Kartellcharakter der Wohlfahrtsverbände untersuchte. Eine solche Gegenüberstellung macht aber nur Sinn, wenn man einen *Markt* privater Güter unterstellt. Die Entgegensetzung macht keinen Sinn, wenn man die Produktion *öffentlicher* Güter näher betrachtet. In diesem Bereich gibt es nicht ein überschaubares bilaterale Verhältnis von Angebot und Nachfrage. Der „Markt“ öffentlicher Güter ist vielmehr dadurch gekennzeichnet, daß die Nachfrage besonders dann, wenn es darauf ankommt, notorisch gar kein Angebot vorfindet. Das heißt, öffentliche Güter werden überhaupt nicht durch einen „Markt“ hervorgebracht, sie verdanken sich vielmehr einem öffentlichen Appell in der Hoffnung, daß sich jemand fände, der für die eher unwahrscheinliche Bereitstellung dieser knappen Güter sorgt.

Das Problem in Gesellschaften mit starken sozialen Sicherungssystemen ist nun, daß die Bereitstellung öffentlicher Güter als derart selbstverständlich erscheint, daß sich zwar keine ausgesprochene Gewinnerwartung darauf richtet, wohl aber eine hinreichend attraktive Einkommensperspektive, die zudem umso ausgeprägter ist, je elaborierter der Grad der Professionalisierung auf der Seite der Anbieter ist. Der hochdotierte Chefarzt in einem christlichen Krankenhaus hat – äußerlich – nur noch wenig gemein mit den Jüngern, die einst von ihrem Herrn zu den Armen und Elenden geschickt wurden. Ein gewichtiges Argument für die Arbeit der freien Wohlfahrtspflege dürfte deshalb nicht zuletzt in der Einhaltung gewisser Obergrenzen bei der Dotierung von (leitenden) Angestellten liegen. Dasselbe gilt natürlich auch für die Untergrenze. Man kann gesellschaftlich gut argumentieren, daß auch auf der risikoreichen Seite der Anbieter eine Solidarität notwendig ist, die verhindert, daß Anbieter selbst zu Hilfebefürhtigen werden.

Abgesehen von dieser Klärung der Binnenverhältnisse steht und fällt die Legitimation aller moderner Institutionen – ob staatlich oder nicht-staatlich –

aber im wesentlichen mit der Möglichkeit kontinuierlicher Erneuerung und Veränderung aus individueller lebensweltlicher Erfahrung heraus – das ist das, was mit Subsidiarität eigentlich gemeint ist –; was in der volkswirtschaftlichen Theorie als wahrscheinlich postuliert wird, muß sich dann in der Praxis auch wirklich erweisen. Das gilt für Behörden nicht anders als für Parteien, für Standesorganisationen nicht anders als für Institutionen der Aus- und Fortbildung und eben auch für die Funktionäre und Professionellen im Sektor sozialer Dienstleistungen. Das „duale“ System aus öffentlichen und freien Trägern erfüllt seinen Sinn erst im Bezug auf die eigentliche Primäraufgabe der konkreten Hilfeleistung, die gleichwohl institutionell repräsentiert ist durch die sogenannten „Professionellen“, die mit den Hilfesuchenden arbeiten<sup>2</sup>. Auch diese jedoch leben in einer Art Legitimations-Dauerkrise.

### Was veranlaßt die Träger, „Professionelle“ zu beauftragen?

„Professions are conspiracies against the laity“ (G.B. Shaw). Dieser Verdacht wird mit großer Beharrlichkeit von zwei verschiedenen Seiten erhoben. Die einen beklagen, die lebensweltlichen Kräfte der Familie, der Nachbarschaft, des ehrenamtlichen

<sup>2</sup>In der neueren Qualitätsmanagementdebatte wird gerne von einem Paradigmenwechsel gesprochen weg von der Institutionenorientierung hin zu einer Patienten- oder Klientenorientierung. Hier will sich m.E. die Institution an den eigenen Haaren aus dem Sumpf ziehen, kann doch institutionelles Handeln nie anders als institutionell verfaßt sein. Im institutionellen Kontext professioneller sozialer Praxis können auch lebensweltliche Phänomene nur wieder qua Institution repräsentiert werden. Entscheidend ist, daß sich Institution und Lebenswelt an einem Dritten orientieren, und das ist die gemeinsame Primäraufgabe, im medizinischen Bereich z. B. der „*course of illness*“ (Glaser und Strauß). Der Patient kann sich der Primäraufgabe nämlich genauso leicht entziehen wie die Institutionenvertreter. Wenn im modernen Qualitätsmanagement Klientenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Zufriedenheit der Öffentlichkeit als Indikatoren für die Qualität einer Dienstleistung gewertet werden, so geht das ja nur auf der Grundlage einer stillschweigenden kulturellen Übereinkunft über den Inhalt und die Dringlichkeit der jeweiligen Primäraufgabe

Vereinswesens oder des Lebens in der Kirchengemeinde seien von der Sorge etwa für Kinder, Jugendliche, alte Menschen und Pflegebedürftige abgeschnitten, „weil es jetzt ja dafür Profis gibt“. Die Fähigkeit der Menschen zur täglichen Alltagsbewältigung werde oft genug durch den Eingriff von Ämtern und Institutionen eher gestört, als unterstützt. Aus dieser Sicht ist der Prozeß weit fortgeschritten, in dem die Gesellschaft als Ganze wichtige Bereiche ihres Lebens und ihrer Aufgaben an professionelle Dienste abgeben und sich damit von ihnen verabschiedet hat. Diese Entwicklung habe zwar zu einer Verbesserung der sozialen Leistungen geführt, die Orientierung an Leistungsanforderungen habe aber die persönliche Zuwendung und das gemeinsame Leben in den Hintergrund gedrängt.

Einer anderen Gruppe von Kritikern ist die soziale Praxis keineswegs zu professionell geworden, sondern genau umgekehrt: Man meint, sie sei nicht professionell genug! Nur allzu oft verbündeten sich die professionellen Helfer mit einer möglichst pflegeleichten Klientel und richteten sich hinter dem Schirm allgemeiner Wohltätigkeit gemütlich ein, anstatt sich im Sinne öffentlicher politischer Verantwortung einem lückenlosen und effizienten Qualitätsmanagement zu stellen. Es sei die Pflicht der Kostenträger und politisch Verantwortlichen, die mächtigen Kartelle der Nächstenliebe gründlich zu durchleuchten, ihre Monopole zu brechen, um die Verwendung der Steuergelder gezielt denen zugute kommen zu lassen, die dessen wirklich bedürfen. Man muß diese Kontroverse ernst nehmen und sich zunächst einmal klarmachen, daß sie auf sehr unterschiedlichen Ebenen ausgetragen wird. Entscheidend ist zunächst der Unterschied zwischen der professionellen Alltagsebene und der Ebene politischen Rahmensetzung.

Uns erscheint es als selbstverständlich, daß die zunehmend schwerer werdende Aufgabe der Erfüllung des Sozialstaatsgebots nur noch schwerer wird, wenn die Verständigung um die Zukunft sozialer Dienste, wie eingangs angedeutet, in einer Atmosphäre gegenseitiger Unterstellungen und Verdächtigungen geführt wird. Wir schla-

gen deshalb vor, daß sich öffentliche und freie Träger gemeinsam das grundsätzlich „professionelle“ Mandat sozialer Dienstleistungen auf der Alltagssebene klarmachen. Soziale Dienstleistungen im engeren Sinne werden durch bestimmte Professionen erbracht: Sozialarbeiter, Erzieherinnen, Psychologen, Ärztinnen, Lehrer etc. Diese „Professionen“ sind Berufe besonderen Typs. Sie sind das Ergebnis der rollenförmigen Ausdifferenzierung von Tätigkeitsfeldern, in denen es um Begleiten, Beraten, Anleiten und Heilen geht, stets jedoch direkt um das persönliche individuelle Leben von Menschen; die „Professionen“ im Sinne von „Standesorganisationen“ verpflichten ihre Mitglieder deshalb darauf und berechtigen sie dazu, in gesamtgesellschaftlichem Interesse in einem hochentwickelten Sinne nach den *Regeln der Kunst* zu handeln. Zu allererst diese gesellschaftlich-moralische Verpflichtung zu kollegialer Verantwortung sichert die Qualität der Arbeit in fachlicher und ethischer Hinsicht. Wer außer Ärzten sollte denn Ärzte fachkundig „kontrollieren“ können? Ohne eine Mindestmaß an Vertrauensvorschuß kann weder eine Ärzteschaft sich ungestört Patienten zuwenden noch eine Lehrerschaft ihren Schülerinnen und Schülern. Eben dazu bilden sie um sich herum professionelle „Settings“ in Form von „Kliniken“ und „Schulen“, von „Klassen“, „Stationen“ und „Einrichtungen“. Politik und öffentliche Verwaltung können in der Moderne am Phänomen des Professionshandelns unmöglich vorbeigehen, wenn sie den Bezug auf Gesellschaft erhalten wollen. Ohne die institutionellen Voraussetzungen der professionellen Selbstverpflichtung hätte auch der natürlich dringend zu wünschende innovative Impuls aus Politik und Verwaltung nichts, an das er appellieren könnte.

### Wie sollen Professionen die Qualität ihres Handelns gewährleisten?

Die seit inzwischen mehreren Jahrzehnten anhaltende Professionalisierungsdiskussion in der sozialen Praxis im weitesten Sinne erhielt ein wesentlichen Schub durch die sogenannte

„Alltagswende“ in den 80ern. Sie basiert auf der Erkenntnis, daß sich professionelles Handeln nicht abstrakt auf Personen oder Gruppen bezieht, sondern diese immer verwoben sind in konkrete Alltags- und Lebenswelten. Eine ebenfalls wesentliche Erkenntnis war, die fundamentale interaktive Verfaßtheit der personennahen Arbeit herauszuarbeiten, d. h. es wird nicht jemand „bearbeitet“, sondern soziale Arbeit vollzieht sich im Medium kommunikativen Handelns, an deren Herstellung und an deren Ablauf beide Seiten beteiligt sind. Prinzipiell geht es in der professionellen Arbeit darum, Kompetenzen zu vermitteln oder wieder herzustellen, über die die Klienten zumindest latent oder unterschwellig verfügen oder verfügt haben. Ein Dilemma besteht darin, daß die Wahrung der Autonomie der Lebenspraxis durch einen Eingriff in die Autonomie der Lebensvollzüge vollzogen wird. Im sozialen Handeln stoßen deshalb stets zwei Komponenten zusammen, nämlich eine Orientierung am Komplex des fachlichen Wissens zum einen und eine Orientierung am Komplex ganz praktischer Interessen der Gesellschaftsmitglieder zum anderen. Jede in ihrem Feld handelnde Person braucht Wissenschaft, wenn sie sich der Gewalt des gesellschaftlichen Prozesses nicht blind ausliefern will, sondern sich dazu verhalten und eingreifen will und eine sachlich angemessene Haltung, eine Disziplin ihres Handelns entwickeln will. Gleichzeitig ist Maßstab fachlicher Qualität die Wirksamkeit der Methoden und der praktische Erfolg im Kontext politischer Verantwortung, nicht aber ihre Anschlußfähigkeit an fachliche Fragestellungen.

Wenn es stimmt, daß die gesellschaftlich „modern“ anmutende Zweck- und Normrationalität Probleme im Sinne des Marktversagens unerledigt läßt, die dann erst durch staatliche, bei deren Versagen sogar nur noch durch zusätzliche kommunale Institutionen bearbeitet werden, dann können an die Problemlösung offensichtlich nicht diejenigen Kriterien angelegt werden, die im Bereich von Markt und Staat Erfolg oder Mißerfolg definieren<sup>3</sup>. Die Ziele der Professionen können dann

<sup>3</sup> Vgl. Seibel (1992)

gar nicht anders als „diffus“, ihre Leistungen gar nicht anders als daran gemessen „erfolglos“ sein, sonst wären sie ja marktlich oder staatlich-administrativ herstellbar. Im Gegenteil: ihre „Diffusität“ und „Erfolglosigkeit“ machen gerade ihre besondere Leistungsfähigkeit aus, sie allein ermöglichen gerade durch den Ausschluß enger Kontrollen die Anwendung personensorientierten Expertenwissens. Der Preis hierfür ist allerdings hoch: die Akteure riskieren, über Sinn, Ziel und Ergebnis ihres Handelns nichts genaues zu wissen, sie können daraus nicht lernen und erblinden im Extrem sogar gegenüber ihrer eigenen Klientel. Der gesellschaftlich notwendige „funktionale Dilletantismus“ zwingt also zum Umdenken, wenn es einen Ausweg aus diesem Dilemma geben soll. Professionen sind vielleicht gar nicht dazu da, Probleme zu „lösen“, sondern sie zu reduzieren, zu kompensieren, sie zu verschieben, zu prozessieren oder zu reformulieren und zu reorganisieren. Wird dies verleugnet, so müssen die Professionellen sich dadurch taktisch absichern, daß sie in Anspruch nehmen, „noch schlimmeres“ verhütet zu haben, eigentlich noch mehr Mittel und Personal zu benötigen, oder sie markieren ihr Revier so strikt, daß niemand von außen in das System hineinschauen kann. Um eine solche bedrohliche Erstarrung der Lernfähigkeit aufzulösen, wird zunehmend der Vorschlag gemacht, das System von innen heraus aufzuklären: Verschiedene Beobachtungsperspektiven und Deutungsmöglichkeiten sollen miteinander konkurrieren. Was fachterminologisch vorgestellt wird, sollte in direkte Erzählung übersetzt werden. Alle Hierarchieebenen sollten ins Gespräch kommen. Nicht die Institution, sondern die Selbstbeschreibung der Institution sollte analysiert werden. Ich meine, daß insbesondere Ansätze qualitativer Sozialforschung anhand narrativer Interviews in dieser Hinsicht einiges leisten. Die eher formalistisch ansetzenden Evaluationsmethoden des Qualitätsmanagements, das in der industriellen Fertigung entwickelt wird, halten wir für wenig hilfreich, da sie bei hohem Aufwand doch oft eher triviale Ergebnisse liefern. Im Bereich des Organisationshandelns – Stichwort: So-

zialmanagement – haben sie gleichwohl auch im Felde sozialer Dienstleistungen ihren guten Sinn.

### **Wer formuliert eigentlich den Auftrag: der freie Träger oder der Kostenträger?**

Nach diesem Durchgang durch die zentralen Fragen auf der Alltagsebene sozialer Praxis ist jetzt der Schritt zur grundsätzlich-politischen Ebene notwendig. Der westeuropäische Sozialstaat speziell (west)-deutscher Provenienz verdankt sich in hohem Maße protestantisch-sozialdemokratischen Staatsutopien. Die freie – insbesondere konfessionelle – Wohlfahrtspflege und die öffentliche Sozialordnung prägen sich seit Anbeginn gegenseitig. Im Fall der in Deutschland im internationalen Vergleich in seinem Umfang einmaligen Inanspruchnahme freier Träger durch die öffentliche Wohlfahrtspflege kann es deshalb nicht ausbleiben, daß auf der einen Seite der Staat seine historisch bedingte Abhängigkeit zuweilen als problematisch empfindet und daß sich auf der anderen Seite natürlich auch die freie Wohlfahrtspflege durch den staatlichen Normdruck bereits empfindlich deformiert sieht. Unter dem Namen „Subsidiaritätsstreit“ hat diese Kontroverse inzwischen eine lange Karriere hinter sich mit einer Fülle von Dokumenten der entsprechenden Gesetzgebungen, eines Verfassungsgerichtsurteils von 1967 und einer langen Liste von Kommentaren und Aufsätzen. Die öffentliche Anerkennung der freien Wohlfahrtspflege, die sich in Gesetzgebung und Rechtsprechung darstellt, ist sicherlich eine wichtige Grundlage, dennoch ist ihre Stellung u. a. aufgrund regionaler Besonderheiten und inzwischen auch im Kontext europäischer Entwicklungen nicht durchgängig gesichert, geschweige denn unumstritten. Konfrontiert mit den Folgekosten der Deutschen Einheit und der problematischen Ertragslage der Sozialkassen und der öffentlichen Haushalte setzt der Staat inzwischen zunehmend auf marktwirtschaftliche Instrumente: Kostensenkung durch mehr Wettbewerb. Hierbei droht nicht nur die unternehmerische Eigenständigkeit der freien Träger, sondern auch die Freiheit pro-

fessioneller Verantwortung erstickt zu werden.

Wie lautet das Selbstverständnis der freien Wohlfahrtspflege unabhängig von ihrer historisch bedingten Rolle und ihrer äußeren Einflußmöglichkeiten? Machen die Verbände nur weiter, weil es sie nun eben einmal gibt? Der in der freien Wohlfahrtspflege praktizierte Ansatz geht seinem Selbstverständnis nach nicht, wie Kritiker gerne unterstellen, rein von dem Interesse an institutioneller Selbsterhaltung aus. Er folgt auch nicht der Linie einer arroganten Ideologie, etwa einem Antisäkularismus der großen Konfessionen. Die freie Wohlfahrtspflege will auch keineswegs nur ihre „eigene“ Klientel versorgen, sie will vielmehr – auf ihre je exemplarische Art – *Gesellschaft* und deshalb auch eine gesellschaftlich verankerte und handlungsfähige Wohlfahrtspflege im Rahmen der von ihr selbst mitgestalteten Sozialordnung. Die freie Wohlfahrtspflege auf der einen Seite und der Staat auf der anderen Seite begeben sich dabei mit dem zugestandenermaßen kühnen Anspruch in ein Vertragsverhältnis, daß sich keine Seite der anderen einfach beugen muß. Das bedeutet für die freie Wohlfahrtspflege, daß Institutionen, deren Existenz einst durch *freie* bürgerliche Initiative oder inzwischen ebenfalls längst freie konfessionell-kirchliche Meinungsbildung begründet wurden, deren Praxis aber heute weitgehend durch *staatliches* Recht geordnet wird, gleichwohl als eigenständige Elemente *zivilgesellschaftlicher* Sozialgestalt fungieren und sich nicht zu Erfüllungsgehilfen jedweder gesellschaftlichen Bedürfnisbefriedigung degradieren lassen. Sie folgen in ihren Entscheidungen weder nur dem Markt – das machen, wofür es Geld gibt – noch den Normen des Staates – das mitmachen, was der Staat sich vornimmt. Die freie Wohlfahrtspflege und die in ihr tätigen professionellen Dienste haben vielmehr ihr eigenes Ethos und ihre eigene gesellschaftspolitische Willensbildung. Das schließt nicht aus, daß sich diese dann mit Marktchancen oder staatlichen Interessen verbindet, grundsätzlich aber folgen die „Freien“ ihren Zielen aus eigenem Willen und aus eigener Kraft. Erst in einem zweiten Schritt sind sie bereit, dies sehr wohl

auch mit öffentlichen und anderen freien Trägern gemeinsam zu tun und sich dabei einem ökonomischen Wettbewerb auszusetzen und einer politisch-administrativen Aufsicht zu unterstellen, vorausgesetzt, jenes eigene Ethos wird ihnen nicht grundsätzlich aberkannt.

Die freie Wohlfahrtspflege ist keine aus staatlichem Handeln, wohl aber eine aus gesellschaftlicher Verantwortung legitimierte Größe. Dies hat sich in erster Linie in der Art ihrer internen Orientierung zu erweisen. Wer „Gesellschaft“ sagt, spricht Menschen nicht als willenlose Opfer anonymer Prozesse an, sondern als Autoren ihres eigenen Lebens. Das ist aber nur glaubwürdig, wenn diese Regel auch bei der Gestaltung der eigenen internen Verhältnisse beachtet wird. Man kann nicht anderen die „offene Gesellschaft“ predigen und selbst eine „geschlossene Gesellschaft“ bleiben. Die Legitimationskrise der großen Institutionen der freien Wohlfahrtspflege könnte auch darin einen Grund haben, daß es ihnen an innerer Offenheit, Transparenz und an Möglichkeiten kritischer Partizipation mangelt. Und selbst wenn dies hinreichend gewährleistet sein sollte, bleibt das Problem, daß die großen Verbände sich sozialen Bindekräften verdanken, deren Ursprünge z.T. weit zurückliegen. So gibt es z. B. die unterschiedlichsten Milieus, aus denen sich etwa die Diakonie rekrutiert. Hervorgegangen aus einem biedermeierlichen Pietismus des 19. Jahrhunderts hat die Diakonie ihren ersten großen – und zentralisierenden – Schub im Rahmen der Kriegswohlfahrtspflege im Zuge des 1. Weltkriegs erfahren und wurde damit zur Mit-Trägerin einer nationalen Selbsterhaltungspflicht. Unter der NS-Gewaltherrschaft bot ihr „Anstaltswesen“ dem rassehygienischen Terror Angriffsmöglichkeiten, denen sich auch die Diakonie nur sehr begrenzt erwehren konnte, sie wurde in vielen Fällen zur Mit-Täterin. Nach 1945 waren „Innere Mission“ und „Evangelisches Hilfswerk“ Partner in der Bewältigung abermals von Kriegsfolgen, insbesondere bei der nationalen Integration der Millionen von Kriegsflüchtlingen. Der Boom der freien Wohlfahrtspflege in Folge der Novellierung der Sozialgesetzgebung in den 60ern dürfte dage-

gen in den Kontext des bundesrepublikanischen „Wirtschaftswunders“ zu buchen sein. Die Motivlage bei den meisten der jetzt aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederum entstammt in hohem Maße der Stimmung der 68er-Generation und ihrem kritischen Solidaritätspathos auf dem „langen Marsch durch die Institutionen“ sowie der „neuen sozialen Bewegungen“ der 80er (Ökologie- und Friedensbewegung, Feminismus etc.). Parallel dazu wirkt sich die ökonomische und personelle Verflechtung von Diakonie und evangelischer Kirche darin aus, daß die Kirche auf der einen Seite erhebliche Ressourcen bereitstellen kann für eine starke verbandliche Präsenz, auf der anderen Seite wird dafür immer wieder nach einem spezifisch christlichen „Proprium“ gefragt, jeweils gefärbt nach der jeweiligen theologischen Ausrichtung: (Offenbarungstheologie, existenziale Interpretation, Erweckungstheologie, Feministische Theologie etc). Wenn sie sich nicht extremen Ausnahmeständen verdanken, so haben sich all die genannten Motivlagen keineswegs jeweils abgelöst, sondern überlagern sich vielfältig, das soziale Engagement kann sich immer weniger auf einheitliche und etablierte sozialmoralische Milieus stützen.<sup>4</sup> Die Verbände mit ihrer über einer Million Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (1997: 1,121 Mio.) sind schlicht zu groß, um erkennbar *ein* Profil auszubilden. Ihre Zukunft als Massenorganisationen – sie vertreten ca. 80000 Einrichtungen und soziale Dienste – wird deshalb davon abhängen, daß sogar innerhalb des jeweiligen Einzel-Verbandes ein Konsens stets nur auf der Ebene der pragmatisch-organisatorischen Fragen gefordert wird, nicht aber auf der Ebene der Grundmotivationen, denn diese sind schlicht zu unterschiedlich.

Ein „freier Wohlfahrtsverband“ im Sinne eines Korporatismus der Verbände und Parteien ist somit in erster Linie ein möglichst *wirksames* Organ zur Bündelung großer bürgerlicher Initiativen *außerhalb* des Staates. Seine Referenz in die Gesellschaft hinein – und damit auch sein Image – muß hinreichend spezifisch sein – *katholische*

<sup>4</sup> Kaiser (1998)

Caritas, *evangelische* Diakonie, *sozialdemokratische* Arbeiterwohlfahrt, *internationales* Rotes Kreuz etc. – und dennoch hinreichend unbestimmt, um eine Vielzahl von Orientierungen aufzunehmen. Es muß für Bürgerinnen und Bürger gerade durch die Chance großer Wirksamkeit attraktiv sein, sich in den Verbänden – ehrenamtlich und hauptamtlich – zu engagieren. Es muß für Sozialministerien, aber auch für Parteien, die Medien, große Unternehmen etc. attraktiv sein, mit einem Wohlfahrtsverband zu kooperieren, was nur dann gegeben ist, wenn dieser dank hinreichender innerer Kohärenz auch wirklich verlässlich handeln kann. Was aber, wenn die gesellschaftlich relevanten Mächte sich zersplittern und weiter auseinanderstreben; kann der pragmatische Konsens einen Verband dann noch zusammenhalten? Solange die Wohlfahrtsverbände im wesentlichen nur in den relativ homogenen Groß-Kirchen und im parlamentarisch legitimierten Staat wirklich ernstzunehmende Partner gesellschaftlichen Engagements zu suchen hatten, brauchten sie sich um den inhaltlichen Konsens wenig Gedanken machen, er wurde ihnen von außen geliefert. Auch jene „neuen sozialen Bewegungen“ haben ihr Gedankengut in die Arbeit der Verbände mitgebracht, sie sind nicht aus ihnen hervorgegangen. Es könnte deshalb sein, daß ein großer Wohlfahrtsverband gerade in Zeiten zunehmender Auflösung traditioneller Gewohnheiten und Identifikationen – schlicht wegen seiner inzwischen modernisierten und deshalb effizienten Verwaltung und wegen seiner hohen therapeutisch-pädagogischen Professionalität – als gemeinsamer Hafen auch noch so diffuser Orientierung immer wieder neu an Attraktivität gewinnt. Es könnte aber auch sein, daß es anders kommt: Andere gesellschaftliche Kräfte erwerben sich den Ruf fachlicher Exzellenz und effektiven Sozialmanagements, laufen den Verbänden trotz ihrer Veränderung von Wertgemeinschaften in Dienstleistungsbetriebe in dieser Hinsicht den Rang ab, so daß nur die bisherige große Weite der symbolischen Identität – evangelisch, katholisch, sozialdemokratisch etc. – als „Markenvorteil“ verbleibt. Diese müßte dann aber mit

großem Nachdruck gepflegt bzw. neu belebt werden; der bisherige Weg weg von der sozialpolitischen und assoziativen Funktion hin zur reinen Vertrieblung wäre dann zu revidieren. Daß noch in den 60er Jahren ein vorwiegend verbandsbezogener Begriff von Subsidiarität dominant gewesen ist, dürfte der starken korporatistischen Tradition in der Bundesrepublik Deutschland entsprechen; der Kostenträger nimmt den Wohlfahrtsverband in Anspruch, um so seine Zuwendungen praktischer abwickeln zu können, umgekehrt können die Verbände als eine Art Kartell den Markt sozialer Dienstleistungen konkurrenzlos für sich beanspruchen. Diese Tradition aber hat längst an Gewicht verloren. Wir können heute klarer erkennen, daß mit einer „Invasion von Tauschbeziehungen und bürokratischen Regelungen in die kommunikativen Kernbereiche der privaten und öffentlichen Sphären der Lebenswelt“<sup>5</sup> soziale Pathologien einhergehen, die nur geheilt werden können, wenn Austauschprozesse nicht nur zwischen den Systemen, sondern zwischen Geld und administrativer Macht auf der einen Seite und lebensweltlicher Solidarität auf der anderen Seite stattfinden. Nach unserer Überzeugung sind gerade die Professionen die entscheidenden Verbindungsglieder. Sie können eine vermittelnde Funktion aber nur in dem Maße erfüllen, in dem sie nicht mit fiskalischen und administrativen Belangen eingedeckt sind. Professionelles Handeln lebt konstitutiv aus einem Ethos und hat es mit dem Unverrechnbaren individuellen zwischenmenschlichen Verstehens zu tun. Auch professionellem Handeln ist aber der symbolische Grund nicht einfach „sicher“. Es bedarf stets neu der Verge-wisserung, weil kollektive symbolische Horizonte nur denjenigen Heimat bieten, die sie stets wieder mit neuen Ideen bereichern. Dies dürfte in zweierlei Hinsicht erforderlich sein:

Erstens ist folgendes Paradox zu lösen: die das soziale Engagement nachhaltig tragende symbolische Orientierung muß einerseits eine fraglos anerkannte Selbstverständlichkeit sein, andererseits muß sie in ihrem Grundcha-

rakter als eine soziale Konstruktion erkennbar gemacht werden und erkennbar bleiben. Lösbar ist dies nur durch die Einführung eines ausgedehnten Rhythmus'. Alle „Autoritäten“, die als sinn- und einheitsstiftende Kräfte angeboten werden, müssen – keineswegs permanent, sondern in eher seltenen, dann aber besonders hervorgehobenen Momenten – zur Prüfung ihrer Plausibilität und Überzeugungskraft einladen. Das bedeutet nichts Geringeres, als in größeren, aber regelmäßigen Abständen die eigene Identität auf's Spiel zu setzen; eine Orientierung muß scheitern können, wenn sie überzeugen können soll. Orientierungen, die sich kollektiver Suggestion und Bewußtlosigkeit verdanken, können in ihrem Bestand sehr „erfolgreich“ sein, sie können aber nicht Gesellschaft stiften. Der Habitus des Selbstverständlichen muß sich von Zeit zu Zeit einer gründlichen Revision aussetzen, wenn er nicht zu jovialer Selbstgefälligkeit verkommen will. Um diese Forderung zu verwirklichen, könnte man die Auslegung der Ursprungsmythen, der heiligen Texte und zeremoniellen Protokolle einer Art innerverbandlichem Parlamentarismus der Ideen unterziehen. Die Leitbildprozesse, die zunehmend in Unternehmen und Einrichtungen durchgeführt werden, weisen bereits deutlich in diese Richtung, vermeiden jedoch häufig, an den zentralen Symbolen zu rühren.

Zweitens: Die Verbände müßten zunehmend darauf verzichten, flächendeckende Angebote in allen Bereichen sozialer Arbeit anzustreben. Bestimmte Aufgaben müßten die Verbände a) in zentralen kulturellen und humanitären Feldern und b) in ihrem Kern prinzipiell ohne fremde Hilfe *exemplarisch-modellartig* erfüllen. Solche Modelleinrichtungen und -projekte sollten als Werkstätten gesellschaftlicher Innovation dienen. Weder der Kinderschutzbund noch eine Rotkreuzstation noch eine Kirchengemeinde sind einfach zu reduzieren auf die Rolle der Trägerorganisation eines durch die Sozialgesetzgebung geregelten Dienstes. Andernfalls könnten die öffentlichen Träger diese Dienste auch in eigener Regie betreiben. Werden sich die nicht-staatlichen bürgerlichen Assoziationen ihrer Möglichkeiten bewußt, so könnten sie Bürgerinnen und Bürgern, wenn es

denn anders nicht zu verantworten ist, auch ohne den staatlichen Partner mit Rat und Tat zur Seite stehen. Damit dies nicht Theorie bleibt, muß es von Zeit zu Zeit auch wirklich und dann auch öffentlich geschehen.

Darüber hinaus aber gilt weiterhin: Die Träger der freien Wohlfahrtspflege wollen den Sozialstaat, den frühere Generationen unter enormen Mühen erkämpften, nicht deshalb zum Feind erklären, weil er in die Krise geraten ist und nicht immer nur gut beraten nach Lösungen sucht. Gerade der moderne Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht schaffen kann, er lebt von der stets neuen Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürgern, sich für das Gemeinwohl einzusetzen. Je unabhängiger die Akteure einander begegnen, desto besser kann im Sinne der Menschen und nicht nur im Eigeninteresse der Institutionen entschieden werden. „Management durch Zielvereinbarung“ ohne dirigistische Gängelung sollte auch das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern prägen. Gerade die genannten Modelleinrichtungen und -projekte dürfen nicht bis ins Detail gesteuert werden, wenn sie denn als Experimentierfeld dienen sollen. Wohl aber sollen sie zum Gegenstand intensiver Evaluation gemacht werden. Damit aber auch die Evaluationsmethoden selbst phantasievoll und intelligent eingesetzt werden können, sind bereits sie einer Meta-Evaluation zu unterziehen. Hier liegt ein weites Feld für Kooperationen zwischen Praxis und akademischer Forschung!

Es ist bezeichnend, daß sich der Streit um die Rollen im Verhältnis zwischen öffentlicher und freier Trägerverantwortung mehr und mehr an der Frage der Qualitätssicherung entzündet. Da mit immer knapper werdenden Mitteln geholfen werden soll, fragt sich natürlich: Was brauchen die Menschen? Wie hilft man effizient und wie bekommt man heraus, wer wirklich Hilfe braucht? Oder noch zugespitzter: Wer ist eigentlich der legitime und kompetente Anwalt der Bedürftigen? Wer kann überhaupt mit welchen Instrumenten die „wahren“ Bedarfe im konkreten sozialen Raum erheben? Der Streit um die richtige Hilfeleistung wird dann noch einmal überlagert vom Streit um die richtige Hilfeplanung. In

<sup>5</sup>Habermas (1998), 228

der jüngeren Gesetzgebung stehen sich zwei Trends gegenüber: während im BSHG und im PflegeVG der rein ökonomische Wettbewerb zwischen allen freien Leistungsanbietern eröffnet wird, stehen im KJHG die fachpolitischen Grundsätze „Lebensweltorientierung“ und „Partizipation der Betroffenen“ im Mittelpunkt.

Es fragt sich dabei auf jeder der hier denkbaren Ebenen, ob nicht die Verflechtung öffentlicher und frei gemeinnütziger Strukturen von einem bestimmten Komplexitätsgrad an politisch und administrativ so unauflösbar wird, daß man die Konflikte um die Standards nur noch auf dem Rücken bedroffener Bürger und damit guten Gewissens schlechterdings nicht mehr austragen kann. Eine so intensive Partnerschaft von Staat und freier Wohlfahrtspflege, wie in Deutschland üblich, erfordert deshalb auf beiden Seiten ein enorm hohes und differenziertes Maß an politischer Kultur, welches nicht immer erreicht wird. Gerade deshalb muß man sich immer wieder bemühen, über das unerläßliche Aushandeln von Pflegesätzen, Bettenkapazitäten, Personalschlüssel etc. hinaus, die Grundlagen der Orientierung offenzulegen. Da die konkrete Ausgestaltung eines – nicht innerbehördlich hierarchischen, sondern partnerschaftlichen – Verhältnisses von öffentlichen und freien Trägern im Neuen Steuerungsmodell noch am Anfang steht,<sup>6</sup> stehen die Zeichen günstig für einen neuen Dialog über Selbstverständnis und Zukunftsperspektiven freier Träger.

Wollen sich öffentliche und freie Träger nicht unfruchtbar ineinander verhakeln und natürlich auch nicht „im Blindflug“ und beziehungslos durch die Gesellschaft bewegen, so brauchen sie gerade in den kommenden schwieriger werdenden Jahren Zeit und Ruhe für sorgfältige Überlegungen und Reflexionen und die systematische Entwicklung ihrer Ziele und Methoden. Es wäre gut, wenn die entsprechenden, gemessen an ihrer gesellschaftlichen Präsenz eher knappen Ressourcen der freien Wohlfahrtspflege noch stärker genutzt und ausgebaut würden. Was die vielen Fachreferenten auf den ver-

schiedenen Ebenen an fachlicher und organisatorischer Kleinarbeit täglich leisten, ist eindrucksvoll; gerade sie aber brauchen gelegentlich die Grundsatzreflektion, um im Tagesgeschäft darauf zurückgreifen zu können. Gesellschaftspolitische Vision und alltäglicher Pragmatismus sind keine absoluten Gegensätze, sondern Pole, die man zusammenhalten muß.

### Wie „professionell“ sind eigentlich die Trägervertreter?

Angesichts der Dimensionen der bisherigen und noch folgenden Antworten auf die jeweils „schlicht“ gestellten Fragen meines virtuellen Mitarbeiters wird deutlich, daß in der freien Wohlfahrtspflege eine verantwortliche – und zwar intelligente, nicht-dirigistische – Steuerung dringend erforderlich ist, die dafür sorgt, daß dem verbandlichem Leben nicht wichtige Organe fehlen oder wenn diese vorhanden sind, daß sie nicht gegeneinander, sondern konstruktiv zusammenarbeiten.<sup>7</sup> Das meiste regelt sich in einem sozialen Organismus sicherlich auf dem direkten Wege zwischen den Instanzen, unerläßlich sind aber auch gerade in Konflikten, unter ökonomischem Druck oder in anderen sensiblen Fragen hierarchisch übergeordnete Stellen und Experten, die sich einen Überblick verschaffen, einen zugleich offenen und verlässlichen Entscheidungsrahmen vorgeben und neue Informationen in das System bringen können. Die freien Wohlfahrtspflege braucht auf allen Ebenen dringend durchsetzungsfähige und verantwortungsbereite Leitung und kompetente Experten, ihr fehlen durchgängig Instrumente der Personalentwicklung, die zur Ausbildung von Führungskräften verhelfen könnten. In

<sup>7</sup>In Zusammenarbeit zwischen dem Diakonischen Werk Hamburg, der Hildebrandt GesundheitsConsult Hamburg und dem Zentrum für Gesundheitsethik der Hannoverschen Landeskirche ist mit Förderung der Hanns-Lilje-Stiftung Hannover eine empirische Studie erarbeitet worden zur Tätigkeit von ehrenamtlichen Aufsichtsräten evangelischer Krankenhäuser, die demnächst veröffentlicht werden wird. Sie macht die Qualifikationsanforderungen deutlich, die sich inzwischen nicht mehr nur an die Geschäftsführung, sondern auch an die Aufsichtsräte sozialer Einrichtungen stellen

der Kirche geht dieser Appell an die Kirchenleitungen und Kirchenämter sowie an die oft mächtigen Kirchenkreisverantwortlichen; im Blick auf die Diakonie richten sich die Erwartungen insbesondere auf die Diakonieverantwortlichen in den Kirchenkreisen, die Kammern der Dienste und Werke und die Diakonischen Werke auf der Ebene der Kirchenkreise, der Landeskirche und nicht zuletzt auch der EKD. Besonders die Diakonischen Werke als zentrale Geschäftsstellen des Verbandes sollen einerseits ihre Mitglieder zu einer effektiven und politisch geschlossen auftretenden „Spitze“ für die Interessenvertretung im Bereich der Wohlfahrtspflege formieren, sie sollen sich andererseits aber auch öffnen und Raum geben für die Wünsche der Mitglieder, für Kontakte, zur Pflege von Beziehungen und zum Austausch von neuen Ideen, Erkenntnissen und innovativen Konzepten und zur Vermittlung von Kompetenzen, die nicht nur aus dem weiten Bereich von Diakonie und Kirche, sondern auch aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft und aus anderen Ländern stammen können. Beides steht in Spannung zueinander, oftmals dominiert die Funktion des Spitzenverbandes, deshalb ist auf die Notwendigkeit zur Öffnung und Transparenz immer wieder neu hinzuweisen.

### Welche Art der Beziehung sollen wir zu unserem ideellen Erbe einnehmen?

Jeder Wohlfahrtsverband hat seinen Bestand an ideellen Überzeugungen; gibt es nun über gewisse formelle Regeln hinaus – z. B. Kirchenmitgliedschaft – irgendwelche Vorgaben, wie man sich als Mitarbeiter dazu stellen sollte? Wo und wie könnte z. B. Religion im Leben eines gesellschaftlichen Arbeitsfeldes einen – vor allem in Bezug auf die oben zentral herausgestellte jeweilige Primäraufgabe – legitimen Platz haben? Wir müssen wenigstens annäherungsweise eine Vorstellung haben, was wir unter Religion, und zwar im Sinne ihrer möglichen Programmatik, verstehen, wenn wir sie samt ihrer Funktion in der sozialen Welt aufspüren und verstehen wollen. Hierzu zunächst ein erster vorsichtiger Anlauf: Eine empirische Vorgabe ist schon

<sup>6</sup>Vgl. KGSt-Bericht 12/1998; Backhaus-Maul (1999)

durch die Existenz eines weltanschaulich-religiös qualifizierten *Arbeitsfeldes* – einer evangelischen Schule, eines anthroposophischen Kindergartens, sozialdemokratischen Altersheims, buddhistischen Seminars, katholischen Krankenhauses etc. – in dem Sinne gemacht, daß überhaupt ein konstruktiver Zusammenhang vorausgesetzt wird zwischen dem, was wir „religiös“ oder „weltanschaulich“ nennen und dem Betrieb einer modernen gesellschaftlichen Organisation der Wohlfahrtspflege oder der Bildung. Die religiöse Botschaft bezieht sich, wenn auch sicher kritisch, auf eine Institution moderner Kultur; Religion läßt sich folglich fassen als „Kulturkritik“.<sup>8</sup> Eine solche Kulturkritik kann in der Erfüllung der drei folgenden Aufgaben bestehen:

- Weitergabe, Pflege und Auslegung der religiösen Überlieferung. Insbesondere die religiösen Mythen sind Dokumente der ersten Momente einer Befreiung des Menschen vom Bann kosmischer Mächte, indem sie von diesen erzählen und auf sie antworten.
- Um sich nun nicht von der eigenen Tradition wie von einer neuen kosmischen Übermacht wiederum in Bann schlagen zu lassen, muß die Religion eine besondere Unabhängigkeit gegenüber ihren eigenen Institutionen pflegen, sie muß aus ihrer Geschichte lernen, ihre Überzeugungen zur Diskussion stellen und sich kulturell engagieren.
- Nur so erfüllt sie ihre dritte Aufgabe und verteidigt die Freiheit der Kultur gegen ihre mögliche Selbstzerstörung. Sind es doch wiederum ideologische Mythen, die die Unterdrückung politischer Freiheit legitimieren und den Blick darauf verstellen, wie Menschen die Quellen ihres gemeinsamen Lebens bewahren und erweitern können. Die Religion ist besonders verantwortlich für die Komplexität einer Gesellschaft, die ihrerseits den Grad ihrer politischen Freiheit anzeigt.

An der Erfüllung dieser drei Aufgaben ist ein Träger im Blick auf die Pflege der Kultur auf seine spezifische und begrenzte Weise beteiligt, der Mitarbeiter wieder auf eine ganz andere, der

Patient, Klient oder Schüler auf wieder eine andere. Alle zusammen liefern ihren Anteil am konkreten Leben in den Klassenzimmern und Hörsälen, den Spielgruppen, den Arztpraxen, Hilfsdiensten und den Initiativen und Bewegungen. Verdichten sich gerade in sozialen Betrieben und Einrichtungen komplexe Beziehungen mit hoher Machtkonzentration – ein einziger Schüler kann seine gesamte Klasse lähmen –, dann sollte man gerade dort einen wichtigen Platz für Religion im Sinne einer Kulturkritik vermuten. Es besteht Anlaß, dieser Vermutung weiter nachzugehen. Jede gesellschaftliche Praxis hat selbst ihren Bestand an Mythen, anhand derer sie gedeutet wird. Wie anders als in Gestalt von Alltags-Mythen soll sich der „empirische Befund“ im modernen sozialen Leben auch ausdrücken können; steht doch jedem Teilnehmer an der einerseits „hautnahen“, andererseits weit verflochtenen sozialen Interaktion immer nur ein sehr begrenzter Ausschnitt aus dem komplexen Ganzen zu Verfügung. Dieser Gedanke mutet der Praxis des Schul- oder Gesundheitswesens z. B. nichts geringeres zu, als sich wenigstens gedankenexperimentell einmal als „implizite Religion“ zu verstehen. Wenn die explizite Religion die erste und die zweite Aufgabe gewissermaßen an sich selbst erfüllt hat, kann sie – in welchen Gestalten auch immer sie sich primär manifestiert – ihre dritte Aufgabe dann auch in der Transformation des Anderen, z. B. des Bildungs- oder des Gesundheitswesens, erfüllen. Jene Bereiche treten dann gewissermaßen selbst aus ihrem „mythischen Stadium“ in ihr aufgeklärtes „religiöses Stadium“ hinüber. Damit die Unterscheidung einer zweiten von einer dritten Aufgabe der Religion überhaupt einen Sinn macht, muß es also primäre und sekundäre Manifestationen von Religion geben oder Religion im expliziten und Religion im impliziten Sinne. Die expliziten Formen symbolisieren den impliziten Sinn.

Bevor wir uns weiter jener Zumutung aussetzen: Was veranlaßt uns überhaupt dazu, von „Deutungen“, des Alltags zu sprechen? Kann man die soziale Welt nicht auch ganz einfach pragmatisch betrachten? Die Ökonomie z. B. liefert alle erforderlichen Ka-

tegorien: jeder Mensch strebt nach materiellem Einkommen, er bietet deshalb Produkte oder Dienste an, für die „am Markt“ Nachfrage besteht und will dabei einen „Mehrwert“ erzielen. Nun – auch dies ist eine „Deutung“; auch wenn sie schlicht und pragmatisch erscheint, jedermann weiß, daß auch die Sphäre der Wirtschaft ein komplexes Vielerlei darstellt, daß sich oftmals so unberechenbar gebärdet wie das Wetter. In solchen Horizonten entsteht das, was wir eine „mythische Deutung“ nennen, sie umgibt Erfahrungen mit Geschichten und bindet sie in Geschichten ein, in denen alles vorzukommen kann, vorzugsweise aber „Götter“, „Herosen“ und „Dämonen“, scheinbar nüchtern sprechen wir heute von „Werten“, „Trends“ und „Dynamiken“. Damit wird Kontingenz in Schicksal verwandelt, Unvertrautes in Vertrautes; und das eben ist eine klassische Funktion von Religion. So bewältigen Menschen seit Jahrtausenden das immer neue Drama der Bewußtwerdung des Menschen: die Erfahrung ihrer Freiheit ordnen sie etwa nach dem Bild des „Geistes“ – unterstützt durch Metaphern wie Erwählung, Erleuchtung, Inkarnation, Ethos. Der mit zunehmender Freiheit um so stärker erlebten Übermacht der Kontingenz – alles, was ist, kann im Nu vergehen und hätte auch ganz anders kommen können – setzen sie den Glauben an den „Schöpfer“, die „Weisheit“ des Schicksals eine „innere Ordnung“ des Kosmos oder die Prinzipien einer sittlichen Vernunft entgegen. In den Spannungen der sozialen Welt machen sie ferner die Erfahrung, daß Frieden und Freiheit sich nur vertragen, wenn auf die Durchsetzung von Ansprüchen verzichtet wird. Mythisch erscheint diese Erfahrung im Phänomen des Opfers. Menschen tragen mit ihren Deutungen auf eine ganz eigentümliche, eben mythisch-religiöse Weise zum Aufbau dessen bei, was sich uns als die Welt des „Wirklichen“ wie die des Geistigen, als die Welt des Ich darstellt. Geht das mythische Bewußtsein dabei noch ganz unmittelbar und unreflektiert vor, so weiß die Religion, daß der Mythos keine „Gegenstände“ benennt, die wir in eine gegebene Welt hineinstellen könnten, sondern daß er eine der Funktionen ist, mittels derer wir erfassen

<sup>8</sup> Vgl. Rudolph (1996)

und uns damit zurechtfinden, daß etwas überhaupt ist und daß es so ist, wie es ist. Auch andere Formen menschlicher Welterfahrung – Wissenschaft, Kunst, Sprache, Technik, Wirtschaft – haben es ja nicht einfach mit Gegenständen zu tun, sondern für sie alle gilt analog, was man am Beispiel des sprachlichen, zunächst rein physischen Klanglautes aufweisen kann: „Aber nun begibt sich das Wunder, daß diese einfache sinnliche Materie durch die Art, in der sie betrachtet wird, ein neues und vielgestaltiges geistiges Leben gewinnt. Indem der physische Laut, der sich als solcher nur durch Höhe und Tiefe, durch Intensität und Qualität unterscheidet, sich zum Sprachlaut formt, bestimmt er sich damit zum Ausdruck der feinsten gedanklichen und gefühlsmäßigen Differenzen. Was er unmittelbar ist, tritt jetzt völlig zurück gegenüber dem, was er mittelbar leistet und ‚besagt‘.“<sup>9</sup> Und ein weiteres, was man für den einfachen Sprachakt sagen kann, gilt ebenfalls gerade auch für die Religion: „Wäre das Zeichen nichts als die Wiederholung eines bestimmten, in sich fertigen Einzelinhalts der Anschauung oder Vorstellung, so wäre weder abzusehen, was mit einer solchen schlichten Kopie des Vorhandenen geleistet werden, noch wie sie in wirklicher Strenge erreicht werden sollte. Denn es liegt auf der Hand, daß die Nachahmung an das Original niemals heranreichen, es für die geistige Betrachtung niemals ersetzen könnte.“<sup>10</sup> Das Leben der Religion steht und

fällt mit der *Auslegung* ihrer Überlieferung und mit der Re-Inszenierung ihrer Vitalität bis hin zum Eintritt in die Selbstvergessenheit der Ekstase und der geordneten Rückkehr aus ihr. Jede ihrer Grundformen und deren Interpretationen – die Bibel in ihren Auslegungsmöglichkeiten, der Koran in seinen Auslegungsmöglichkeiten, eine psychotherapeutische Schule samt ihren anthropologischen Überzeugungen – wird von jedem, der ihnen begegnet, zunächst und immer wieder neu als ein Anderes und Fremdes wahrgenommen. Diese Fremdheit muß gemeinsam ertragen werden, damit gerade dann, wenn eine der Antworten auf die religiöse Frage mich überzeugt hat, das Band zu den Anderen nicht durchschnitten wird. Möglich ist die Einhaltung der modernen Toleranzregel im Blick auf etwas so Elementares wie Religion nur, wenn die christliche, die jüdische, die islamische – auch die sozialistische, die psychoanalytische oder die wirtschaftsliberale – Antwort in einer solchen Weise erscheint, die ihren kommunikativen Horizont offenhält.

Die Gefahr der Intoleranz ist besonders groß, wenn die Erinnerung an die Ursprungsideen, -mythen und -texte mit dem Gedanken verknüpft wird, als lieferten sie eine *absolute* Argumentationsgrundlage, die als Letztbegründung für Ketten sich notwendig daraus ableitender logischer Schlußfolgerungen dienen könnte; und jede dieser Deduktionen führe dann z. B. unausweichlich in eines der konkreten Arbeitsfelder der Wohlfahrtspflege. Das Kindertagesstättenangebot der Diakonie hat äußerst wenig damit zu tun, daß Jesus laut Markus 10 Kinder segnete, sehr viel aber damit, daß viele Mütter berufstätig sind und aus der Enge häuslicher Isolation heraustreten wollen. Zwischen der Ebene des mythischen Hintergrundes und dem Vordergrund der gegenwärtigen Praxis erstrecken sich enorme kulturelle Räume, die nur durch vielfältige „Übersetzungen“ zu verbinden sind. Weder das Selbstbild von Frauen in der Moderne noch Predigt und Sakrament in ihrer konkreten Aktualisierung sind absolute Größen, sondern als Vollzüge von Interpretation geschichtlich bedingt. Warum auch sollte auch gerade das

Evangelium etwas sein, was sich der Kategorie des Absoluten zu fügen hätte? Gerade diejenigen Auslegungen biblischer Texte, die mit den Mitteln kritischer sozial- oder ideengeschichtlicher Exegese Quellen des Ethos und des Rechtes freilegen, tragen zur Einsicht in die geschichtlichen Wandlungen dieser kulturellen Formen bei und sind deshalb von dieser Kritik nicht betroffen.<sup>11</sup> Die Auslegung eines biblischen Textes kann also weder die konkrete Gestalt einer „Landeskirche“ in der Tradition des westfälischen Friedens noch die der Diakonie im Sinne des konfessionellen Wohlfahrtsverbandes in Deutschland des ausgehenden 20. Jahrhunderts begründen, wohl aber kann sie der engagierten Suche nach zeitgemäßen Formen einer christlichen Kultur der Bildung und des Helfens Geltung verschaffen. Sie liefert gewissermaßen Leitbilder für den kulturellen Hintergrund, nicht aber Anweisungen für den praktisch-politischen Vordergrund.

Die Ebenen im Dialog zwischen religiöser Symbolik und sozialer Praxis verhalten sich keineswegs wie Elemente eines Syllogismus zueinander. *Vielmehr handelt es sich bei diesem Dialog um einen produktiven hermeneutischen Zirkel, in dem zwei Unbekannte sich dem Leser gegenseitig auslegen.* Was in der ersten Begegnung beide Seiten in einen Dialog bringt, ist zunächst vielleicht nur die Beobachtung, daß beide Male ein Element des Rituellen bedeutsam zu sein scheint. Es geht um kulturelle Form, Sprache, Gestaltbildung und symbolische Kommunikation. Dem religiösen Ritus im Gottesdienst stehen – möglicherweise unerläßliche – rituelle Elemente in der therapeutischen oder pädagogischen Praxis gegenüber. Das reicht aber nicht, um zu behaupten, beides sei das Gleiche. Ferner kennen wir aus den Primäraufgaben sozialer Arbeitsfelder die Maxime der Anerkennung der Menschenwürde. Sie hat ihre Wurzeln im modernen Freiheitsverständnis. Man kann den spätantiken Ritus der Taufe – versuchsweise – so interpretieren, daß man ihm diese Maxime unterlegt und prüft, ob Kongruenzen sichtbar werden. Auch dies ist kein Schritt

<sup>9</sup> Cassirer (1923, 1953<sup>2</sup>, 1994<sup>10</sup>), 27

<sup>10</sup> Cassirer (1923, 1953<sup>2</sup>, 1994<sup>10</sup>), 44. Der von mir gerne gewählte Begriff der „Bildung“ könnte auch durch „Kommunikation“ oder durch „Sprache“ ersetzt werden. In jedem Fall wird die fruchtbare Spannung zwischen Religion auf der einen Seite und Sprache oder Bildung auf der anderen Seite dann am deutlichsten, wenn wir weniger auf schon sehr gehobene Weisen des Sprechens – etwa der seelsorgerlich-therapeutischen Tiefenkommunikation oder des akademischen Fachgesprächs – schauen, sondern auf die ganz vordergründige lebensweltliche Verständigung, wenn jemand einen Urlaub plant, sich eine Rechenaufgabe erklären läßt oder nach dem Weg zur Post fragt. Jedesmal können wir verweilen und den existentiellen Hintergrund ausleuchten. Und dies geschieht dann mittels der hervorgehobenen Formen der „Wissenschaft“, der „Politik“ oder der „Kunst“ etc.

<sup>11</sup> Vgl. u. a. Crüsemann (1990); Theisen (1998)

absoluter Notwendigkeit, sondern ein höchst kontingenter Vorgang. Wir wissen ja noch nicht, ob wir bei der Suche nach hermeneutischer Vergewisserung bei symbolisch-rituellen Formen aus ganz anderen Kontexten fündig werden. Das Gleiche gilt für eine Kirche, die sich fragt, ob bestimmte helfende Berufe im Rahmen des Priestertums aller Gläubigen geeignete Rollen bieten, um die Quellen des Christentums „amtlich“ – d. h. in Verantwortung vor der Gemeinschaft – zu interpretieren. Was einen kirchlichen Träger und seine Angestellten miteinander verbindet, was religiöse Tradition und moderne Praxis miteinander zu tun haben, sollte deshalb nicht machtvoll in dogmatisch-starken, sondern zunächst einmal – bescheiden – mit pragmatisch-schwachen Annahmen ausgedrückt werden. Vielleicht reicht zunächst der folgende gemeinsame Nenner: Alle legen „Texte“ aus! Auch „die Kirche“ oder „die Bibel“ ist kein vorgegebener „Gegenstand“, den jemand als Archiv oder als Gehäuse zur Wiederholung eines ewig Identischen in die Welt gesetzt hätte, sondern der Entwurf einer sozialen Konstruktion und gesellschaftlichen Konvention, deren „Gegenständlichkeit“ in Korrespondenz mit ihrer „Ungegenständlichkeit“ ständig neu zu variieren ist. In der *Darstellung kultureller Inhalte* – und was ist ein Kindergarten, eine Schule, ein Krankenhaus anderes? – ist auf allen Ebenen zwischen pragmatischem Vordergrund und symbolischem Hintergrund zu unterscheiden. Die „Gegenstände“ medizinischen Handelns sind ebenso wenig naiv-realistisch als „Objekte“ vorhanden wie die „Gegenstände“ der Religion, auch sie sind vielmehr Symbole – die einen stehen eher für wissenschaftliche, die anderen für wissenschaftspraktische, wieder andere für wirtschaftlich-soziale Funktionen. Auch hier sind ständige Übersetzungen in einem permanenten Dialog

## Fazit für die Praxis

*Die sechs Fragen sind zunächst für den Dialog zwischen Mitarbeitern und Trägervertretern gedacht. Natürlich betreffen die Antworten auch den Dialog zwischen Trägern und Kostenträgern und nicht zuletzt auch die Darstellung der Einrichtung gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit. Vermutlich dürfte es jedoch sinnvoll sein, den Prozeß der Verständigung, gemeinsamen Vergewisserung und des „Qualitätsmanagements“ von „innen“ nach „außen“ zu gehen, angefangen im Team der Einrichtung, dann ausgeweitet auf den Dialog mit der Geschäftsführung, sodann zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsgremium sowie schließlich in den fachverbandlichen Organen, kommunalpolitischen Foren und in den allgemeinen Medien. Oft übersehen wird dabei die Rolle der Klientenvertretung. Wo immer es möglich ist, sollten auch die „Verbraucher“ sozialer Dienstleistungen sich organisieren, um so am institutionellen Austausch rund um die gemeinsame Primäraufgabe teilnehmen zu können.*

der Professionen und Institutionen notwendig. Ist also schon ein „Krankenhaus“ im Horizont eines Gesundheits-„Wesens“ alles andere als selbstverständlich, wie vielmehr ist dann ein „evangelisches“ Krankenhaus, ein „evangelischer“ Kindergarten oder ein „evangelisches“ Alten- und Pflegeheim eine kühne Aufgabe beständiger, lebendiger, kritischer Gestaltung. Wer – wie in Deutschland üblich, Hunderte von klinischen, pädagogischen und sozialen Einrichtungen mit Sinn und Verstand „evangelisch“ nennen möchte,

kann dies eigentlich nur durchhalten, wenn klar ist, daß „evangelisch“ – wie jedes andere entsprechende Prädikat auch – hier nur als Symbol gemeint sein kann, daß nämlich auf diese Weise ganz materielle Begegnungen in der profanen Welt als Vollzüge „des wahren, des ewigen Lebens“ als existentiell bedeutsam gedeutet und wahrgenommen werden, und zwar gerade so, daß wir „in Christus“ in der Solidarität aller Geschöpfe unaufgeregt menschlich und sterblich sein können.

## Literatur

- Backhaus-Maul H (1999) Die Subsidiaritätsidee in den Zeiten der Kostenrechnung. In: Olk T, Otto H-U (Hrsg) Soziale Arbeit als Dienstleistung. Neuwied 22 ff
- Cassirer E (1923, 1953<sup>2</sup>, 1994<sup>10</sup>) Philosophie der symbolischen Formen I. Darmstadt
- Crüsemann F (1990) Das Alte Testament als Grundlage der Diakonie. In: Schäfer G, Strohm T (Hrsg) Diakonie – Biblische Grundlagen und Orientierungen. Ein Arbeitsbuch. Heidelberg, S 67–93
- Götzelmann A et al (Hrsg) (1998) Diakonie der Versöhnung. Ethische Reflexion und soziale Arbeit in ökumenischer Verantwortung (Festschrift für Theodor Strohm). Stuttgart
- Habermas J (1998) Die postnationale Konstellation. Politische Essays. Frankfurt/M
- Kaiser J-C (1998) Die Bedeutung des religiösen Faktors für die soziale Arbeit im 19. und 20. Jahrhundert in Deutschland – Bilanz der Forschung. In: Götzelmann A et al (Hrsg), S 116–131
- KGSt-Bericht 12/1998: Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe
- Rudolph E (1996) Religion als Kulturkritik. In: IZPh 1/1996, S 74–88
- Schubert H v et al (1998) Von der Seele reden. Eine empirisch-qualitative Studie über psychotherapeutische Beratung in kirchlichem Auftrag. Neukirchen
- Seibel W (1992) Funktionaler Dilletantismus. Erfolgreich scheiternde Organisation im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden
- Theisen G (1998) Die Rede vom großen Weltgericht (Mt 25, 31–46). Universales Hilfs-ethos gegenüber allen Menschen? In: Götzelmann A et al (Hrsg), S 60–70