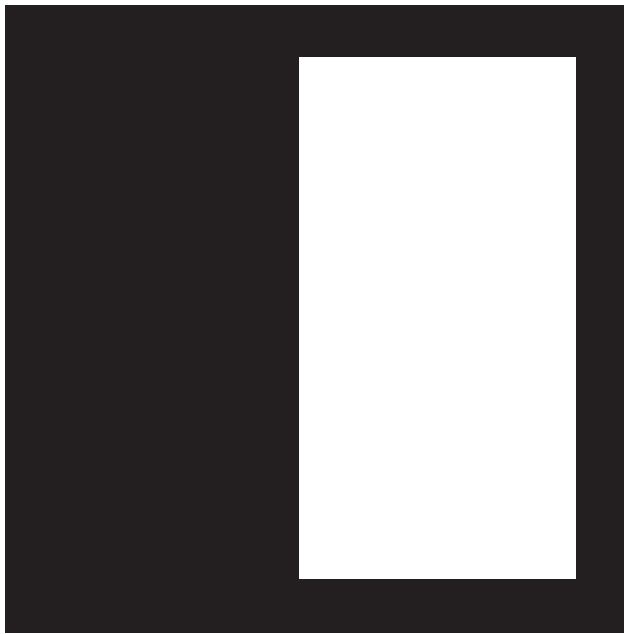


kontraste

Presse- und Informationsdienst für Sozialpolitik



KOMMUNALPOLITIK

SPEKTRUM

BUCHTIPPS

VERANSTALTUNGEN

8 | Oktober 2009

Gleichwohl, ob es um die Bereiche Wohnen, Freizeitmöglichkeiten oder Altersversorgung geht, ist primär die kommunale Ebene gefordert, hier gestaltend einzugreifen.

| | |
|--|----|
| Kommunalpolitik | |
| Städte im Umbruch | 4 |
| Stadtteilarbeit solarCity Pichling | 6 |
| Wohnraumversorgung | 9 |
| Wohnungslos - chancenlos | 13 |
| Soziale Innovationen strategisch umsetzen | 17 |
| Entwicklung durch Ausgliederung? | 22 |
| Wachsendes Engagement von MigrantInnen | 27 |
| Nachhaltige Zukunft für europäische Metropolen | 30 |
| Spektrum | |
| Wo Vorurteile das Leben bestimmen | 32 |
| Buchtipps | 33 |
| Veranstaltungen | 35 |

Liebe Leserin, lieber Leser!

Im mittlerweile recht komplexen Mehrebenensystem der Politik ist die Kommune jene Ebene, die am nächsten bei "den Menschen" ist und diese in ihren alltäglichen Lebensbezügen (im positiven wie im negativen Sinne) tangiert. Politik wird für diese im kommunalen Kontext am unmittelbarsten erfahrbar, sie findet hier im überschaubaren Rahmen statt, Beeinflussungs- und Partizipationsmöglichkeiten sind hier noch am ehesten gegeben. Gleichwohl ist die Kommune mit überregionalen Entwicklungen konfrontiert, für die sie nichts kann, auf die sie dennoch adäquate Antworten finden muss. Man denke etwa an demografische Verschiebungen hinsichtlich der altersmäßigen und der ethnischen Zusammensetzung der Bevölkerung, an sozioökonomische Trends wie die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und die Divergenz bei den Einkommen oder an soziokulturelle Phänomene wie die Individualisierung und die Pluralisierung der Lebensstile.

Das kommunale Angebot über den gesamten Lebenszyklus hinweg, vom Kindergarten über die Wohnraumversorgung bis hin zu den Alten- und Pflegeheimen, ist hierauf entsprechend auszurichten und anzupassen. Das wäre noch nicht das Problem, würde nicht gleichzeitig ein enormer Kostendruck auf den Gemeinden lasten, der nicht zuletzt durch überlokale

steuerpolitische Entscheidungen mit verursacht wurde. Manche Städte, insbesondere im benachbarten Deutschland, haben sich daher zu weitgehenden Auslagerungs- und Privatisierungsmaßnahmen bei der kommunalen Daseinsvorsorge entschlossen. Im Bereich der Wohnraumversorgung sind die Resultate dieser Strategie allerdings wenig ermutigend (vgl. Beitrag Stöger). Durch die Veräußerung kommunalen Wohnungsbestandes an private Investoren(gruppen) begeben sich die Kommunen zum einen ihrer sozialpolitischen Interventionsmöglichkeiten, etwa bei der Aufnahme von Wohnungsnotfällen oder der Beteiligung an Gemeinwesenarbeit. Zum anderen werden dadurch soziale Entmischungsprozesse beschleunigt und die sozialräumliche Segregation vorangetrieben. Denn durch die Reduktion des marktfernen Wohnungssektors werden Haushalte mit instabilen Niedrigeinkommen und die Beziehenden von Sozialtransfers mangels Alternativen in billige unsanierte Altbauquartiere und jüngere stigmatisierte Sozialwohnungen verdrängt (vgl. ebd.). Eine Gettobildung wird so wahrscheinlicher.

Die Nachahmung dieser Strategie ist deshalb kaum zu empfehlen. Anders hingegen verhält es sich bei Ansätzen, die auf die Partizipation und Aktivierung der Bevölkerung abzielen und die insofern eine integrative Wirkung haben. Ein nachstehend dargestelltes Beispiel hierfür ist die Stadtteilarbeit in Linz-Pichling, die sich als Mittlerin zwischen lokaler Bevölkerung und kommunaler Politik und Verwaltung versteht und die die Leute dazu anregt, eigene Bedürfnisse zu artikulieren und für diese auch einzutreten. Schwerpunkte der Arbeit waren unter anderem die Anbahnung von Kontakten im neu entstandenen Stadtteil und die Vermittlung in Konfliktsituationen. Ein anderes Beispiel ist das Quartiermanagement in Berlin. Hier konnten auf lokaler Ebene partizipative Strukturen aufgebaut werden, in denen auch die Bevölkerung mit Migrationshintergrund einigermaßen angemessen vertreten ist. So wurden seit 2005 in allen Stadtteilen unter hoher BewohnerInnenbeteiligung Quartiersbeiräte eingesetzt, die über lokale Entwicklungsmöglichkeiten diskutieren und über den Mitteleinsatz für konkrete Projekte befinden. Grundsätzlich spräche nichts dagegen, analoge Strukturen auch hierzulande einzurichten, meint

Ihre
Kontraste-Redaktion

Einige zocken – wir bezahlen?

WIRTSCHAFTSKRISE: AUSWIRKUNGEN – MASSNAHMEN – WAS KOMMT NOCH?

24. November 2009, 19:00-21:00 Uhr
Museum Arbeitswelt Steyr, Wehrgrabengasse 7

- Rudolf Hundstorfer, Sozialminister
- Mag. Dr. Markus Marterbauer, Wirtschaftsforscher, WIFO
- Dipl. Ing. Gerhard Klein, Direktor MAN Steyr
- Martin Schenk, Sozialexperte, Armutskonferenz
- Wolfgang Katzian, Vorsitzender der GPA

Moderation: Roland Brunhofer (ORF)

EINTRITT FREI!



Eine Veranstaltung im Rahmen der Aktion „Stop Armut“ der Volkshilfe Österreich

Einlass ab 18:30 Uhr - Foyerbar geöffnet!

Um Anmeldung wird gebeten:
steyr@volkshilfe-ooe.at, Tel. 07252 / 87624 -0, Fax-DW: -40

Städte im Umbruch

Angesichts der Globalisierung benötigt die Stadtpolitik einen Paradigmenwechsel, so das Ergebnis einer Studie des deutschen Stadtforschers Werner Heinz.

Globalisierung ist ein Prozess, der auf eine lange Geschichte zurückblickt. Nach einer längeren, durch die beiden Weltkriege und ihre Folgen bedingten Zäsur ist dieser Prozess ab den 1970er Jahren in eine neue Phase eingetreten. Maßgebliche Triebkräfte und Merkmale dieser Entwicklung sind laut Heinz:

- die Krise der als Fordismus bezeichneten Formation der kapitalistischen Wirtschaftsweise;
- die zur Bekämpfung dieser Krise eingesetzten Strategien der Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung, welche primär der Erschließung neuer Räume, Märkte und Profitquellen dienen und auf den Prinzipien des Neoliberalismus basieren;
- weit reichende, ab den späten 1980er Jahren einsetzende geopolitische Veränderungen, in deren Folge die bevölkerungsreichsten Staaten der Welt – China und Indien – zu einflussreichen Weltmarktteilnehmern wurden;
- ein umfassender technologischer Innovationschub, der diese Entwicklungen und „Entgrenzungen“ ermöglichte und beschleunigte.

Wie nun wirken sich der aktuelle Globalisierungsprozess und seine Triebkräfte (unter Berücksichtigung der Politiken von EU und Bundesregierung und ihrer vermittelnden wie auch beschleunigenden Funktion) auf deutsche Städte und ihre Strukturen aus? Mit welchen Strategien und Maßnahmen begegnen diese den neuen Herausforderungen? Wo stoßen sie im Kontext eines zunehmend komplexer werdenden politischen Mehr-Ebenen-Systems auf deutliche Grenzen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden von Heinz zum einen mehr als 50 Gespräche mit maßgeblichen kommunalen und supra-kommunalen EntscheidungsträgerInnen sowie VertreterInnen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft geführt und zum anderen eine Vielzahl thematisch relevanter Materialien ausgewertet: einschlägige Veröffentlichungen und Studien, graue Literatur von Städten und Verbänden und nicht zuletzt (zur Untermauerung aktueller Entwicklungstrends) eine große Zahl von Beiträgen aus (Fach-)Zeitschriften sowie Wochen- und überregionalen Tageszeitungen.

Transformation kommunaler Strukturen

Der aktuelle Globalisierungsprozess – dies zählt zu den zentralen Ergebnissen der Studie – bedeutet eine tief greifende Transformation kommunaler Strukturen und Handlungsfelder. Dies gilt vor allem für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, infolge vielfältiger struktureller Verknüpfungen aber auch für demographische und soziale Verhältnisse, Stadtgestalt und räumliches Gefüge und nicht zuletzt für die politisch-administrative Organisation von Kommunen. Betroffen von diesen Veränderungen sind alle Städte und Gemeinden: positiv wie negativ, mittel- wie unmittelbar, infolge der besonderen Bedingungen des Einzelfalles unterschiedlich in Intensität, Ausmaß und Zeit. Als maßgebliche Merkmale des Veränderungsschubes wurden ausgemacht:

- ein umfassender Strukturwandel der Wirtschaft und ihrer Unternehmen, mit sektoralen Einbrüchen und Verschiebungen, Umbau und Internationalisierung von Produktions- und Unternehmensstrukturen, Veränderung von Finanzierungsstrukturen und Unternehmenszielen;
- ein Umbruch des Arbeitsmarktes mit einer Erosion der an gesicherter Vollzeitbeschäftigung orientierten Normalarbeitsverhältnisse, der Zunahme

Difu-Studie zur Stadtpolitik im Zeitalter der Globalisierung

Eine detaillierte Darstellung der Untersuchungsergebnisse findet man in der Publikation „Der große Umbruch“ von Werner Heinz. Besonderer Raum wird darin – nach einem einleitenden Überblick über den aktuellen Globalisierungsprozess und das sukzessive Vordringen neoliberaler Prinzipien – der globalisierungsbedingten Transformation kommunaler Strukturen und dem breiten Spektrum städtischer Reaktionen gegeben. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einem breiten, im Wesentlichen auf Expertengesprächen basierenden Katalog von Forderungen und Empfehlungen.

*Werner Heinz: Der große Umbruch – Deutsche Städte und Globalisierung
Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 6
Berlin 2008, 360 S., EUR 31,00
Bezug: Deutsches Institut für Urbanistik GmbH,
Postfach 12 03 21, D-10593 Berlin
Fax: 0049 30 39001 275, Mail: verlag@difu.de*

neuer, vielfach nur temporärer, den Erfordernissen des Marktes entsprechender und häufig prekärer Beschäftigungsverhältnisse sowie einer deutlichen Einkommenspolarisierung;

- sich ändernde, mit der Transformation von Wirtschaft und Arbeitsmarkt sowie geopolitischen Umbrüchen einhergehende demographische Strukturen mit einer veränderten Zusammensetzung der Bevölkerung nach Alter und ethnischer Zugehörigkeit bei insgesamt rückläufigen Bevölkerungszahlen wie auch einer zunehmenden, durch steigende Armutszahlen gekennzeichneten Spaltung der (Stadt-)Gesellschaft in Gewinner und Verlierer,
- eine Zunahme groß- und kleinräumiger Disparitäten mit Wachstumsregionen und attraktiven Stadtquartieren auf der einen Seite, Räumen der De-Ökonomisierung und Schrumpfung sowie Armutsquartieren auf der anderen Seite;
- eine sukzessive Erosion der kommunalen Selbstverwaltung und ihrer Strukturen als Folge von externem Veränderungsdruck, Haushaltsengpässen und internen Modernisierungsstrategien.

Städte und Gemeinden begegnen den aktuellen Herausforderungen und Veränderungen mit einer Vielzahl von Aktivitäten, deren Schwerpunkte und Gestalt von den Strukturen, Handlungsmöglichkeiten und Akteurskonstellationen des Einzelfalles abhängen.

Strategische Handlungsschwerpunkte

Die Stadtpolitik als Antwort auf die mittel und unmittelbaren Auswirkungen des aktuellen Globalisierungsprozesses gibt es Heinz zufolge nicht. Ungeachtet aller Unterschiede haben sich dennoch eine Reihe gemeinsamer strategischer Handlungsschwerpunkte herausgebildet, die sich von denen früherer Zeiten deutlich unterscheiden. Diese Handlungsschwerpunkte umfassen:

- eine fortschreitende Internationalisierung kommunalen Handelns mit einer Zunahme grenzüberschreitender Netzwerke, Partnerschaften und Veranstaltungen;
- veränderte wirtschaftsstrukturelle Schwerpunktsetzungen. Besondere Bedeutung wird hier dem in vielfältiger Weise mit den zentralen deutschen Exportindustrien vernetzten Feld der Hochtechnologien, der Logistikbranche und dem Tourismussektor beigemessen;



Foto: hs

- ein breites, durch eine zunehmende Dualisierung gekennzeichnetes Politik-Spektrum: einerseits wettbewerbsorientierte Standortpolitiken zur Steigerung kommunaler Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf externe Akteure wie Investoren, zukunftsorientierte Unternehmen, qualifizierte Arbeitskräfte sowie Touristen, andererseits bewohnerorientierte Innenpolitiken, die Maßnahmen der Beschäftigungs- und Wohnungspolitik ebenso wie Aktivitäten der Bildungs- und Integrationspolitik umfassen;
- eine Öffnung kommunaler Strukturen, Aufgaben und Einrichtungen für den Privatsektor, seine Prinzipien und Akteure. Diese Strategie reicht von der betriebswirtschaftlich orientierten Modernisierung von Verwaltungsstrukturen bis zur Privatisierung kommunaler Leistungen und Unternehmen.

Die Ergebnisse der vielfältigen Aktivitäten, mit denen Städte und Gemeinden auf die Herausforderungen des aktuellen Globalisierungsprozesses reagieren, sind ambivalent: Auf der einen Seite stehen attraktive Standorte für das breite Feld der Zukunftstechnologien, vielfältige Wohn-, Bildungs-, Kultur- und Freizeitangebote (vor allem für hoch qualifizierte Beschäftigte), ausgefallene (städte-)bauliche Projekte, die in der Regel mit einem deutlichen kommunalen Image- und Attraktivitätsgewinn einhergehen, sowie erneuerte und/oder umgebaute Stadtzentren, die als Hintergrund sich häufender Events und als Anziehungspunkte für steigende Touristen- und Besucherzahlen fungieren.

Gleichzeitig – und dies ist die andere Seite – sind soziale und ökonomische Probleme und Benachteiligungen kaum geringer geworden. Der Anteil unsicherer und in der Regel schlecht bezahlter Beschäftigungsverhältnisse hat – bei gleichzeitig rückläufigen Ar-

beitslosenzahlen – zugenommen. Die Armutsquote ist weiter gestiegen und ungeachtet des Relevanzgewinns kommunaler Kinderfreundlichkeit zählen Kinder zu den Hauptbetroffenen von Armut. Verfestigt hat sich vielfach auch die räumliche Segregation: in nicht nur ethnisch, sondern auch durch Einkommen und soziale Situation der Bewohner voneinander abgegrenzte Quartiere.

Verstärkte Berücksichtigung sozialer Belange gefordert

Dieser ambivalente Befund macht deutlich, dass zwischen kommunalen Strategien und Maßnahmen und den Problemen und Herausforderungen, mit denen Städte konfrontiert sind, eine deutliche Lücke klafft. Zur Schließung dieser Lücke werden bloße Symptomkorrekturen und Programmmodifikationen von vielen der in die Studie einbezogenen GesprächspartnerInnen als unzureichend erachtet. Gefordert wird eine Stärkung der kommunalen Ebene und eine Abkehr von der gegenwärtigen Erosion der kommunalen

Selbstverwaltung; gefordert wird vielfach aber auch ein weitgehender Paradigmenwechsel: von der vorrangigen Wettbewerbs- und Angebotsorientierung zu einer verstärkten Berücksichtigung konkreter Bedarfe und sozialer Belange aller StadtbewohnerInnen. Dieser Paradigmenwechsel sollte nicht allein die kommunale Ebene erfassen, sondern für alle Akteure des zunehmend komplexer werdenden politischen Mehr-Ebenen-Systems gelten, in das die Städte eingebunden sind. Ziel dieser Forderungen ist – so Werner Heinz – nicht eine Abkehr von der Globalisierung, sondern eine Neuorientierung des aktuellen, neoliberal geprägten Globalisierungsprozesses in Richtung einer – in den Worten von Joseph Stieglitz – „Globalisierung mit menschlichem Antlitz“.

Quellen: Werner Heinz: Der große Umbruch, Difu-Berichte 2/2008; Sybille Wenke-Thiem: Deutsche Städte und Globalisierung, Pressemitteilung des Deutschen Instituts für Urbanistik, 09.12.2008

Stadtteilarbeit solarCity Pichling

In einem neu entstandenen Stadtteil sind vor allem Kommunikation und Kontakte wichtig. Gemeinwesenarbeit wie hier im Süden von Linz versucht, diese maßgeblich zu fördern sowie Mittlerin zwischen BewohnerInnen und Kommunalpolitik zu sein.

Aufgabe der im vorliegenden Beitrag vorgestellten Stadtteilarbeit war es, die in die solarCity Pichling (sCP), einem Stadterweiterungsprojekt im Süden von Linz, neu einziehende Bevölkerung vier Jahre lang zu begleiten. Es galt, Nachbarschaften und Interessensgruppen zu fördern und Kommunikationsglied zwischen Bevölkerung, Wohnbauträgern, Kommunalpolitik und -verwaltung zu sein. Das Projekt entstand aus einer Kooperation des Amtes für Soziales, Jugend und Familie (ASJF) mit den Organen der städtischen Bauverwaltung. Die Fachkräfte hatten ein Stadtteilbüro direkt am Ort zur Verfügung. Da es galt, institutionsübergreifend zu arbeiten, waren die Partner die vor Ort tätigen sozialen Einrichtungen und Wohnbauträger. Letztere beteiligten sich auch an der Finanzierung des Projekts.

Das Büro arbeitete nach dem Arbeitsprinzip der Gemeinwesenarbeit (GWA). Diese beschäftigt sich mit Menschen, die durch Gemeinsamkeiten verbunden sind, Gemeinwesenarbeit soll Mittlerin sein zwischen der örtlichen Bevölkerung in ihrer Lebenswelt und der (kommunalen) Politik und Verwaltung. Zentrales Anliegen von GWA ist es, die Menschen anzuregen, eigene Ideen zu entwickeln, eigene Bedürfnisse zu artikulieren und für diese dann auch einzutreten: Die Menschen sollen darin unterstützt werden, aus eigenem Antrieb initiativ zu werden, sie sollen Kompetenzen für eigene Lösungen erlangen.

Information und Vermittlung

Schwerpunkte der Arbeit des GWA-Teams in der solarCity waren die Entwicklung der Wohn- und Lebensbedingungen im neuen Stadtteil und die Anbahnung von Kontakten zwischen Zuziehenden und in Pichling Alteingesessenen. Als Vermittler hatte das Büro zu koordinieren, zu beraten und zu moderieren; letzteres vor allem in Konfliktsituationen. Es wurden Netzwerke geknüpft, und durch verschiedenste Veranstaltungen wurde für rege Kommunikation gesorgt. Als Beispiel sei hier nur ein Informationsabend zum Thema Freiraum- und Spielplatzgestaltung im Landschaftspark der solarCity erwähnt.

solarCity Pichling

Die solarCity im Linzer Stadtteil Pichling ist ein auf dem Reißbrett entstandener Stadtteil, der rund 4.000 Menschen Wohn- und Lebensraum bietet. Die sozialen Wohnbauten wurden in Niedrigenergiebauweise gebaut; der Gedanke, dass fossile Energieträger zum Treibhauseffekt beitragen und deswegen ihre Nutzung vermieden werden sollte, war ein Grundgedanke bei der Planung.

1990 gab es in Linz rund 12.000 wohnungsuchende Menschen. Der Raum Pichling bot mit seinem großzügigen Flächenangebot, der Nähe zu den Traunauen mit kleinen Badeseen und dem bestehenden Wohnbauegefüge aus Einfamilienhäusern einen idealen Platz, um die Stadt zu erweitern. Die Planungen für das Vorhaben begannen 1992, ab 1999 wurden die 1.300 Wohnungen schrittweise in Bauetappen innerhalb von sechs

Jahren errichtet. Die Gesamtkosten für das Projekt beliefen sich auf 190 Millionen Euro, wobei knapp zwei Drittel auf den Wohnbau entfallen sind und die Kosten für die Infrastruktur nur ein Drittel der Gesamtkosten ausmachten.

Mittelpunkt der solarCity stellt der Ortsplatz mit Bank, Kaufhaus, Trafik und Kaffeehäusern dar. Um die zwischenmenschlichen Anliegen kümmern sich die MitarbeiterInnen des Stadtteilbüros und des Seelsorge/Begegnungszentrums. Um Familien und Kinder kümmern sich das Familienzentrum, ein Kindergarten, das Schulzentrum sowie ein Hort. Im Norden der solarCity befindet sich direkt anschließend ein Naherholungsraum. Seit September 2005 ist die solarCity durch die Straßenbahn an das öffentliche Verkehrsnetz angebunden; innerhalb einer halben Stunde gelangt man damit in die Linzer Innenstadt.

Quelle: wikipedia

Anfragen aus der Bevölkerung betrafen meist den unmittelbaren Lebensraum. So wurden Angebote für Kinder und Jugendliche ebenso nachgefragt wie Kultur- und/oder Sportveranstaltungen oder die Infrastruktur im Stadtteil. In den Jahren 2007/08 häuften sich Anfragen nach noch freien Wohnungen, die nicht zuletzt aufgrund seiner guten Präsenz auf der Homepage der solarCity an das Büro gerichtet wurden. Groß war auch das Interesse an Führungen durch den neuen Stadtteil für in- und ausländische Interessenten.

Beteiligung und Solidarität

Gemeinwesenarbeit will, wie bereits erwähnt, ein Gemeinwesen auf jede nur erdenkliche Weise aktivieren. Die Menschen sollen veranlasst werden, für ihre Anliegen einzutreten. Ein probates Mittel hierfür sind Beteiligungsprozesse, sind doch in Sachen ihrer Lebenswelt und ihres Sozialraumes die im Stadtteil Lebenden die Experten schlechthin; und daher sollen sie auch die Themen des Stadtteils definieren. Das Stadtteilbüro konnte die Bewohnerschaft erfolgreich darin unterstützen, Interessen zu bündeln und relevante Themen in Arbeitsgruppen zu bearbeiten. Veränderungen im Stadtteil konnten durch gemeinsames Handeln bewirkt werden. Dabei lag die Gestaltung des Prozesses stets bei der örtlichen Bevölkerung selbst.

Weitere Foren der Aktivierung waren Mieterversammlungen. Hier besprach man – neben wohnungsspezifischen Problemen – auch das zwischenmenschliche Wohnklima und die Zufriedenheit im neuen Lebensumfeld. Ein Beispiel: Immer wieder wurde das Anliegen von Mietern formuliert, den beim (Fuß-)Ballspiel entstehenden Lärm zu dämpfen bzw. das Fußballspielen dort zu verhindern. Verschiedene Vorschläge konnten nicht umgesetzt werden; letztlich konnte man unter Einbindung aller Beteiligten einen anderen Platz für das Fußballspiel finden. Bei anderer Gelegenheit wurde der eigene Beitrag zu respektvollem Miteinander thematisiert. Alle Anwesenden fühlten sich gleichermaßen betroffen. Spontan vereinbarte man, in Hinkunft gemeinsam an Möglichkeiten der Veränderung belastender Situationen zu arbeiten.

Neben den genannten Veranstaltungen plante das GWA-Team eine Fülle weiterer Events, mitunter alleine, meist aber in Zusammenarbeit mit Partnern. So wurden mit dem Kulturverein und mit Gewerbetreibenden Feste geplant und durchgeführt. Präsenz zeigte das Büro auch bei Wohnungsübergaben, boten sich hier doch gute Gelegenheiten, Kontakte zu den Neankommenden zu knüpfen.

Ein wesentlicher Aspekt des Arbeitsprinzips GWA ist die Gewinnung von Multiplikatoren im Stadtteil. Als solche konnten neben den Hausverwaltungen und anderen Netzwerkpartnern vor allem auch Gewerbe-

treibende sowie Bewohnerinnen und Bewohner auf konkrete Anliegen und Ideen angesprochen werden.

Evaluierung der Stadtteilarbeit

Zur Evaluierung der Stadtteilarbeit wurden die wichtigsten Kooperationspartner via Fragebogen befragt:

Befragung der Kooperationspartner

| Adressat | befragt wurden | Rücklauf Stück | Rücklauf % |
|------------------|----------------|----------------|-------------|
| Hausverwaltungen | 12 | 5 | 41,7 |
| Netzwerkpartner | 19 | 10 | 52,6 |
| Summe | 31 | 15 | 48,4 |

Zu ihren Erwartungen an das Stadtteilbüro zu Beginn des Projekts befragt, gab die Hälfte der Befragten an, dass sie keine hatten, da ihnen nichts Vergleichbares bekannt war. Jedoch war ein Viertel der Interviewpartner dem Vorhaben gegenüber a priori positiv eingestellt, da man sich dessen Bedeutung für den Stadtteil bewusst gewesen sei. Ein Viertel der Befragten verband mit dem Stadtteilbüro vor allem eine Anlaufstelle für die Bevölkerung.

Zum Zeitpunkt der Befragung war das Büro rund vier Fünftel aller Kooperationspartner durch persönliche Kontakte bekannt, es galt als wichtiger Partner und Vermittler. Mehr als die Hälfte der Befragten sah den Nutzen des Stadtteilbüros in schneller, kompetenter Beschaffung von Information sowie in deren Austausch, namentlich durch die angebotenen Vernetzungstreffen.

Etwa drei Fünftel der Netzwerkpartner und Hausverwaltungen waren der Ansicht, die Bewohnerschaft der solarCity Pichling sehe das Stadtteilbüro als nützliche und positive Einrichtung an, ein Viertel war der Meinung, das Stadtteilbüro und dessen Nutzen würde nicht bewusst wahrgenommen, ein Sechstel der Befragten hatte dazu keine Meinung.

Folgende Erwartungen sahen die Befragten als erfüllt an:

- Erfolgreiche Kooperation und Terminabstimmung
- Zusammenarbeit, Vermittlung zwischen Hausverwaltungen und Bauträgern
- Hilfe beim Start des neuen Stadtteils durch Engagement des Stadtteilbüros
- Information und Kontakte
- Koordination verschiedenster Themen

- Kooperationsbereitschaft
- Kompetenz und Unterstützung für die eigene Arbeit

Allgemein wurde eine längere Begleitung und Betreuung der Stadtteilbewohner angeregt sowie ausreichende Rahmenbedingungen und Infrastruktur, insbesondere Aufenthaltsräume für Jugendliche und eine intensivere Einbindung spezieller Bevölkerungsgruppen wurden gewünscht.

Zu den an das Stadtteilbüro herangetragenen Anfragen sei noch angemerkt, dass diese im Jahr 2008 rückläufig waren. Dies lässt umso mehr darauf schließen, dass die üblichen Anlaufschwierigkeiten gut begleitet und überwunden wurden. Somit ist es in der Eingewöhnungsphase gut gelungen, eine gedeihliche Basis für die weitere Entwicklung der solarCity Pichling zu schaffen.

*Petra Resch
Elfa Spitzenberger*



Oben: Eröffnung des Infrastrukturzentrums solarCity Pichling 2004
Unten: Wasserspielpark solarCity. Quelle: Magistrat der Stadt Linz, Amt für Soziales, Jugend und Familie

Wohnraumversorgung

Ein kommunalpolitisches Gestaltungsfeld im Wandel

Die kommunale Wohnungsvorsorge umfasst die Bereitstellung zeitgemäßer Wohnungsangebote und bewohnergerechter Wohnumfeldbedingungen durch Wohnungsunternehmen, die im Eigentum von oder in einer Kooperationsbeziehung zu den Kommunen stehen. Drei Themenschwerpunkte sollen auf Basis des Forschungsstandes erörtert werden:

- 1) Der europäische Trend von einer staatlich regulierten zu einer marktwirtschaftlichen Wohnungsvorsorge
- 2) Das Auftreten neuer (erwerbs-)gesellschaftlicher Problemlagen, die für eine kommunale Wohnungsvorsorge sprechen
- 3) Optionen einer Neugestaltung der kommunalen Wohnungsvorsorge

1. Von der marktfernen zur markt-gesteuerten Wohnraumversorgung

Die kommunale Daseinsvorsorge gilt als Charakteristikum der „Europäischen Stadt“, deren Stadtpolitiken auf die Vermeidung sozialer Ausgrenzung und sozialräumlicher Segregationsprozesse abzielten. Zentraler Politikansatz war die Steuerung der Versorgung der Bevölkerung durch Bereitstellung von Infrastrukturleistungen für zentrale Daseinsbereiche.

Der Wohnungssektor entwickelte sich während des 20. Jahrhunderts zu einem wichtigen Feld kommunaler Daseinsvorsorge. Kommunale Wohnungspolitik richtete sich auf die Handlungsbereiche Grundstücksbereitstellung, Neubau, Sanierung und die Wohnumfeldgestaltung. Da die wohnungspolitischen Kompetenzen und finanziellen Ressourcen (Wohnbauförderungen) auf zentralstaatlicher Ebene konzentriert waren, kooperierten die Kommunen mit staatlichen Förderinstanzen, die Objektförderungen für den Wohnungsneubau bereitstellten.

Die kommunalen Wohnungsbestände zählten zum „marktfernen“ Sektor der Wohnraumversorgung, dessen Bedeutung darin lag, dass er die Risiken eines wenig regulierten Wohnungsmarktes, vornehmlich Preissteigerungen und Versorgungsengpässe, durch staatliche Interventionen entschärfte. Durch Objektförderungen unterstützte die öffentliche Hand den Aufbau eines breiten Wohnungssegmentes, das qualitativ ansprechenden Wohnraum zu günstigeren

Mietpreisen als am nicht regulierten Wohnungsmarkt bereitstellte. Das „goldene Zeitalter des sozialen Wohnungsbaus“ (Häussermann/Siebel) war zugleich die Hochblüte europäischer Sozialstaatlichkeit in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Obwohl die Qualifizierung des marktfernen („sozialen“) Wohnungssektors als Säule des Sozialstaates in der Forschung umstritten ist, waren die Wirkungsweisen beider ähnlich gelagert: Während der Sozialstaat die Alters- und die Gesundheitsvorsorge etc. den Marktkräften entzog, hatte der soziale Wohnungssektor für die Wohnraumversorgung eine vergleichbare Funktion. Die marktferne Wohnraumversorgung beschränkte sich nicht auf weniger kaufkräftige Wohnungsnachfrager, sondern war auch an Haushalte adressiert, deren finanzielle Handlungsspielräume den Bezug einer Wohnung am privaten Wohnungsmarkt ermöglichten.

Politikänderungen seit den späten 1970er Jahren setzten die marktferne Wohnraumversorgung in zahlreichen europäischen Staaten unter Druck. Das Wohnbaufördersystem wurde so umgestaltet, dass eine Schwerpunktverlagerung von der Objekt- zur Subjektförderung und eine Aufwertung der Wohnungseigentumsförderungen durch steuerliche Instrumente (begünstigte Abschreibungsmöglichkeiten) erfolgten. Subjektförderungen sollten die Kaufkraft der Wohnungsnachfrager stärken, Steueranreize Privatkapital in Wohnungsneubau und -sanierung lenken. Die Deregulierung der Mietpreisbildung trug zur Differenzierung der Mieten nach Größe, Qualität und Lage der Wohnungen sowie der sozialen Zusammensetzung des Wohnumfeldes bei. Die Marktpreise für Wohnungen sind stark volatil und reagieren auf kurzfristige Veränderungen auf der Angebots- und der Nachfrageseite

2. Die Parallelität von wohnungspolitischem, wohlfahrtsstaatlichem und erwerbsgesellschaftlichem Wandel

Diese Politikänderungen setzten sich nicht in einer Phase relativer Stabilität, sondern unter den Bedingungen eines beschleunigten erwerbsgesellschaftlichen Wandels durch (Kronauer/Linne 2007). Der ökonomische Strukturwandel segmentiert die Erwerbsgesellschaft in einen Kern aus Inhabern geschützter Normalarbeitsverhältnisse, in das expandierende Segment der prekären Arbeitsverhältnisse und arbeitsrechtlich wenig abgesicherten Jobs sowie in die Zone der Langzeitarbeitslosen/Sozialhilfebezieher mit geringen Reintegrationschancen in die Erwerbsgesellschaft. Die Restrukturierung der europäischen Wohl-

fahrtsstaaten (Groves et al 2007) führt zu einem rückläufigen Transfervolumen und zu restriktiveren Bezugsbedingungen für Sozialleistungen, deren Vergabe an Verpflichtungen der Leistungsbezieher gebunden ist. So zwingt der Bezug bestimmter Sozialtransfers zur Einhaltung restriktiver Bemessungsgrenzen bei Wohnungsmiete und -größe. Dies kann zu Umzügen, verbunden mit einer Verschlechterung der Standards der Wohnraumversorgung, führen.

Während die Zahl der Haushalte mit instabilen Niedrigeinkommen und der Bezieher staatlicher Sozialtransfers wächst, verengt sich mit dem marktfernen Wohnungssektor zugleich jener Teilwohnungsmarkt, der zur Wohnraumversorgung wenig kaufkräftiger Haushalte dient. Mangels Alternativen am Wohnungsmarkt werden diese Haushalte in billige unsanierte Altbauquartiere oder in jüngere stigmatisierte Sozialwohnungen verdrängt. Unter den Bedingungen des erwerbgesellschaflichen Strukturwandels verschärfen die zeitgleiche Durchsetzung einer marktgesteuerten Wohnraumversorgung und die Restrukturierung des Wohlfahrtsstaates die soziale Ungleichheit der Wohnraumversorgung, die sich nach Arbeitsmarktlage, Einkommen, ethnischer Zugehörigkeit und Geschlecht differenziert (Stöger 2008).

Unter diesen Rahmenbedingungen wächst die Bedeutung kommunaler Wohnungsvorsorge, da sie einkommensschwachen Haushalten am ehesten eine leistbare und bedarfsgerechte Wohnraumversorgung bietet. Ungeachtet wachsender Probleme auf den Wohnungsmärkten steht die kommunale Wohnungsvorsorge gegenwärtig stärker unter Druck als in der Phase stabilerer Gesellschaftsstrukturen Mitte des 20. Jahrhunderts. Das Leitbild der „Europäischen Stadt“ als sozial integrative Stadt (Walther/Mensch 2005) wird herausgefordert durch das konkurrierende Konzept einer „privatisierten Stadt“ mit minimalen Steuerungskompetenzen der Kommunalverwaltungen in der Daseinsvorsorge.

3. Reorganisationsprozesse kommunaler Wohnungsvorsorge

3.1 Aufgabe oder Erhalt wohnungspolitischer Steuerung?

Kommunalpolitische Akteure wenden sich häufig gegen den Erhalt oder eine Erweiterung wohnungspolitischer Steuerungskompetenzen und votieren als Alternative oder Ergänzung zu Verkaufsangeboten an die Mieter für eine Veräußerung an institutionelle Investoren (u.a. Fonds). Indem Städte eine wohnungspolitische Trendwende vollziehen und ihre kommunalen

Wohnungsbestände en bloc auflösen, unterwerfen sie die Wohnraumversorgung den Marktkräften, auf deren Entschärfung der Aufbau kommunaler Wohnungsbestände ursprünglich abzielte.¹

Die Veräußerung des kommunalen Wohnungssektors lässt sich nur eingeschränkt mit der Tendenz zur Deregulierung und Liberalisierung staatlicher Sektoren der Daseinsvorsorge erklären. Zentrales Motiv der Privatisierung kommunaler Wohnungsbestände ist der „Sachzwang“ der städtischen Finanznot, die teils durch überlokale Entscheidungen der Steuerpolitik mitverursacht wurde (Häussermann et al 2008, 281 f). Auf lokalen politischen Entscheidungen wiederum basiert die Definition dessen, was als „Kerngeschäft“ kommunalpolitischen Handelns gilt. Wenn sich Kommunen entschließen, die Wohnraumversorgung nicht mehr zu ihrem Aufgabenspektrum zu rechnen, dann spielt die Vermeidung von Legitimationsdefiziten eine Rolle, für die wohnungspolitisches Handeln besonders anfällig ist. Die Veräußerung stadteigener Wohnungsgesellschaften eröffnet den Kommunalpolitikern die Möglichkeit, oftmals nicht vermeidbare Unzufriedenheit mit der Mietpreisgestaltung, der Wohnraumvergabe sowie der Wohnumfeldgestaltung den privaten Wohnungsanbietern anzulasten. Die Entscheidung für „Nichtpolitik“ am Wohnungsmarkt kann die Legitimationsprobleme für die Kommunalpolitik jedoch weiter verschärfen, da sich für die Stadtbewohner die Frage stellt, weshalb sie kommunalpolitische Vertreter wählen sollten, wenn diese für immer weniger Bereiche der Daseinsvorsorge politische Verantwortung übernehmen (zu Vertrauen in die Politik: Gabriel 2002).

Wo kommunale Wohnungsunternehmen nicht veräußert werden, wächst der Ertragsdruck, da die Wohnungsgesellschaften erhöhte Dividenden für das städtische Budget erwirtschaften sollen. Sofern Kommunalpolitiker davon absehen, sind kommunale Wohnungsgesellschaften gefordert, preisgünstige Wohnungen bereitzustellen und weitere wohnungspolitische Funktionen zu erfüllen. Bezüglich der Qualität der Wohnobjekte können hinsichtlich der Wohnungsausstattung, nach ökologischen Kriterien und in der Architektur vielfältige Experimente durchgeführt werden. Diese sind bei primär ertragsorientierten Bauträgern ebenso wenig wahrscheinlich wie ein bewohnerorientiertes Bestandsmanagement, das neben einer korrekten Mietpreis- und Betriebskostenabrechnung und einer funktionierenden Hausbetreuung einen langfristigen Planungsansatz verfolgt, der die Alterung der Wohnobjekte und sich ändernde Bewohnerbedürfnisse berücksichtigt.

Die Verfügung über Wohnungsbestände eröffnet den Kommunen weiterreichende sozial- und stadtpolitische Interventionsmöglichkeiten. Mehrheiten von Kommunalpolitikern und Fachbeamten in den Aufsichtsräten bieten Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftsstrategien der kommunalen Wohnbauträger. Die Aufnahme von Wohnungsnotfällen und die Beteiligung an der Gemeinwesenarbeit werten kommunale Wohnungsgesellschaften zu Akteuren präventiver städtischer Sozialpolitik auf (Häussermann et al 2008, 288). Sie betreiben ein Belegungsmanagement, das nach einer sozial und teils auch ethnisch durchmischten Wohnungsbelegung strebt und so Prozesse sozialräumlicher bzw. ethnischer Segregation zumindest zu verlangsamen versucht.²

3.2 Kooperationen von Kommunen und Wohnungsgenossenschaften

Wenn die Kommunen die Option kommunaler Wohnungsgesellschaften verwerfen, bietet sich eine Kooperation mit genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen als Form eines „public-private-partnership“ (PPP) an. Genossenschaften basieren auf den Prinzipien Solidarität, Gemeinschaft und Partizipation, die Potenzial für eine Neuorganisation der kommunalen Wohnungsvorsorge bieten können. Varianten sind die Gründung einer Genossenschaft zur Übernahme der kommunalen Wohnungsbestände oder die Fusion des kommunalen Wohnungsunternehmens mit einer bestehenden Genossenschaft. Daraus resultiert eine win-win-Situation für die beteiligten Akteure. Aufgrund des Doppelcharakters der Genossenschaft sind deren Mitglieder sowohl Miteigentümer, die an der Wertsteigerung ihrer Geschäftsanteile interessiert sind, wie auch Wohnungsnutzer mit lebenslangem Nutzungsrecht. Die gesetzlich limitierten Erträge, die Wohnungsgenossenschaften erwirtschaften dürfen, werden großteils reinvestiert in die Qualitätsverbesserung der Wohnungen und in die bedarfsorientierte Gestaltung des Wohnumfelds.

Die Kommunen erzielen zwar deutlich geringere Verkaufserlöse als bei einer Veräußerung an institutionelle Investoren, doch tragen Genossenschaften zum Erhalt preisgünstigen Wohnraums und zur sozialen

Stabilisierung der städtischen Quartiere bei. Im Gegensatz zu privaten Wohnungsunternehmen sind genossenschaftliche Wohnungsbestände durch eine höhere Stabilität der Eigentumsverhältnisse, eine sozial heterogenere Bewohnerstruktur und geringere Fluktuationsraten gekennzeichnet. Aufgrund ihrer Quartiersbindung zeigen die Genossenschaftsmitglieder Interesse an einem intakten Wohnumfeld und sozialer Durchmischung. Ein wichtiger Bindungseffekt sind Investitionen in soziale Infrastrukturen (Bewohnertreffs etc.), die durch informelle Vernetzungsmöglichkeiten und konkrete Hilfestellungen Mehrwert für die Bewohner generieren.

Erfolgsperspektiven für eine Kooperation von Genossenschaften und Kommunen am Wohnungssektor bestehen, wenn die Genossenschaften Solidarität oder Partizipation tatsächlich praktizieren und Förderungen erhalten, um Defizite in der Eigenkapitalausstattung auszugleichen. Eine funktionierende Zusammenarbeit von Kommunen und Genossenschaften in der Quartiersentwicklung erfordert institutionelle Lösungsansätze in Form von Quartiersarbeitskreisen zur

Interessenskoordinierung zwischen Stadtverwaltung, Genossenschaften und lokalen Bewohnerinitiativen (Schlomka 2005).

Eine Neuorganisation der kommunalen Wohnungsvorsorge im Rahmen genossenschaftlicher oder genossenschaftsähnlicher Modelle („intermediärer Sektor“) war in schwedischen und niederländischen Kommunen

und in deutschen Städten (Flensburg, Penneberg) realistisch, wo handlungsfähige Wohnungsgenossenschaften existierten, die wie die Kommunalpolitiker Bereitschaft zu dieser unorthodoxen Form der Kooperation zeigten (Kowalski 2005). In anderen Städten mit intakten Genossenschaftsstrukturen dürfte sich die Übertragung kommunaler Wohnungsbestände an genossenschaftliche Bauträger nicht als Lösungsvariante durchsetzen. Von rechtlichen Regelungsbedarfen abgesehen, fällt ins Gewicht, dass finanziell notleidende Kommunen primär nach einer Optimierung des Verkaufserlöses für ihre kommunalen Wohnungsbestände streben, während sozialpolitische Ziele in den Hintergrund rücken. Die Negativeffekte von Wohnungsprivatisierungen werden aufgrund ihrer Lang-

„Die Entscheidung für „Nichtpolitik“ am Wohnungsmarkt kann die Legitimationsprobleme für die Kommunalpolitik jedoch weiter verschärfen, da sich für die Stadtbewohner die Frage stellt, weshalb sie kommunalpolitische Vertreter wählen sollten, wenn diese für immer weniger Bereiche der Daseinsvorsorge politische Verantwortung übernehmen.“

fristigkeit oft erst erkennbar, wenn die für den Verkaufsbeschluss verantwortlichen Politiker aus ihren Funktionen ausgeschieden sind. Zudem gelten die finanziellen Handlungsspielräume der lokalen Wohnungsgenossenschaften als eng begrenzt. Sie sind in internationalen Bieterverfahren für kommunale Wohnungsgesellschaften mit den hohen Kosten der Angebotserstellung überfordert, geschweige denn können sie die erwarteten Verkaufserlöse aufbringen, sodass sich letztlich meist finanzkräftige ausländische Investoren durchsetzen.

4. Die Konsequenzen kommunaler Wohnungsprivatisierungen

Im Unterschied zu den Kommunen liegt die strategische Zielsetzung privater Neoeigentümer in einer profitablen Verwertung der erworbenen Wohnungsbestände, die zu kurzfristigen Mietpreisanhebungen oder Weiterveräußerungen führt. Zugleich sinken die Möglichkeiten der Kommunen, den privaten Wohnungsanbietern soziale Verpflichtungen aufzuerlegen, signifikant. Die in einigen Fällen zwischen Kommunen und privaten Käufern städtischer Wohnungsgesellschaften vereinbarten „Sozialchartas“ zum Schutz der Bewohner enthalten lediglich unverbindliche Regelungen oder Bestimmungen, die nicht substantiell über die gesetzlichen Mindeststandards hinausreichen und durch Eigentümerwechsel ihre Gültigkeit verlieren.

Wo Kommunen ihre Wohnungsgesellschaften privatisieren und keine genossenschaftlichen Lösungsmodelle realisierbar sind, geben sie Interventionschancen auf den urbanen Wohnungsmärkten auf. Wie Fallstudien zu angelsächsischen Kommunen belegen (Murie 1998), induzieren oder verschärfen Wohnungsprivatisierungen soziale Entmischungsprozesse und beschleunigen die sozialräumliche Segregation. In begehrten und wohlhabenderen Stadtquartieren erfolgen Privatisierungen zügig und führen zu (begrenzten) sozialen Umschichtungen, da jüngere einkommensstärkere Haushalte zuziehen. In stigmatisierten Stadtquartieren gestalten sich Privatisierungen wegen eines negativen Images schwieriger und verlaufen daher langsam. Die aufgrund der Verknappung von preisgünstigem Wohnraum erhöhte Nachfrage nach kommunalen Wohnungen führte zum vermehrten Zuzug einkommensschwächerer Haushalte, der die Sozialstruktur dieser Stadtquartiere homogener gestaltet. Für angelsächsische Städte als „Pioniere“ massenhafter Wohnungsprivatisierungen gilt, dass der Anteil der privatisierten Wohnungen in einem Stadtviertel meist umgekehrt proportional zum

Anteil an sozial benachteiligten Haushalten ist (Mundt 2008, 338f).

Die kommunale Intervention beschränkt sich zunehmend auf den Erwerb von Belegungsrechten zur Versorgung der einkommensschwächsten Haushalte. Als „poor services for the poor“ fungieren nicht privatisierbare kommunale Wohnungsbestände, die qualitativ unzureichenden Wohnraum an durch Lage, Infrastruktur, Sozialstruktur der Nachbarschaft und Stigma benachteiligten Wohnstandorten bieten (Buck 2005).

5. Perspektiven kommunaler Wohnungspolitik

Die durch den Wandel von Erwerbsgesellschaft und Wohlfahrtsstaat und die Verknappung des preisgünstigen Wohnungsangebotes verschärfte Probleme der Wohnraumversorgung bewirken für sich noch keine Aufrechterhaltung kommunaler Intervention am Wohnungsmarkt. Die Entscheidung für oder gegen eine kommunale Wohnungsvorsorge ist abhängig von der Bereitschaft und Fähigkeit kommunalpolitischer Akteure zur Bewältigung des Zielkonfliktes zwischen wirtschafts- bzw. finanzpolitischen auf der einen und sozialpolitischen Politikzielen auf der anderen Seite. Wenn dieser Balanceakt gelingt und die kommunale Wohnungsvorsorge nicht als Legitimationsproblem, sondern als Legitimationsressource verstanden wird, sind kommunale Wohnbauträger gefordert, im Rahmen übergeordneter wohnungs- und stadtpolitischer Zielsetzungen einen kunden-, bedarfsorientierten und partizipativen Anspruch zu verfolgen.

Gefragt sind innovative Strategien, um die quartiersbezogenen Potenziale intermediärer Akteure (Genossenschaften, Bewohnerinitiativen) durch neue Kooperationsformen von öffentlichem und privatem Sektor zu aktivieren. Diese public-private-partnerships (PPP) müssen die kommunale Wohnungsvorsorge nicht ersetzen, sondern könnten diese sinnvoll in Stadtquartieren ergänzen, wo die Kommunen aufgrund fehlender Wohnungsbestände oder Grundflächen über keine nennenswerten Steuerungskompetenzen verfügen. Wie das Verhältnis von Eigenverantwortung, Partizipation und kommunaler Unterstützung konkret zu gestalten ist, müsste einzelfallbezogen entschieden werden.

*Harald Stöger
Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik*

Anmerkungen

- 1 In Österreich ist der europäische Trend zur Wohnungsprivatisierung nur sehr eingeschränkt wirksam. An private Investoren veräußert wurden lediglich die Wohnungsgesellschaften des Bundes. Auf kommunaler Ebene verzichtete die Stadt Graz nach politischen Kontroversen (vorerst) auf einen Verkauf des kommunalen Wohnungsbestandes. Neben Salzburg verfügt auch Linz über kommunale Wohnungsbestände, hat diese jedoch in einer gemeinnützigen Wohnungsgesellschaft im Mehrheitseigentum der Stadtgemeinde Linz gebündelt.
- 2 Segregation bezeichnet die räumliche Konzentration von Haushalten, die gemeinsame Merkmale (Beruf, ethnische Herkunft) teilen.

Literatur

- Buck, Nick (2005), *Changing Cities. Rethinking Urban Competitiveness*. Houndsmills.
- Gabriel, Oscar W. (2002): Vertrauen in politische Institutionen und politische Unterstützung, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 31, 427-450.
- Groves, Richard / Murie, Alan / Watson, Christopher (2007): *Housing and the New Welfare State*. Houndsmills.
- Häussermann, Hartmut / Siebel, Walter (2004): *Stadtsoziologie*. Frankfurt/Main.
- Häussermann, Hartmut / Siebel, Walter / Jessen, Johann (2008): *Stadtpolitik*. Frankfurt/Main.
- Jakubowsky, Peter (2006): *Urban Governance*. Bunte Viel-

falt und fünf Faustregeln für die Praxis, in: *vhw FW* 1, 96-100.

- Kowalski, Holger (2005): *Wohnungsgenossenschaft statt „Heuschrecke“? – Der „Flensburger Weg“ als reelle Alternative beim Verkauf von kommunalen Wohnungsbeständen*. Bonn.
- Kronauer, Martin / Linne, Gudrun (2007): *Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität*. Düsseldorf.
- Mundt, Alexis (2008): *Privatisierung von sozial gebundenem Wohnraum*, in: Lugger, Klaus / Holoubek, Martin (Hrsg.): *Die österreichische Wohnungsgemeinnützigkeit*. Wien, 337-350.
- Murie, Alan (1998): *Segregation, Exclusion and Housing in the divided City*, in: *Urban Segregation and the Welfare State*. London / New York, 110-125
- Schlomka, Bettina (2005): *Mögliche Beiträge von Wohnungsgenossenschaften zur Stabilisierung von Quartieren in schrumpfenden Städten*, in: *Jahrbuch StadtRegion*. Wiesbaden, 91-105.
- Sinning, Heidi (2006): *Urban Governance und Stadtentwicklung. Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Koproduzent*, in: *vhw FW* 1, 87-90.
- Stöger, Harald (2008): *Das System des österreichischen sozialen Wohnungswesens im europäischen Vergleich*, in: Lugger / Holoubek, *Die österreichische Wohnungsgemeinnützigkeit*, 27-36.
- Walther, Uwe-Jens / Mensch, Kirsten (Hrsg.) (2004): *Armut und Ausgrenzung in der „Sozialen Stadt“*. Darmstadt.

Wohnungslos – chancenlos

VertreterInnen des Forums Wohnungslosenhilfe präsentierten Ende Februar die Ergebnisse der Salzburger Wohnungslosenenerhebung 2008.

814 Personen wurden im Oktober 2008 in der Stadt Salzburg bei den befragten Einrichtungen als wohnungslos registriert, dies entspricht einer Steigerung um 6,8 Prozent gegenüber 2007. Damals waren 762 Personen wohnungslos. Der Anstieg war diesmal ein „männliches Phänomen“. Die Zahl der wohnungslosen Männer stieg gegenüber dem Vorjahr von 369 auf 410 Personen, diejenige der Frauen sank von 165 auf 135 Personen. Einen deutlichen Anstieg gab es bei den wohnungslosen EU-BürgerInnen (von 54 auf 82), während die Zahl der wohnungslosen Jugendlichen mit 44 Personen in etwa gleich blieb (2007: 45).

Jährliche Erhebung

Dies sind die zentralen Ergebnisse der letzten Wohnungslosenenerhebung, die vom Forum Wohnungslo-

senhilfe jährlich durchgeführt wird, um einen aktuellen Überblick über die Trends und Entwicklungen der Wohnungslosigkeit in der Stadt Salzburg zu erhalten. Das betrifft sowohl die Anzahl der von Wohnungslosigkeit betroffenen Menschen als auch die Verteilung dieser Personen auf die unterschiedlichsten Formen der Wohn(not)versorgung.

Erfasst werden Menschen, die akut wohnungs- und obdachlos sind, sowie jene, die von bevorstehender Wohnungslosigkeit bedroht sind. Dazu zählen:

- Obdachlose
- Wohnnotversorgte in Klöstern, Asylen, Herbergen, Pensionszimmern und Notschlafstellen
- Menschen ohne eigenen Wohnraum, die bei Bekannten und Freunden untergekommen sind
- Menschen in betreuten Unterkünften
- Menschen ohne Wohnung, die zum Zeitpunkt der Erhebung in Krankenhäusern, Kur und Therapieanstalten aufgenommen sind
- Wohnungslose Menschen in Gefangenenhäusern

- Menschen in unzumutbaren Wohnverhältnissen (baulich, hygienisch, starke soziale Spannungen)
- Menschen, die in sehr beengten Wohnmietverhältnissen leben müssen (Überbelag)

Es werden insgesamt 90 Institutionen befragt, an die sich Menschen mit Wohnproblemen wenden, davon liefern ca. 60 Einrichtungen Daten für die Erhebung. Erfasst werden die soziodemografische Merkmale Geschlecht, Geburtsdatum, Familienstand. Doppelnennungen werden gefiltert. Seit 1994 wurden laufend Anpassungen in der Erhebung vorgenommen (Schwerpunkt Frauen und Jugendliche), zuletzt z.B. wurde auch versucht, Personen zu erfassen, die starken sozialen Spannungen in Trennungs- und Gewalt-situationen ausgesetzt sind. Den Initiatoren zufolge kommt der Salzburger Wohnungslosenerhebung in dieser Form in Österreich einer Vorreiterrolle zu, in Graz und Innsbruck wurde das Konzept bereits übernommen und umgesetzt.

Versteckte Wohnungslosigkeit weiter gestiegen

Der bereits in den vergangenen Jahren zu beobachtende Trend des Anstiegs von versteckter Wohnungslosigkeit hat sich zuletzt fortgesetzt: Gaben 2007 192 Personen an, dass sie bei Bekannten oder Freunden wohnen, so stieg diese Zahl im Vorjahr auf 233 Personen an (+21%). Besonders stark war der Anstieg in dieser Kategorie bei wohnungslosen Männern (+ 36%).

Weiters sind Menschen mit Migrationshintergrund zunehmend von Wohnungslosigkeit betroffen. So

stieg die Zahl der wohnungslosen EU-BürgerInnen von acht Personen im Jahr 2001 auf 82 im Jahr 2008, diejenige der MigrantInnen ohne Wohnung von 22 Personen im Jahr 2002 auf 102 im Jahr 2008.

Defizitäre Hilfestrukturen

An den von ihnen bereits zuvor regelmäßig kritisierten defizitären Hilfestrukturen im Rahmen der Wohnungslosenhilfe hat sich in den vergangenen Jahren wenig verändert, monierten die VertreterInnen des Forums. Einzig die Winternotschlafstelle Mülln wurde neu in Betrieb genommen. Der grundsätzliche Bedarf nach dieser Einrichtung wird von den anwesenden Forum-VertreterInnen zwar nicht bezweifelt, sie bemängeln aber deren Ausgestaltung bzw. Organisation. Das Projekt „Nachfolgewohnraum“ wurde nach ca. eineinhalbjähriger Diskussion seitens des Landes und der Stadt abgelehnt. Neue Angebote seien derzeit allerdings im Gespräch bzw. in Planung.

Die Unterstützung des Sozialamtes für den Wohnbedarf („Höchst zulässiger Wohnaufwand“ – HWA) klappt im Gegensatz zur Preisentwicklung auf dem privaten Wohnungsmarkt immer weiter auseinander (siehe Grafik).

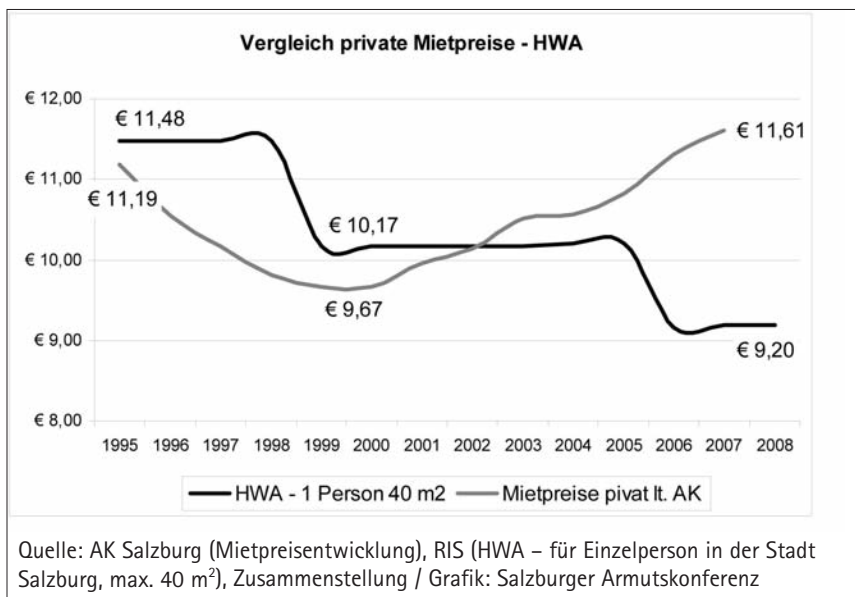
Die Erfahrung in der täglichen Beratungstätigkeit bestätigt diese Entwicklung. Bei der Suche nach einer Kleinwohnung scheitert man in der Regel an den Kosten. So wurden beispielsweise in der Samstagsausgabe der Salzburger Nachrichten vom 14.2.2009 insgesamt 53 Kleinwohnungen/Garconnieren angeboten. Nur sechs davon waren innerhalb des HWA, alle anderen darüber. Auch die Nachfrage bei Immobilienbüros verlief ähnlich, von zwölf angefragten Büros hatte bloß eines in absehbarer Zeit eine Wohnung innerhalb des höchst zulässigen Wohnungsaufwandes.

Die ProponentInnen verwiesen auf die relevante Verordnung: „Gemäß § 12a Abs 2 des Salzburger Sozialhilfegesetzes ist der höchstzulässige Wohnungsaufwand je m² Wohnnutzfläche unter Bedachtnahme auf die durchschnittlichen regionalen statistischen Daten des Sozialhilfeträgers für Wohnungen mit zweckentsprechender Ausstattung für jeden politischen Bezirk gesondert jeweils für ein Kalenderjahr durch Verordnung festzulegen.“

Zusätzlich würden seitens des Sozialamtes für Pensionszimmer seit dem 1. Juli 2006 nur mehr 75 Prozent des Richtsatzes (HWA) in der Stadt Salzburg bezahlt, mit der Konsequenz, dass laufend Fälle bekannt werden, bei denen die BewohnerInnen von Pensionszimmern teilweise deutlich mehr zahlen müssen, als durch den Richtsatz zur Vergütung gestellt wird. Dies

Forum Wohnungslosenhilfe

Das Forum Wohnungslosenhilfe ist ein Netzwerk von Trägern der Wohnungslosenhilfe sowie von Einrichtungen der psychosozialen Versorgung im Bundesland Salzburg. Netzwerk- bzw. KooperationspartnerInnen sind die Caritas Salzburg, die Soziale Arbeit GmbH, der Verein Frauentreffpunkt, der Verein Laube, NEUSTART Salzburg, Pro Mente Salzburg, das Vertretungs-Netz Sachwalterschaft, die Salzburger Armutskonferenz, die BAWO (Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe), die Kinder- und Jugendanwaltschaft Salzburg sowie das Institut helix - Forschung & Entwicklung. Das Forum Wohnungslosenhilfe ist in der Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe (www.bawo.at) vertreten.



sei gleichbedeutend mit einer Richtsatzkürzung für den Lebensunterhalt.

Bei den Pensionszimmern, deren Qualität den Forums-VertreterInnen nur zum Teil adäquat erscheint, habe die Verringerung des Angebotes zu einer weiteren Verknappung der Unterbringungsmöglichkeiten geführt. Von den ProponentInnen wird eine Verdrängung in Richtung „private Wohnversorgung“ angenommen, zumal auch die Ergebnisse der aktuellen Wohnungslosenhebung in diese Richtung weisen.

Kein Rückgang der Wohnungsnot

Der seitens der Stadt Salzburg offiziell verlautbarte Rückgang von Wohnungssuchenden am städtischen Wohnungsamt von 4.000 (2007) auf 3.200 (2008; Erhebung jeweils am 1.5.) wird zwar grundsätzlich als positiv erachtet, die Auswirkungen auf die Situation von Wohnungslosen könne allerdings nicht seriös beantwortet werden, da hierzu die Vergleichsdaten fehlen.

Die gesteigerte Neubautätigkeit im Bereich des geförderten Wohnbaus wird von den ProponentInnen sehr begrüßt wegen des dämpfenden Einflusses auf die Mietpreisentwicklung und weil die Liste am Wohnungsamt dadurch kürzer werde. Allerdings weisen sie darauf hin, dass damit dem Problem der Wohnungslosigkeit nur unzureichend Rechnung getragen werde. Zum einen könne die Neubautätigkeit das Problem der Wohnungslosigkeit quantitativ nicht bewältigen, zum anderen bedarf es ihres Erachtens einer umfassenden, aufeinander abgestimmten Wohnungslosenhilfe, die auf die speziellen Bedarfe und Problemlagen der Betroffenen einzugehen vermag

(hinsichtlich Beratung sowie des Bedarfs an kleinen Wohneinheiten/Garconnieren).

In der täglichen Beratungstätigkeit könne kein Rückgang der Wohnungsnot verzeichnet werden. Dies betrifft einerseits die steigende Belastung mit Wohnkosten, andererseits aber auch die Suche nach entsprechend leistbarem Wohnraum.

Fallbeispiele

Zur Veranschaulichung des Gesagten wurden bei der Pressekonferenz zwei Fall-

beispiele präsentiert: Zum einen der Fall des Herrn S., der beim Wohnungsamt als wohnungssuchend vorgemerkt und sogar in der Reihung unter den ersten 40 ist und der derzeit nach der Trennung von seiner Lebensgefährtin ein Pensionszimmer bewohnt. Seinen Lebensunterhalt bezieht er neben einem geringen Pensionsvorschuss vorwiegend aus der Sozialhilfe. Für das Substandard-Zimmer ohne Waschbecken muss er aus Eigenmitteln noch rund 80 Euro bestreiten (Gesamtpreis 360 Euro), sodass ihm real 369 Euro monatlich zur Bestreitung des Lebensunterhalts verbleiben.

Zum zweiten wurde der Fall des Herrn G. geschildert, der Arbeitslosengeld bezieht. Er hat seit Jahren keinen festen Wohnsitz, seine Nächtigungen beschränken sich auf Aufenthalte bei Bekannten, in der Not-schlafstelle sowie in vom Sozialamt mitfinanzierten Substandard-Pensionszimmern. Im Sommer 2006 trat erstmals eine Verordnung der Landesregierung in Kraft, die eine Kürzung der Wohnunterstützung für derartige „Pensionszimmer“ vorsah (in der Stadt Salzburg um 25 Prozent, in den übrigen Bezirken um 20 Prozent). Für viele KlientInnen der Wohnungslosenhilfe, auch für Herrn G., brachte diese Verordnung eine finanzielle Schlechterstellung. Denn viele Vermieter akzeptierten diese Veränderung nicht und forderten von den KlientInnen eine zusätzliche Mietleistung; mit der Konsequenz, dass eine Weigerung der Zahlung zur sofortigen Kündigung und in weiterer Folge zu akuter Obdachlosigkeit führen würde. Herr G. wohnte bis zum Inkrafttreten dieser Verordnung in einem dieser Pensionszimmer; als persönliche Konsequenz zog er es dann vor, bei Bekannten bzw. in den

oben genannten Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe zu nächtigen.

Die Geschichte von Herrn G. ist kein Einzelfall und macht nach Ansicht des Forums Wohnungslosenhilfe den Anstieg der Zahl der Männer, die bei Bekannten bzw. Freunden nächtigen, plausibel.

Wohnungslose Frauen

Die Situation von wohnungslosen Frauen – mit oder ohne Kinder – bildet sich in der konkreten Beratungstätigkeit unverändert ab. Den in der aktuellen Erhebung festgestellten Rückgang bei versteckt wohnungslosen Frauen (s.o.) erklären sich die ProponentInnen damit, dass einerseits eine frauenspezifische Einrichtung dieses Mal keine Daten geliefert hat und andererseits laut Auskunft des Wohnungsamtes im letzten Jahr vermehrt Frauen (mit Kindern) mit einer Wohnung versorgt wurden. Es gebe nach wie vor keine Angebote in der Wohnungslosenhilfe, die geschlechtsspezifisch ausgerichtet sind und somit die weiblichen Problemlagen berücksichtigen, kritisiert das Forum Wohnungslosenhilfe. Frauen in Wohnnotsituationen könnten daher nur unbefriedigend beraten und versorgt werden.

Forderungen und Perspektiven

Abschließend deponierten die VertreterInnen des Forums Wohnungslosenhilfe ihre Wünsche und Forderungen an die (kommunal-)politisch Verantwortlichen. Dazu zählt die strukturelle Verankerung und der qualitative Ausbau der jährlichen Wohnungslosenerhebung, um ein noch detaillierteres Bild der Problematik zu erhalten. Der Verweis auf eine derzeit lau-

fende österreichweite Erhebung sei unzureichend, da diese wiederum auf die Daten der vorliegenden Erhebung zurückgreife.

Stadt und Land Salzburg werden aufgerufen, eine verbindliche partizipative Wohnungslosenhilfeplanung einzurichten und einen Entwicklungsplan für die Angebote der Wohnungslosenhilfe aufzulegen. Lücken in der Wohnnotversorgung müssten geschlossen werden, eingefordert werden insbesondere spezielle Angebote für Frauen, Jugendliche und psychisch kranke Personen.

Öffentliche finanzielle Unterstützungssysteme, vor allem die Sozialhilfe, müssten an die realen Kostensteigerungen angepasst werden. Auch eine Erhöhung des Kontingentes an leistbarem kommunalem bzw. öffentlichem Wohnraum (durch Neubau, Änderung der Vergabekriterien etc.) wird gefordert, wobei angemerkt wird, dass geförderter Wohnbau alleine nicht ausreichend ist, um die Wohnungslosenproblematik zu beheben. Man brauche zudem zielgruppenspezifische Wohnangebote und schnell verfügbaren, leistbaren Wohnraum.

Die VertreterInnen des Forums Wohnungslosenhilfe gehen davon aus, dass sich die Lage am Wohnungsmarkt durch die momentane Wirtschaftskrise weiter zuspitzen wird. Neben arbeitsmarktpolitischen würde man daher auch dringend wohnpolitische Interventionen benötigen. [hs]

Quelle: Presse-Information Wohnungslosenerhebung 2008, Unterlagen zur Pressekonferenz am 20.02.2009

Biografie eines Widerstandskämpfers

Rudolf Haunschmid zählt zu den Männern und Frauen des antifaschistischen Widerstands, die einen Weg gegangen sind, der außergewöhnlich ist. Geboren 1922 in Linz, bildete Rudolf Haunschmid mit anderen eine illegale Widerstandszelle, trat gegen die faschistische Kriegspolitik auf und verhalf französischen Kriegsgefangenen zur Flucht in ihre Heimat. Nach seiner Verhaftung durch die Gestapo wurde Haunschmid von dieser brutal misshandelt und von der NS-Justiz schließlich zu einem Jahr Gefängnis verurteilt. 1942 zog ihn die Wehrmacht „auf Bewährung“ in das berühmte Strafbataillon 999 ein, das in Nordafrika zum Ein-

satz kam. Unter abenteuerlichen Umständen gelang es dem überzeugten Antifaschisten, als Soldat in die französische Armee einzutreten und in Europa gegen die Nazis zu kämpfen. Für seine Verdienste um die Befreiung Österreichs bekam er 2007 das Goldene Verdienstzeichen des Landes OÖ und 2009 das Goldene Verdienstzeichen der Republik Österreich verliehen.

KZ-Verband/VdA OÖ (Hg.): Rudolf Haunschmid Biographie eines Widerstandskämpfers Broschüre, 56 Seiten, Preis EUR 4,00 zzgl. Versandkosten. Bestellbar bei: KZ-Verband/VdA Oberösterreich; Fax: 0732 773393 Mail: office@kzverband-ooe.at

Soziale Innovationen strategisch umsetzen

Impulse für die Versorgung älterer Menschen in Oberösterreich

Bei der Bearbeitung von Projekten für Alten- und Pflegeheime, bei der Erstellung von Konzepten für Gemeinden („Alt werden in...“) sowie auf Basis eigener Erfahrungen als betroffener Angehöriger haben mich in den letzten Jahren zunehmend folgende Fragen bewegt:

- Wie kann es gelingen, in Oberösterreich auch in Zukunft ein Altern in Würde zu sichern?
- Wie kann es gelingen, vorausschauend „leistbare“ neue Dienste/Angebote zu definieren und zur rechten Zeit in den Normalbetrieb überzuführen?
- Wie kann die Kommunalpolitik ihrer Rolle als „Problemlöserin vor Ort“ zur Sicherstellung der Betreuung und Pflege älterer Menschen gerecht werden?

Es gibt dafür keine „leichten“ oder „schnellen“ Antworten – vielmehr stellt sich die Herausforderung, ständig innovative Ideen zu prüfen und geeignete soziale Innovationen strategisch umzusetzen. Dies alles steht unter dem Anspruch, die wesentlichen Kriterien für soziale Dienstleistungsangebote – Fachlichkeit, Organisierbarkeit und Finanzierbarkeit – in eine befriedigende Balance zu bringen.

1. Die aktuellen Rahmenbedingungen in Oberösterreich

Die Regelungsdichte für den Alten- und Pflegebereich in Oberösterreich ist relativ hoch (vgl. Oö. Sozialhilfegesetz 1998 (SHG), Oö. Alten- und Pflegeheimverordnung 1996 – HVO) und die Regelungen werden laufend und kontinuierlich weiterentwickelt. Die Sozialplanung auf Ebene des Landes OÖ und der regionalen Träger ist gesetzlich klar geregelt (§ 5 sowie im 8. Hauptstück Sozialplanung, §§ 53–58 Oö. SHG; vgl. Wurm 2008).

Anbieter von stationären und ambulanten Versorgungsangeboten im Alten- und Pflegebereich sind in OÖ überwiegend regionale Träger (Sozialhilfverbände – SHV, Städte mit eigenem Statut). Beim Angebot von Plätzen in Alten- und Pflegeheimen haben sie einen Anteil von 70 Prozent, 14,9 Prozent der Plätze werden von Kommunen und 15,2 Prozent von kirchlichen/freigemeinnützigen Trägern bereitgestellt (vgl. Oö Sozialbericht 2008, 21).

Die Bürgermeister/innen, Amtsleiter/innen und Mitglieder des Gemeinderates kennen häufig die persönliche Situation einer pflege- und betreuungsbedürftigen Person und ihrer Angehörigen. Von ihnen wird Hilfe in schwierigen Notlagen erwartet, etwa wenn der Unterstützungsbedarf plötzlich und unerwartet entsteht bzw. die Betreuung von den Angehörigen und informellen Netzen nicht mehr geleistet werden kann.

Im Rahmen einer „Qualitätsoffensive“ in den Alten- und Pflegeheimen konnte in den vergangenen Jahren in OÖ eine beeindruckende Aufbauleistung erbracht werden. Zu Jahresbeginn 2009 standen in den 118 Alten- und Pflegeheimen (APH) Oberösterreichs 11.600 Norm- und Kurzzeitplätze zur Verfügung. Davon waren 6.500 neu / umgebaut / saniert. Im Jahr 2009 wird die Erneuerung von weiteren 1.107 Plätzen abgeschlossen und mit der Sanierung von 1.141 Plätzen begonnen.

2009 werden zu den bestehenden 2.328 Plätzen Betreubares Wohnen (BW) 363 weitere BW übergeben und mit der Errichtung von weiteren 399 Einheiten begonnen (Ackerl 2009a). Zielgrößen für 2015 sind 13.837 APH-Plätze und 4.300 BW (Oö. Sozialbericht 2008, 22, 35).

Dieser Ausbau auf institutioneller Ebene muss durch eine entsprechende Entwicklung auf Seiten des Personals gedeckt sein. Der Oö. Sozialbericht 2008 (33) bringt dazu folgende Zahlen: Der Personalstand in den Alten- und Pflegeheimen betrug zum 31.12.2007 4.245,8 Personaleinheiten (PE) (das entspricht etwa 5.390 Personen in Pflege und Betreuung), in der medizinischen Hauskrankenpflege (HKP) waren 220,3 PE tätig (ca. 380 Personen), in der Mobilien Betreuung und Hilfe (MBH) 582,8 PE (ca. 1.050 Personen). Somit waren etwa 6.820 Mitarbeitende in der Pflege und Betreuung auf 5.048,9 Vollzeitstellen eingesetzt (Oö. Sozialbericht 2008, 26–33).

Durch eine hohe Teilzeitquote ist die Anzahl der Mitarbeiter/innen „nach Köpfen“ erheblich höher als die Anzahl der Personaleinheiten. Bei der Abschätzung des Ausbildungsbedarfes (Ersatz- und Erweiterungsbedarf) ist dies zu berücksichtigen.

Die Zahl der Absolvent/innen der Schulen für Altenfachbetreuung in OÖ betrug von 2001 bis 2007 insgesamt 4.625 Personen (Oö. Sozialbericht 2008, 42). Die Absolvent/innenzahl schwankt zwischen 530 und 930 Personen pro Jahr, im Durchschnitt sind es 630 Absolvent/innen.

2. Aktuelle Planungen und ihre Herausforderungen

Oberösterreich steht aufgrund der demographischen Entwicklung vor großen Herausforderungen in der Bereitstellung und Finanzierung der zukünftigen Altenhilfe. Das Sozialressort hat bei der Überarbeitung der zentralen Planungsgrundlage „Bedarfs- und Entwicklungsplan“ (BEP) (Ackerl 2007) unter Einbindung der Abteilung Statistik methodisch neue Ansätze gewählt (Ebd. 1), die gegenüber dem alten Berechnungsmodell eine geringere Anzahl pflege- und betreuungsbedürftiger Personen ergeben.

Die errechneten Zahlen stellen für alle Entscheidungsträger in der Politik eine schwierig zu bewältigende Aufgabe dar. Im überblickbaren Planungszeitraum 2008 - 2015 nimmt die Zahl der pflege- und betreuungsbedürftigen Personen „nur“ um gut 10 Prozent, bis 2030 um ca. 40 Prozent zu (siehe Tabelle). Die Entwicklung in den oberösterreichischen Bezirken ist dabei durchaus unterschiedlich.

Aus diesen Zahlen errechnen sich bis 2015 zusätzliche 2.900 APH-Plätze. Finanziell ist dabei mit folgenden zusätzlichen Ausgaben („Netto-Kosten“ = Brutto-Ausgaben abzüglich Klient/innenbeitrag; in Mio Euro) für die regionalen Träger zu rechnen (Ackerl 2007, 15-22):

- Mobile Dienste: von 32,0 Mio. Euro (2006) auf 73,9 Mio. Euro (2015). Das ergibt zusätzliche Netto-Kosten von 41,9 Mio. Euro.
- Alten- und Pflegeheime: von 97,1 Mio. Euro (2006) auf 125,8 Mio. Euro (2015) im Szenario I (=Ausgabenuntergrenze) bzw. auf 141,1 Mio. Euro im Szenario II (=Ausgabenobergrenze). Das ergibt einen Zuwachs bei den Netto-Kosten um 28,7 bzw. 44,0 Mio. Euro.

In Summe wachsen die zusätzlichen Ausgaben zur Versorgung älterer Menschen für die Kommunen voraussichtlich um 70,6 bis 85,9 Mio. Euro. Die Größenordnung des Zusatzaufwandes von etwa 52 bis 67 Prozent stellt die ohnehin angespannten Gemeindebudgets vor erhebliche Herausforderungen.

Zugleich werden seitens des Sozialressorts des Landes einige neuere Angebotsformen in die Diskussion mit den regionalen Trägern eingebracht (Ackerl 2009b, 7: „Vision 2015“), die im regionalen Bereich eine zusätzliche, wohnortnahe Hilfe darstellen können:

- Betreutes Betreubares Wohnen (BBW): eine Wohnform, die sich am „Hausgemeinschaftsgedanken“ orientiert
- Kleinere APH (Kleinheime) mit 36 bis 48 Plätzen zur Versorgung von Kleinregionen (=mehrere Ge-

Voraussichtliche Entwicklung der pflege- und betreuungsbedürftigen Personen in OÖ

2008-2030 (Ackerl 2007)

| SHV | 2008 | 2010 | 2015 | 2020 | 2025 | 2030 | Verä.2008/15 | Verä.2008/30 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--------------|--------------|
| Steyr Stadt | 2.128 | 2.129 | 2.104 | 2.130 | 2.238 | 2.356 | -1,1% | 10,7% |
| Linz-Stadt | 10.831 | 10.951 | 10.987 | 11.062 | 11.537 | 12.088 | 1,4% | 11,6% |
| Wels Stadt | 2.820 | 2.877 | 2.976 | 3.139 | 3.403 | 3.677 | 5,5% | 30,4% |
| Grieskirchen | 4.142 | 4.207 | 4.402 | 4.580 | 4.833 | 5.150 | 6,3% | 24,4% |
| Steyr-Land | 3.308 | 3.403 | 3.636 | 3.891 | 4.227 | 4.631 | 9,9% | 40,0% |
| Ried | 3.210 | 3.341 | 3.554 | 3.738 | 3.943 | 4.220 | 10,7% | 31,5% |
| Kirchdorf | 2.985 | 3.087 | 3.309 | 3.508 | 3.797 | 4.148 | 10,8% | 39,0% |
| Freistadt | 3.515 | 3.629 | 3.900 | 4.173 | 4.546 | 5.015 | 11,0% | 42,7% |
| Gmunden | 5.069 | 5.270 | 5.630 | 5.998 | 6.536 | 7.198 | 11,1% | 42,0% |
| Rohrbach | 3.351 | 3.481 | 3.727 | 3.922 | 4.123 | 4.460 | 11,2% | 33,1% |
| Eferding | 1.959 | 2.036 | 2.221 | 2.421 | 2.632 | 2.868 | 13,4% | 46,4% |
| Wels-Land | 3.062 | 3.206 | 3.478 | 3.764 | 4.107 | 4.550 | 13,6% | 48,6% |
| Vöcklabruck | 6.237 | 6.517 | 7.114 | 7.656 | 8.328 | 9.071 | 14,1% | 45,4% |
| Braunau | 5.087 | 5.315 | 5.804 | 6.225 | 6.741 | 7.376 | 14,1% | 45,0% |
| Schärding | 3.146 | 3.335 | 3.609 | 3.895 | 4.207 | 4.533 | 14,7% | 44,1% |
| Linz-Land | 6.246 | 6.555 | 7.234 | 7.929 | 8.816 | 9.891 | 15,8% | 58,3% |
| Perg | 3.451 | 3.616 | 4.071 | 4.552 | 5.081 | 5.712 | 18,0% | 65,5% |
| Urfahr-Umgebung | 4.002 | 4.212 | 4.823 | 5.533 | 6.364 | 7.311 | 20,5% | 82,7% |
| OÖ GESAMT | 74.549 | 77.169 | 82.581 | 88.117 | 95.460 | 104.255 | 10,8% | 39,8% |

meinden), orientiert am Hausgemeinschaftsmodell (siehe Land Salzburg o.J.)

■ Wohngruppen für Menschen mit dementiellen Veränderungen

Auf Basis der neuen Zielsetzungen und strategischen Überlegungen des Sozialressorts (Ackerl 2009b) und der neuen Wohnformen bedeutet dies 70 neue Standorte von „Kleinheimen“. Diese Einrichtungen sind sinnvoll vernetzt und im Verbund zu führen und legen so in Zukunft ein feinmaschigeres Netz über die in Kleinregionen unterteilten politischen Bezirke/Sozialhilfeverbände.

Diese Planungen werden gravierende Auswirkungen auf der Personalseite nach sich ziehen. Die Ausweitung des Angebotes um 2.900 zusätzliche Wohnplätze bedeutet bei einer Kennzahl von 2,7 Heimbewohner/innen je Pflegepersonaleinheit (Oö. Sozialbericht 2008, 24) zusätzliche 1.074 Pflege-PE. Hochgerechnet auf Köpfe (ca. 1,27 Personen/PE) wäre dies ein Erweiterungsbedarf um etwa 1.360 Pflegekräfte im Zeitraum 2009 bis 2015 (ca. 200 Personen/Jahr).

Der *Ersatzbedarf* wäre unter der Annahme einer durchschnittlichen Verweildauer im Beruf (dVDB) aus der Schätzung der Pflege- und Betreuungspersonen (ca. 6.900) zu errechnen. (Annahme dVDB: 10 Jahre -> 690, 20 Jahre -> 345, 30 Jahre -> 230 Personen Ersatzbedarf/Jahr).

Welche Annahme man für weitere Ausbauplanungen von Versorgungssystemen realistisch wählen soll und welche Auswirkung die völlige Öffnung der Arbeitsmärkte für die Pflegeberufe in der EU haben wird, bedarf weiterer Untersuchungen.

3. Innovationsbedarf im Versorgungssystem

Das aktuelle Versorgungssystem in Oberösterreich weist einige problematische Züge auf, die in der Praxis die Betroffenen und ihre Angehörigen immer wieder vor Schwierigkeiten stellen.

Die Angebote der Mobilen Dienste (Mobile Betreuung und Hilfe (MBH) und Hauskrankenpflege (HKP)) werden in OÖ als zwei faktisch nicht vernetzte Angebote geführt. Je nach Bezirk unterschiedlich müssen von den Betroffenen und ihren Angehörigen zwei unterschiedliche Anbieter für HKP und MBH koordiniert werden. Aus Sicht der Nutzer dieser Dienste wäre das Prinzip einer Anlaufstelle - „One-Stop-Shop“- , die die Angebote operativ koordiniert, steuert und fachlich/qualitativ überprüft, eine große Erleichterung.

Weiters ist die Zuordnung der eher kleinräumigen Sozialspengel zu den einzelnen Anbietern der Dienste

für den Spitzenausgleich und die Kapazitäts- und Einsatzplanung aus Kundensicht suboptimal (vgl. Wochenend- und Feiertagsdienste).

Die operative Verzahnung ambulanter und stationärer Angebote (einschließlich Krankenhäuser) ist insgesamt kaum gegeben. Diese Schnittstellen-Thematik stellt für die pflegenden Angehörigen eine zusätzliche Belastung dar. Die verdienstvollen und engagierten Bemühungen der Mitarbeiter/innen in den Sozialberatungsstellen und der Überleitungspflege der Krankenhäuser ändern daran für den häuslichen Pflegealltag nur wenig.

Die Bevölkerung erwartet von den regionalen Trägern differenzierte Angebote zu Wohnen und Pflege im Alter. Innovative und bewährte Modelle dafür gibt es - nicht nur im Ausland (siehe Primetzhofer 2008; Links: „Wohnen im Alter“, Kuratorium Deutsche Altershilfe).

Die folgenden Anregungen für die strategische Weiterentwicklung der Mobilen Dienste und der Wohnformen für Senioren in Oberösterreich basieren auf aktueller Literatur und der Reflexion eigener Projekt-Erfahrungen.

Das „klassische“ Alten- und Pflegeheim mit etwa 80 bis 120 Plätzen bleibt auch weiterhin das Rückgrat der Pflegeversorgung im regionalen Bereich. Es kann als „Kompetenzzentrum“ mit „innerer Differenzierung“ weiterentwickelt werden.

- Unter „innerer Differenzierung“ ist eine Strukturierung nach Wohngruppen und Wohnbereichen oder nach dem Wohngemeinschaftsprinzip - alle mit bestimmten gemeinsam genutzten Zentralfunktionen wie Küche, Nachtdienst, Personalpool,...- und individueller Tagesstruktur im überschaubaren Alltagsbereich zu verstehen: Diesen „Mischformen“ entsprechen bereits einige APH in OÖ. Unter diesen Begriff fällt auch das „strenge“ Wohngemeinschaftsmodell (siehe Land Salzburg o.J.)
- Als „Kompetenzzentrum“ könnte das APH neue Funktionen übernehmen, z.B. durch Angliederung von Beratungsdiensten (Sozialberatungsstellen, Selbsthilfegruppen (SHG), Morbus Alzheimer Beratung,...), als zentraler Ort für Fachfortbildungen der stationären und mobilen Dienste und der Ehrenamtlichen sowie für Angehörigenbildung/-schulung (Hauskrankenpflegekurse, Umgang mit dem Älterwerden der Angehörigen - „mein Bild vom alten Menschen“, Loslassen/Abschiednehmen/Sterben, praktische „Um-

gang mit...-Kurse", z.B. Demenz, Ernährung im Alter, Bewegung/Mobilität, Verwendung von Pflegehilfen,...), als Begegnungsstätte nach außen mit Veranstaltungsräumen und Kaffeehaus. Es bietet sich besonders als Vernetzungsplattform im regionalen Verbundsystem mit Kleinheimen sowie als Einsatzstelle für ambulante Dienste an.

Einem derartigen Alten- und Pflegeheim könnten auch „heimgebundene Wohnungen“ zugeordnet sein - entweder als Seniorenwohngemeinschaft (Gratzer 2002), als Betreubares Wohnen oder als Betreutes Betreubares Wohnen

Für die „ländlichen“ Regionen in OÖ wären innovative Modelle zu prüfen, wie es z.B. das Vorarlberger Modell „Integrierte Altenpflege „IAP“ Ludesch“ darstellt: Es wurde ab 1988 entwickelt und ist seit 1990 erfolgreich in Betrieb. Es ist effektiv und volkswirtschaftlich effizient: „Bettenbedarfsplan: Ludesch braucht im Jahr 2006 9 Betten. Der tatsächliche Bedarf im IAP: 4,2 Betten.“ (Integrierte Altenpflege (IAP) Ludesch - Links).

Das IAP-Modell ist im Sinne der neuen strategischen Linie im öö. Sozialressort ein „Kleinstheim“ mit (Betreutem) Betreubarem Wohnen, Tageszentrum sowie integrierter Pflegedienstleitung für die stationäre und ambulante Altenpflege der Region. Der Zentrumsleiter übernimmt das Case Management, die Pflegedienstleitung quasi das „Care Management“ für mehrere Gemeinden. Das IAP Ludesch baut auf der alemannischen Kultur des Gemeinsinns und des Kosten-sparens auf und ist somit nicht 1:1 auf Oberösterreich übertragbar. Teile der Grundphilosophie und der Organisationsform des Zentrums könnten jedoch regionale Planungs- und Gestaltungsprojekte befruchten.

Für den städtischen Bereich in Oberösterreich wäre das Studium deutscher „Quartiersmodelle“ eine Quelle für innovatives Know-How (vgl. Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG)).

Für eine Verbundlösung von Kleinheimen sind geeignete Organisations- und Betriebsführungsmodelle im Sinne der „Prozessorganisation“ zu entwickeln. Ein qualitativ hochwertiger, optimierter Betrieb erfordert hohe Steuerungskompetenz. Der erhoffte Kostendämpfungseffekt durch „Ressource-Sharing“ setzt klar definierte und gelebte Prozesse voraus.

Bauplanungen für Alten- und Pflegeheime sollten auch nach den Kriterien *zukunfts offen* und *entwicklungsfähig* geprüft werden: Auch andere Nutzungen müssen ohne Generalsanierung mit kleineren Adaptierungen möglich sein. Bauentscheidungen reichen

ca. 20 bis 30 Jahre in die Zukunft! Die Umgestaltung eines Wohnbereiches z.B. in eine Wohngruppe für Demenz-Betroffene sollte einfach möglich sein.

Um qualifizierte Mitarbeitende in ausreichender Zahl zu gewinnen, ist eine Weiterentwicklung der bestehenden Berufsbilder ein Gebot der Stunde. Der teilweise bereits bestehende Personalmangel mahnt zur Vorsicht, besonders wenn heute schon neu errichtete Einrichtungen nicht betrieben werden können.

Es gilt, strategisch, gezielt und organisiert Freiwillige und ehrenamtliche Personen in (informelle) Betreuungsnetzwerke einzubinden. Dies bedarf noch weiterer Überlegungen und der Aufarbeitung bestehender, erfolgreicher Best-Practice-Modelle. Ziel dabei ist zum einen Sinn-Stiftung für Menschen, die sich engagieren wollen und können - im Sinne bürgerschaftlichen Engagements. Die Lebensqualität älterer Mitbürger /innen zu sichern und auch Kosten einzusparen sind weitere wichtige Ziele.

Lokal bzw. regional (in den neu definierten „Kleinregionen“) angesiedelte Case-Manager/innen könnten als einheitliche Anlaufstelle mit Beratungs-, Vernetzungs- und Steuerungsfunktion der mobilen und stationären Anbieter (vgl. IAP Ludesch) einen wertvollen Dienst leisten.

Mittelfristig sind die Dienstleistungsbereiche „Hauskrankenpflege (HKP)“ und „Mobile Betreuung und Hilfe (MBH)“ zu integrieren. Als erster Schritt könnte eine integrierte, regionale Einsatzleitung die weiterführenden Kooperationen anregen.

Möglichst weitgehend sollte Wahlmöglichkeit bei den Mobilien Diensten bestehen, bei einem Leistungswettbewerb mehrerer Anbieter. Ein geordneter Leistungswettbewerb mit Wahlmöglichkeit der Kunden/Kundinnen führt in der Regel zu einer größeren Zufriedenheit mit den Diensten insgesamt. Andere österreichische Bundesländer mit vergleichbarer Struktur (z.B. NÖ) leben schon viele Jahre mit einem Mitbewerbsmodell bei den sozialen Diensten.

Insgesamt ist der kommunalen Ebene, den Wohnsitzgemeinden wieder eine größere Verantwortung und eine wichtigere Rolle in der Versorgung älter Menschen beizumessen. Hier können am besten lokal angepasste Lösungen für Einzelpersonen entwickelt werden (vgl. IAP Ludesch).

4. Strategien für die Zukunft

Insgesamt kann das Land OÖ ein gut ausgebauten und hochwertiges soziales Netz für pflege- und betreuungsbedürftige Bürger vorweisen. Es wurde in Jahr-

zehnten engagierter, geduldiger politischer und fachlicher „Kleinarbeit“ geknüpft. Aufbauend auf den Potentialen der Vergangenheit ist jetzt ein guter Zeitpunkt, neue Modelle und innovative Ansätze zu verfolgen. Damit könnte den großen Herausforderungen, die uns die Alterung der Gesellschaft stellt, durch soziale Innovation Rechnung getragen werden. Die Bewältigung der anstehenden Aufgaben erfordert ein Umdenken in der Bevölkerung und bei ihren Repräsentanten: den Politiker/innen auf Gemeinde- und Landesebene.

Es gilt, Zukunft zu denken und Zukunft zu wagen – im Sinne fachlich hochwertiger, innovativer sozialer Dienste, die kompetent, effektiv und effizient organisiert und geführt sind und finanzierbar, d.h. (individuell und gesellschaftlich) leistbar bleiben. Dies alles umzusetzen, erfordert eine strategische Vorgehensweise seitens der Auftraggeber (Land und regionale Träger der Versorgungssysteme für ältere Menschen) wie auch der Dienstleistungsorganisationen.

Es wird einer gesamthaften, abgestimmten Strategie auf Landes-, Bezirks- sowie Gemeindeebene bedürfen, um die zukünftigen Anforderungen an die Sozialen Dienste durch die absehbare Bevölkerungsentwicklung fachlich, qualitativ, organisatorisch, personell und finanziell zu bewältigen. Die kommunale Ebene ist dabei besonders gefordert. Das Ziel muss sein, dass Menschen nach Möglichkeit dort alt werden können, wo sie gelebt haben.

Anton Konrad Riedl

Der Autor ist Professor für Sozial- und Verwaltungsmanagement an der Fachhochschule OÖ, Standort Linz.

Literatur

- Ackerl, Josef (2007) Land Oberösterreich: Information zur Pressekonferenz mit Sozial-Landesrat Josef Ackerl am 12. Dezember 2007 zum Thema "Bedarfs- und Entwicklungsplan NEU/2006 für die Pflegevorsorge für ältere Menschen". Entwurf für OÖ Landesregierung
- Ackerl, Josef (2009a) Land Oberösterreich: Information zur Pressekonferenz mit Sozial-Landesrat Josef Ackerl am 16. Jänner 2009 zum Thema "Neues in der Altenpflege 2009"
- Ackerl, Josef (2009b) Land Oberösterreich: Information zur Pressekonferenz mit Sozial-Landesrat Josef Ackerl am 14. April 2009 zum Thema "Altenpflege und -betreuung in Oberösterreich – neue Wohnformen, Impulse für die regionale Sozialplanung"
- Gratzer, Karl (2002) SeniorenWohnGruppen (SWG) – im Umfeld des Alten- und Pflegeheimes St. Klara in

- Vöcklabruck, www.ibg-bildung.at/projekte/ue_2003/Gratzer.pdf (Zugriff am 2.5.2009)
- Integrierte Altenpflege (IAP) Ludesch: <http://www.ludesch.at/index.php?id=352> (Zugriff am 2.5.2009); http://www.tiroler-bauernbund.at/dataarchive/data87/presentation_ludesch.pdf (Zugriff am 2.5.2009)
- Kuratorium Deutsche Altershilfe – Wilhelmine-Lübke-Stiftung e.V. <http://www.kda.de> (Zugriff am 2.5.2009)
- Land Salzburg: Das Hausgemeinschaftsmodell in Senioreneinrichtungen. Ein Leitfaden zur Planung und Implementierung von Hausgemeinschaften im Bundesland Salzburg, o.J. <http://www.salzburg.gv.at/hausgemeinschaften.pdf> (Zugriff am 2.5.2009)
- Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG): Memorandum Lebensräume zum Älterwerden – Für ein neues Miteinander im Quartier. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-B013BC03-084AD6BD/bst/xcms_bst_dms_27817_27818_2.pdf (Zugriff am 3.5.2009)
- Oö. Alten- und Pflegeheimverordnung: Verordnung der Oö. Landesregierung vom 11. März 1996 über die Errichtung, den Betrieb sowie über die zur Sicherung einer fachgerechten Sozialhilfe in Alten- und Pflegeheimen erforderlichen sonstigen Voraussetzungen, LGBl. Nr. 29/1996 Änderung idF: LGBl. Nr. 123/1996, LGBl. Nr. 128/2008
- Oö. Sozialbericht (2008) Amt der Oö. Landesregierung Direktion Soziales und Gesundheit, Abteilung Soziales: Oö. Sozialbericht 2008, Linz
- Oö. Sozialhilfegesetz: Landesgesetz über die soziale Hilfe in Oberösterreich (Oö. Sozialhilfegesetz 1998 – Oö. SHG 1998) LGBl. Nr. 82/1998 idF: LGBl. Nr. 41/2008
- Primetzhofner, Renate (2008) Menschen mit Beeinträchtigung als Arbeitnehmerinnen der stationären Altenhilfe. Erarbeitung der Chancen des Berufsbildes der Seniorenhelferin am oö. Arbeitsmarkt. Diplomarbeit am Fachhochschulstudiengang: Sozialmanagement, Linz
- Statistik OÖ (2006) Amt der Oö. Landesregierung, Abteilung Statistik (Dr. Michael Schöfecker): Oberösterreich altert: Trends – Ursachen – Konsequenzen. Statistik OÖ 1/2006, 3. Juli 2006
- Statistik OÖ (2007b) Amt der Oö. Landesregierung, Abteilung Statistik (Dr. Michael Schöfecker): "Man ist so alt, wie man sich fühlt" – neue Aspekte der demographischen Alterung, Folge 6/2007, 1. Februar 2007
- „Wohnen im Alter“- Informationen mit hilfreichen Links: <http://www.help.gv.at/Content.Node/204/Seite.2040000.html> (Zugriff am 2.5.2009)
- Wurm, Doris (2008) Erstellung eines regionalen Sozialplanes am Praxisbeispiel Vöcklabruck. Diplomarbeit FHOÖ, Studiengang Sozialmanagement. Linz

Entwicklung durch Ausgliederung?

Dreieinhalb Jahre nach der Ausgliederung eines großen kommunalen Dienstleistungsbetriebs, der Seniorenzentren Linz GmbH, zieht deren Geschäftsführer Bilanz: Mit einem neuen Führungsansatz ist ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis entstanden.

Die Seniorenzentren Linz (SZL) waren bis Dezember 2005 eine Dienststelle des Magistrats der Landeshauptstadt Linz und sind seit 1. Jänner 2006 in eine gemeinnützige GmbH ausgegliedert. Aktuell betreibt die SZL GmbH Pflegeheime an acht Standorten in Linz mit ca. 1.250 Bewohnern und 950 Mitarbeitenden.

Entwicklung der Organisations- und Führungskultur

Die Organisations- und Führungskultur der Seniorenzentren Linz entsprach bis zur Ausgliederung 2006 den weitgehend bekannten Mustern der öffentlichen Verwaltung. Die Steuerung erfolgte im Wesentlichen durch Vorgaben und Regeln, der Bedeutung von Kommunikation in der Organisation wurde eher wenig Rechnung getragen. Elemente klassischer Hierarchie waren ergänzt mit Aspekten des New Public Management. Was für die öffentliche Hoheitsverwaltung als geeignetes Organisationsmodell erscheinen mag, zeigte sich für einen sozialen Dienstleistungsbetrieb bereits in den letzten Jahren als weniger geeignet. Wichtigen Triebfedern und Energielieferanten für die Qualität der Altenpflege, wie der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden, deren Sinnkonstruktion und Beziehungsorientierung, wurde zu wenig Bedeutung beigemessen.

Durch die aus der Sicht des Betriebsrates als unpersönlich und herzlos empfundenen, primär auf Wirtschaftlichkeit abstellenden hierarchischen Steuerungsinterventionen wurde die Stimmung des Pflegepersonals gedrückt. Einsparungen geringer Summen auf der Budgetseite gingen dadurch häufig mit erheblicher Demotivation und Frustration der Mitarbeitenden und in der Folge mit deutlichen Qualitätseinbußen auf der Leistungsseite einher. Das Jahresbudget stellte das einzig relevante Referenzsystem für die Steuerung der Organisation dar. Valide Kennzahlen für qualitative Entwicklungen waren als Steuerparameter nicht vorgesehen.

Durch die Ausgliederung erhielt die Arbeitnehmervertretung in Form des Betriebsrates, der auch drittelparitätlich im Aufsichtsrat vertreten ist, sehr großes Gewicht. Die Stimmung und Motivationslage der Mitarbeitenden sowie ihr Unverständnis gegenüber ökonomisch motivierten Steuerungsinterventionen wurde in den Selbstbeobachtungsfokus der Organisation übernommen. Führungsinterventionen, welche auf die emotionale Situation und Motivationslage der Mitarbeitenden sowie auf ihre vorhandenen Sinnkonstruktionen nicht entsprechend Bezug und Rücksicht nahmen, wurden bald zum No-Go.

Das heißt, es entstand die Notwendigkeit, die Organisations- und Führungskultur weiterzuentwickeln. Dies bedeutete weniger Hierarchie und mehr Partizipation, weniger Schriftlichkeit und mehr direkte face to face-Kommunikation, weniger Steuerung über lineare Wenn-dann-Beziehungen und mehr zirkuläre Rückkopplungsschleifen sowie, den Fokus weniger auf Einsparungen und mehr auf die Entwicklung qualitativer Aspekte, wie die Beziehungs- und Lebensqualität der Bewohner, zu legen. Kurz gefasst bedeutete dies eine Abkehr von einem eher mechanistischen Paradigma organisationaler Steuerung und eine Hinwendung zum Modell der systemischen Führung.

Was bedeutet systemische Führung?

So sehr sich auch der Begriff Führung vielschichtig und mehrdeutig darstellt, so ist er doch im gängigen Sprachgebrauch verwurzelt und man kann sich darunter etwas vorstellen, auch wenn unterschiedliche Personen damit sehr unterschiedliche Vorstellungen verbinden. Dagegen erschließt sich die Bedeutung des Begriffes systemisch nur für eine kleine Gruppe von Psychotherapeuten, Soziologen, Kommunikationswissenschaftlern und Organisationsexperten.

Der Begriff "systemisch" verweist auf die Theorie komplexer sozialer Systeme, im Wesentlichen die soziologische Systemtheorie nach Niklas Luhmann. Er grenzt sich damit gegen eine Sichtweise von Organisationen als so genannte triviale Systeme ab. Um diese Unterscheidung deutlich zu machen, hat Heinz von Förster von trivialen und nichttrivialen Systemen gesprochen. Triviale Systeme verfügen über eine eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehung. Ein bestimmter Input wird vom System immer auf die gleiche Weise verarbeitet und führt immer zum selben Output. Ein Zigarettenautomat wäre beispielsweise so eine triviale Maschine. Bei Einwurf einer bestimmten Anzahl Münzen und Drücken eines bestimmten Knopfes sollte der Automat eine Packung der gewünschten Zigarettenart auswerfen. Tut er es nicht, ist er de-

fekt und muss repariert werden. Ist er aber funktionsstüchtig, so führt ein bestimmter Input immer und vorhersehbar zum gleichen Ergebnis.

Nichtsystemische Ansätze von Führung gehen von der Vorstellung aus, dass die Objekte der Führung, Personen und Organisationen, in gewisser Weise durchschaubar sind und vorhersehbar reagieren, also gewissermaßen als triviale Systeme aufgefasst werden können. Management, als Aufgabe der Disposition über Menschen und Material, geht davon aus, dass Menschen, Gruppen und Organisationen durch Befehle, Anweisungen oder Erklärungen in genau die gewünschte Richtung gesteuert oder genau zu einem vorher festgelegten Ergebnis geführt werden können.

Führungskräfte mit systemischem Ansatz tun das nicht. Sie gehen davon aus, dass es sich sowohl bei Menschen wie auch bei Organisationen um äußerst komplexe biologische beziehungsweise soziale Systeme handelt, deren Reaktion auf einen bestimmten Input eben nicht immer in der gleichen Weise zu erwarten ist. Die Erforschung komplexer Systeme hat vielmehr gezeigt, dass sich diese eben nur aus sich selbst heraus in bestimmter Weise verhalten oder entwickeln (Autopoiesis) und von außen nicht zu einem bestimmten Verhalten gezwungen werden können, was die Arbeit von Führungskräften nicht eben erleichtert. Was also tun als Führungskraft, wenn das Objekt von Führung sich als so widerborstig und unkooperativ darstellt? Macht diese Erkenntnis nicht die Arbeit von Führungskräften obsolet? Eben nicht. Die Systemtheorie versorgt uns nicht nur mit der Erkenntnis, dass komplexe Systeme nicht über lineare Wenn-dann-Beziehungen gesteuert werden können, sondern eröffnet uns auch theoretische Zugänge, wie Führungskräfte Menschen und Organisationen zu einer selbst bestimmten Veränderungsleistung anregen können.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der zur systemischen Führungshaltung gehört, ist Zirkularität. Herkömmliche Vorstellungen von Kausalität gehen von linearen Ursache-Wirkungs-Ketten aus. Wenn also eine Führungskraft eine unerwünschte Situation in ihrem Unternehmen feststellt, versucht sie, die Ursache dafür herauszufinden und diese zu verändern oder zu beseitigen. Systemisch denkende Führungskräfte begreifen Kausalität nicht als lineare Beziehung zwischen einer Ursache A und einer Wirkung B, die damit abgeschlossen wäre, sondern als zirkuläre Verbindung verschiedener Variablen, die, jede für sich, gleichzeitig Wirkung einer vorausgehenden Ursache und Ursache einer nachfolgenden Auswirkung ist.

Was im nichtsystemischen Denken als Kausalkette gesehen wird, wird hier als sich schließender Kausalzirkel aufgefasst, in dem die letzte Wirkung wieder auf die erste Ursache zurückwirkt. Solche Kausalzirkel führen üblicherweise dazu, dass zufällig auftretende Abweichungen bestimmter Variablen innerhalb einer Kausalverbindung nach mehreren Umläufen im Kausalzirkel wieder neutralisiert werden. Manchmal entstehen auch Kausalverbindungen, die dazu tendieren, zufällig auftretende geringfügige Abweichungen bei jedem Kausalumlauf zu verstärken, was in kürzester Zeit zur Eskalation der Situation führt. Solche auch als Teufelskreis bekannte Phänomene lassen sich mit einer linearen Vorstellung von Kausalität weder erklären noch beheben. Da selbst geringste Veränderungen der Situation über mehrere Umläufe zu erheblichen Auswirkungen führen, bleibt die Suche nach einer auslösenden Ursache meist vergeblich. Ein Beispiel hierfür wäre das Phänomen der Rückkopplung bei einer Verstärkeranlage. Wenn man das Mikrofon in die Nähe des Lautsprechers hält, entsteht innerhalb kürzester Zeit dieses bekannte Pfeifen. Auch wenn es absolut still ist, registriert das Mikrofon irgendwann eine minimale akustische Schwingung. Diese wird aufgefangen, über die Anlage verstärkt und etwas lauter über den Lautsprecher abgegeben. Nach einigen Umläufen entsteht so ein äußerst lautes Pfeifen. Mit einer linearen Logik lässt sich eine Ursache für dieses Pfeifen nicht finden. Es wird erst durch die Vorstellung von Zirkularität erklärbar, die ursprünglich auslösende Ursache wird nebensächlich, es geht mehr darum, die Qualität der vorhandenen zirkulären Dynamik zu verändern (indem man das Mikrofon etwas weiter vom Lautsprecher wegstellt).

Systemisch orientierte Führungskräfte sehen ihr eigenes Führungshandeln in zirkuläre Ursache-Wirkungs-Kreisläufe eingebettet. Das bedeutet, dass jede Führungshandlung nicht nur als Ursache für etwaige nachfolgende Auswirkungen in der Organisation aufzufassen ist. Führungshandlungen sind auch Reaktionen darauf, was in der Organisation gerade geschieht, also Wirkung, deren Ursache in der Organisation oder einem geführten Mitarbeiter liegt. Führung ist also nicht nur Aktion, die auf eine Reaktion beim Geführten abstellt, sondern auch eine Reaktion der Führungskraft auf den Geführten. Führungskraft und geführter Mitarbeiter stehen so in einem wechselseitigen Beeinflussungsverhältnis, in einem Kreislauf von Aktion und Reaktion. Wenn Führungskräfte verantwortlich sind, bestimmte Ziele zu erreichen, so müssen sie es irgendwie schaffen, dieses wechselsei-

tige Beeinflussungsverhältnis so zu gestalten, dass sie sich mit ihrem Einfluss im Sinne der Organisationsziele durchsetzen. Das wäre, wenn man so will, das Geheimnis von Führung.

Kommen wir zu einem dritten Aspekt, der systemische Führungskräfte von herkömmlichen Führungskräften unterscheidet: der Umgang mit der Wahrheit. Hier soll keineswegs behauptet werden, dass systemisch orientierte Führungskräfte wahrheitsliebender wären als andere Führungskräfte. Es geht vielmehr um die erkenntnistheoretische Frage, ob wir als Menschen in der Lage sind, eine vom Beobachter unabhängige Realität zu erkennen. Und hier geht die herkömmliche aristotelische Philosophie und Logik davon aus, dass eine Aussage nur wahr oder falsch sein kann. Eine dritte Möglichkeit, so Aristoteles, gibt es nicht. In diesem Sinn wird versucht, wissenschaftliche Objektivität dadurch zu erreichen, dass der Beobachter streng vom Objekt der Beobachtung getrennt wird. Es kommt zu einer Subjekt-Objekt-Spaltung. Der Beobachter versucht, wertfrei Aussagen darüber zu treffen, was er beobachtet.

Demgegenüber geht der Ansatz des Konstruktivismus davon aus, dass wir Beobachtungen nur durch unsere eigenen Augen machen, nur durch unser eigenes Gehirn verarbeiten, nur vor dem Hintergrund unserer historisch-kulturellen Eingebundenheit bewerten und nur auf Basis unserer eigenen Erfahrungen interpretieren können. Unsere Wahrnehmung ist daher als subjektives Konstrukt aufzufassen, eher eine Reflexion unseres Seins auf Reize von Außen. Objektivität und Wahrheit sind daher mit unseren Möglichkeiten der Kognition nicht zu erreichen. Es geht vielmehr darum, brauchbare Bilder unserer „Wirklichkeit“ zu entwerfen, mit denen sich erwünschte Ergebnisse erzielen lassen. Darüber hinaus erübrigt sich für eine systemisch denkende Führungskraft die Diskussion darüber, wer Recht hat. Bei Gesprächen geht es daher nicht primär nur darum, die eigene Sichtweise zu vermitteln, sondern mehr noch darum, die Sichtweisen der Gesprächspartner kennen zu lernen und zu verstehen.

Zusammenfassend gesehen, geht es also beim systemischen Führungsansatz um eine deutliche Veränderung herkömmlicher Grundannahmen, die dem Verständnis von Organisation und Führung zugrunde liegen.

Steuerungshypothesen für soziale Dienstleistungsorganisationen

Vor dem Hintergrund dieses systemischen Führungsparadigmas lassen sich für eine soziale

Dienstleistungsorganisation folgende Hypothesen formulieren:

Steuerung und Organisationsentwicklung

Steuerung und Organisationsentwicklung sollten weniger als planbarer, zielorientierter Prozess aufgefasst werden. Es geht eher um die Ermöglichung evolutionärer Entwicklung durch das Schaffen förderlicher Rahmenbedingungen.

Steuerungsmythos versus Emergenz

Das Denken und Prozessieren einer Organisation als evolutionäres System ermöglicht adäquate Entwicklung. Steuerung kann sich in diesem Zusammenhang darauf beschränken, den Mechanismus von Gestaltung, Selektion und Retention zu fördern:

Durch Zulassen und Fördern emergenter Entwicklung (durch die Schaffung von Raum für die Diskussion neuer Ideen, durch die Offenheit für Neues von außen, durch Dienstreisen und Exkursionen) soll der Möglichkeitsraum zwecks Entwicklung gemeinsamer Visionen ausgeweitet werden (Gestaltung).¹ Ein Maximum an Pluralität in der Organisation ist dabei hilfreich. Durch in der Organisation längs und quer gezogene Kommunikationsarchitekturen soll der Austausch gefördert und die reflexive Selbstbeobachtung der Organisation ermöglicht beziehungsweise verbessert werden (Selektion).² Durch das Ermöglichen und Fördern anschließender Kommunikations- und Realisierungsaktivitäten können wirksame Lösungen für die Gesamtorganisation von den einzelnen Teilbereichen angemessen rezipiert werden (Retention). Die Förderung dieser Entwicklungen ermöglicht auch das Lernen der Organisation.

Voraussetzungen für dezentralisierte Selbstorganisation

Dezentralisierung von Entscheidungen als Voraussetzung für Selbstorganisation benötigt ihrerseits folgende Voraussetzungen:

Hierarchie als Führungsparadigma muss in weiten Bereichen der Organisation durch eine Ermöglichungskultur substituiert worden sein. Dies bedeutet, dass das Führungssystem eine Pluralität an Führungsstilen in der Organisation aufweisen muss. Dass dabei auch noch hierarchische Führungsstile anzutreffen sind, ist nicht unbedingt hinderlich.

Es muss in allen Teilen der Organisation eine kritische Masse an engagierten und motivierten BasismitarbeiterInnen vorhanden sein. Die Ausrichtung auf Teamorientierung sollte in weiten Bereichen der Organisation bereits vorangeschritten sein. In diesen Berei-

chen gilt es auch, ein Teamführungsmodell mit der Aufteilung verschiedener Teamführungsfunktionen auf einzelne Teammitglieder umzusetzen.

Bedeutung des Führungssystems

Die Qualität eines Führungssystems liegt nicht so sehr in der Einheitlichkeit als in der Kultur eines wertschätzenden Umgangs mit Unterschieden. Konstruktiv gehandhabte Führungsstilpluralität vergrößert den Möglichkeitsraum einer Organisation.

Vertrauen und Wertschätzung im Führungssystem sind zentrale Erfolgskriterien. Das Maß an Vertrauen, Wertschätzung und Kooperationsqualität der Organisation ist begrenzt durch das Ausmaß, in dem diese Werte vom Führungssystem gelebt werden. Die Organisation kann das Vorhandensein unterschiedlicher Führungsparadigmen im Führungssystem dann verarbeiten, wenn die Führung selbst damit wertschätzend umgeht.

Führungskräfte mit geringer Empathiefähigkeit sind für die Umsetzung von regionalen Veränderungsprojekten ungeeignet. Die Entscheidung für die richtigen Personen ist die wichtigste Grundlage für den Erfolg eines Projektes.³

Aufrechterhaltung von Zufriedenheit und Motivation

Das Ziel der Aufrechterhaltung von Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation muss grundsätzlich für alle Mitarbeitenden, aber vordringlich für die Zielgruppe der intrinsisch sozial motivierten MitarbeiterInnen mit hohem ethischem Anspruch, formuliert werden. Materielle Rahmenbedingungen sind dafür weniger entscheidend als die kommunikative und empathische Qualität der Führung.

Führungsqualität

Führungsqualität bedeutet, zumindest im Sozialbereich, die Bezugnahme auf zwei Aspekte, Emotionen und Sinn:

Das Zulassen, die Hereinnahme, Berücksichtigung und Betonung emotionaler Aspekte im Umgang mit Mitarbeitenden in einem zumindest gleichen Ausmaß, wie dies mit rationalen Gesichtspunkten der Fall ist, muss als wesentlicher Erfolgsfaktor von Führung angesehen werden. Emotionalität ist die Grundlage von rationaler Entwicklung. Rationalität erzeugt Irrationalität.

Dies gilt ebenso für die Berücksichtigung von subjektiven Sinnkonstruktionen der Mitarbeitenden und das Gestalten einer daran anschlussfähigen Kommunika-

tion sowie die aktive Beteiligung der Führungskräfte an der gemeinsamen Feststellung von Bedeutung und Sinn (Sensemaking und Sensegiving).⁴

Offenheit der Führung

Wesentlich scheint auch eine gewisse neutrale Haltung von Führung in Bezug auf die Konkretisierung einzelner Zielsetzungen. Günstiger scheint es, Ziele auf der Ebene von Werthaltungen und ethischen Ansprüchen vorzugeben und Enthaltbarkeit bei der Konkretisierung dieser Ziele zu üben. Es ist auch wichtig, sich von Erfahrungen der Vergangenheit teilweise zu lösen und sich für aktuelle Notwendigkeiten und künftige Bedürfnisse zu öffnen. Es geht um eine "Führung vor der leeren Leinwand" (Scharmer).⁵

Eine wichtige Haltung von Führungskräften wäre generell die Offenheit für neue Entwicklungen, ein Führungsverständnis also, durch das gerade in Entstehung befindliche zukünftige Entwicklungen rechtzeitig erkannt, ermöglicht und gefördert werden.⁶

Teamorientierung

Die generelle Erkenntnis, dass die Effizienz einer Organisation durch Teamorientierung verbessert werden kann, dass Teams quasi die Voraussetzung für Hochleistungsstandards sind,⁷ soll unter Führungsgesichtspunkten vertieft werden: Gruppendynamisch als Kleingruppen funktionierende Einheiten sind erforderlich, in denen die wesentlichen Teamrollen⁸ vertreten sind, die bei der Teambildung entsprechend begleitet werden und in denen ein Großteil der Teamführungsfunktionen auf die Mitglieder des Teams aufgeteilt ist. Grundlage dafür ist das Teamführungsmodell,⁹ das auf Forschungsergebnissen über überdurchschnittlich erfolgreiche Teams beruht.¹⁰

Führung als Förderung evolutionärer Prozesse¹¹

Systemische Führung bedeutet nicht nur Irritation, sondern auch Vernetzung und positive Verstärkung beziehungsweise Ressourcenorientierung.¹² Irritation ist das Mittel der Wahl, die Organisation aus dem Kreislauf eingefahrener Routinen herauszuholen und das Entstehen von neuen Perspektiven und Lösungen zu begünstigen (Gestaltung). Vertikale und horizontale Vernetzung der gesamten Organisation fördert die kollektive Selbstbeobachtung¹³ und ermöglicht die Auswahl funktionierender Lösungen (Selektion). Und durch positive Verstärkung und Ressourcenorientierung werden neue Lösungen bestärkt, stabilisiert und in den Wissensbestand der Organisation übernommen (Retention).

Achtsame Führung

Achtsamkeit als wesentliches Erfolgsprinzip von Führung muss den Führungskräften auf allen Ebenen der Organisation immer wieder nahe gebracht werden. Nur wenn die Vorgänge in der Organisation genau beobachtet und die richtigen Interpretationen und Schlüsse gezogen werden, können Führungskräfte auf im Entstehen begriffene Probleme rechtzeitig reagieren oder sich bietende Chancen rechtzeitig erkennen.¹⁴ Es geht einerseits um achtsames Beobachten und Interpretieren und andererseits um die Reflexion des eigenen Führungshandelns.

Führung und Zielorientierung

Führung bedeutet einerseits die klare Kommunikation von Zielen und Werthaltungen, andererseits steht eine rationale Zielorientierung in der Führung in Konflikt mit der grundsätzlich anzuerkennenden Autopoiesis¹⁵ von sozialen Systemen. Führen bedeutet daher, Ziele im Auge zu behalten und alle sich bietenden Möglichkeiten, alle Chancen in Bezug auf die Zielerreichung zu nutzen. Es bedeutet, einen förderlichen Rahmen für die Entwicklung von neuen Lösungen zu schaffen und Dysfunktionales rechtzeitig zu erkennen und auszuschalten. Bezogen auf die gegebenen Möglichkeiten sind manche Ziele leichter, schwieriger, kaum oder gar nicht zu erreichen. Je nachdem erscheinen sie attraktiver oder weniger attraktiv. Ziele werden auch unter Bedachtnahme auf die Leichtigkeit oder Schwierigkeit ihrer Realisierbarkeit ausgewählt oder verändert.¹⁶

Führung und Selbstorganisation

Führung kann als Anleitung und Moderation von Selbstorganisation aufgefasst werden, Führung ist die Gestaltung von Kontext, die Schaffung von Rahmenbedingungen, die Handhabung von Tabuzonen. Es geht um Kontextsteuerung (Willke) und Konditionierung von Autonomie (Baecker).

Aus meiner Sicht ist es förderlicher, hierbei den Schwerpunkt auf Ermöglichung zu setzen und nicht auf Einschränkung. Neue Entwicklungen können nicht erzwungen, sondern nur ermöglicht und die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens kann erhöht werden.

Gesamthafte oder dezentrale Entwicklung

Auch wenn es gelegentlich sinnvoll erscheint, Organisationsentwicklungsprojekte auf der Ebene der Gesamtorganisation zu betreiben, so hat sich doch aufgrund der Erfahrungen bei dieser Ausgliederung gezeigt, dass dezentrale kleine Projekte grundsätzlich eher mit Commitment durch die Mitarbeiter rechnen

können, wenn bestimmte Kriterien beachtet werden. Durch eine Schwerpunktsetzung auf regionale Projekte wird die Ungleichzeitigkeit der Entwicklung in der Gesamtorganisation zugelassen. Dadurch wird es jeder Teilorganisation ermöglicht, die Entwicklung dort zu beginnen, wo die Teilorganisation gerade steht und sie an den Schwerpunkten der Teilorganisation auszurichten. Durch diese Ungleichzeitigkeit und dadurch Vielfalt entsteht eine wichtige Grundlage für evolutionäre Prozesse.

Ökonomie des Organisierens im Sozialbereich

Nicht die Kostenseite, sondern die Leistungsseite entscheidet über die Effizienz der Organisation.¹⁷ Dies mag in weiten Bereichen von Wirtschaftsorganisationen anders sein, aber diese Aussage gilt jedenfalls für personalintensive Dienstleistungsbetriebe, also weitgehend für den gesamten Sozialbereich und auch für Teile des Gesundheitsbereiches. Gerade weil in diesen Bereichen die Kostenseite oft wenig steuerbar ist, ist die Qualität des Managements und der Führung für die Entwicklung der Leistungsseite entscheidend.¹⁸

Durch adäquate Führung, Ermöglichung emergenter Entwicklung, Förderung evolutionärer Prozesse und insbesondere durch eine professionelle Teamorientierung kann die Leistungsseite und damit die Effizienz bei gleichen Kosten deutlich verbessert werden.

Günther Bauer

Der Autor ist Sozialökonom und Jurist sowie promovierter Organisationsentwickler. Er ist Geschäftsführer der Seniorenzentren Linz GmbH und nebenberuflich als Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Linz sowie freiberuflich als Trainer, Organisationsberater und Führungsscoach tätig.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Cummings, Worley, 2001, S. 113
- 2 Vgl. March, Simon, 1976, S. 166
- 3 Vgl. Collins, 2005, S. 34
- 4 Vgl. Weick, Sutcliffe und Obstfeld, 2002, S. 414f
- 5 Vgl. Scharmer, Käufer, 2008, S. 4
- 6 Vgl. Scharmer, 2007
- 7 Vgl. Katzenbach, Smith, 2003, S. 255ff
- 8 Vgl. Belbin, 2002, S. 60ff
- 9 Vgl. Northouse, 2007, S. 207ff
- 10 Vgl. La Fasto, Larson, 2002, S. XXI
- 11 Vgl. Collins, Porras, 1994, S. 144
- 12 Vgl. Seliger, 2008, S. 199ff
- 13 Vgl. Simon, 2004, S. 215
- 14 Vgl. Weick, 2003, S. 67ff
- 15 Autopoiesis bezeichnet die Reproduktion von Elementen eines Systems durch das System selbst. Die Umwelt

hat auf autopoietische Systeme (außer deren Zerstörung) keinen direkten Einfluss, sie kann weder die Elemente konstituieren noch deren Operationsweise direkt verändern. Autopoietische Systeme bezeichnet man daher auch als operativ geschlossen. Vgl. www.luhmann-online.de/glossar/autopoiesis.htm

16 Vgl. March, 1971, S. 284ff

17 Vgl. Wabnegg, 2006, S. 231

18 Vgl. Drucker, 2002, S. 60

Literatur

- Belbin, M., R. (2004): Management Teams: Why they succeed or fail. Butterworth-Heinemann, Oxford
- Collins, J., Porras, J. I. (1994): Built to last. Successful Habits of Visionary Companies, HarperCollins Publishers, New York
- Collins, J. (2005): Why Business Thinking is not the Answer. Good to Great and the Social Sectors. A Monograph to Accompany Good to Great. Why some companies make the leap ... and others don't, Elements Design Group, San Francisco, CA
- Cummings, T. G., Worley, Ch. G., (2001): Essentials of Organization Development and Change. South-Western College Publishing, Cincinnati
- Drucker, P. (2002): Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. 4. Auflage, 2005, Ullstein, Berlin
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2003): Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien
- LaFasto, F., Larson, C. (2001): When Teams Work Best. 6.000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to

- Succeed. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Dehli
- March, J. G. (1971): Die Technologie der Torheit. In: March, J. G., (1990): Entscheidung und Organisation, Gabler, Wiesbaden, S. 281-296
- March, J. G., Simon, H. A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Gabler, Wiesbaden
- Northouse, P. (2007): Leadership. Theory and Practice, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Scharmer, O. (2007): Theory U. Leading from the Future as It Emerges. SoL, the Society for Organizational Learning, Cambridge, MA
- Scharmer, O., Käufer, K. (2008): Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. In: ZOE 2/2008, S. 4-11
- Seliger, R. (2008): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte, Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg
- Simon, F. B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, 2. Auflage, 2006, Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg
- Wabnegg, H. (2006): Das Öffentliche verantworten. Zur Politischen Steuerung des Öffentlichen. Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg
- Weick, K. E. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett-Cotta, Stuttgart
- Weick, Sutcliffe und Obstfeld, (2005): Organizing and the Process of Sensemaking In: Organisation Science Vol. 16 No.4 July-August 2005

Wachsendes Engagement von MigrantInnen

In den letzten Jahren haben sich die BewohnerInnen der Berliner Quartiere zunehmend und in vielfältiger Form für ihren Kiez (Stadtbezirk) engagiert. Ergebnisse eines von der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung beauftragten Gutachtens des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) belegen auch ein steigendes Engagement der MigrantInnen für ihren Bezirk.

Seit 2001 unterstützte der Berliner Senat die Aktivitäten durch besondere Maßnahmen für eine Verstärkung und Optimierung des Programms "Soziale Stadt". Hierdurch konnten die Beteiligungsmöglichkeiten und Mitentscheidungsbefugnisse der Bewoh-

nerInnen gefördert werden. So wurde das Verfahren der "Quartiersjury" eingeführt und - bestärkt durch die ersten Erfolge - ab 2005 in allen Gebieten ein Quartiersbeirat eingesetzt, der unter hoher Bewohnerbeteiligung entstand. Dieses zentrale Gremium diskutiert gemeinsam mit der Verwaltung und dem Quartiermanagement vor Ort Entwicklungsmöglichkeiten für die Quartiere. Auf diesem Wege können beispielsweise auch Entscheidungen über Projektförderungen und damit über den Einsatz der Mittel gemeinsam gefällt werden.

Bislang war nicht bekannt, ob auch MigrantInnen in diese Verfahren erfolgreich eingebunden sind. Dieser Frage wurde daher im Rahmen des Difu-Gutachtens in zwölf Berliner Quartiermanagement-Gebieten nachgegangen. Alle Gebiete betreiben seit Beginn des Bundesprogramms "Soziale Stadt" im Jahr 1999 Quartiermanagement. Und in allen Gebieten weist die Bevölkerungszusammensetzung einen hohen Anteil



Foto: hs

nichtdeutscher Bewohner auf. In drei der untersuchten Gebiete bilden Personen ohne deutschen Pass einen Bevölkerungsanteil von über 40 Prozent. Untersucht wurden vor allem Strukturen, Verfahren und Prozesse der Beteiligung.

Die Difu-Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass die Beteiligung und Aktivierung – auch der Bevölkerung mit Migrationshintergrund – ein Kernbestandteil der Arbeit aller Quartiermanagement-Teams ist und hinsichtlich der Vielfalt der Aktivitäten wie auch der Beteiligungsquote als erfolgreich zu bewerten ist. Zugleich lassen die Studien-Ergebnisse die Schlussfolgerung zu, dass auf Senats-, Bezirks- und Quartierebene auch noch viel getan werden kann, um die erfolgreiche Arbeit weiter zu optimieren und vor allem nachhaltig zu sichern. Dieses "Tun" kann verschiedene Formen haben: zum Beispiel die Bereitstellung von zusätzlichen finanziellen und personellen Ressourcen, die Auslobung von Modellvorhaben – z.B. zur Förderung der Zusammenarbeit mit Moscheevereinen –, die politische Rückendeckung und Federführung beim Aufbau von Kooperationen mit Bildungseinrichtungen sowie die Weiterentwicklung kleinräumiger und zielgruppenspezifischer Beteiligungsmöglichkeiten. Die Abstimmung lokaler Integrationskonzepte wurde in diesem Zusammenhang von den Gutachtern als besonders zielführend erachtet.

Details zur Untersuchung

Die Studienergebnisse lassen sich fünf Themenbereichen zuordnen:

1) Teilnahme an formalen Beteiligungsstrukturen/ Gremienarbeit (Quartiersbeirat (QR) und Vergabebeirat Aktionsfonds)

MigrantInnen sind in allen Quartiersbeiräten deutlich vertreten. Dies ist als großer Erfolg der beteiligenden

Arbeit in den Quartieren zu werten. Der MigrantInnenanteil in den Quartiersbeiräten beträgt durchschnittlich 24 Prozent, davon sind 42 Prozent Frauen. Allerdings liegen die Beteiligungsquoten noch deutlich unter dem Bevölkerungsanteil von MigrantInnen in den Quartieren. Der Anteil der TeilnehmerInnen türkischer Herkunft an allen TeilnehmerInnen des QR beträgt im Durchschnitt aller untersuchten Quartiere 16 Prozent. Dieser Prozentsatz liegt für die Personen arabischer Herkunft bei rund fünf Prozent. Damit sind diese MigrantInnengruppen im Vergleich zu ihrem Bevölkerungsanteil in den Quartieren gut im QR vertreten. Innerhalb der arabischen TeilnehmerInnen beträgt die Gruppengröße der Frauen 13 Prozent; diese sind damit deutlich unterrepräsentiert.

Die TeilnehmerInnen mit Migrationshintergrund aller anderen Länder – exklusive arabische und türkische TeilnehmerInnen – zusammengenommen, haben einen Anteil von vier Prozent am gesamten Quartiersbeirat (im Vergleich zu 17 Prozent der Quartiersbevölkerung). Sie setzen sich zusammen aus VertreterInnen der GUS-Staaten, der europäischen Länder, aus Afrika sowie dem ehemaligen Jugoslawien und Pakistan. Insbesondere die MigrantInnengruppen aus dem ehemaligen Jugoslawien, den GUS-Staaten sowie aus Polen und den EU-Staaten werden im Vergleich zu ihrer Präsenz in den Quartieren bislang nur unzureichend eingebunden.

Neben der Projektförderung durch den Quartiersrat wird über Gelder des Aktionsfonds (jetzt: Quartiersfonds 1) durch einen kleineren Vergabebeirat entschieden. Hier geht es um kurzfristige Maßnahmen der Bewohneraktivierung. Der Vergabebeirat gestaltet sich mit Blick auf Abläufe und Verfahren deutlich weniger aufwändig und unbürokratisch als der Quartiersbeirat und setzt sich zu mehr als einem Drittel der TeilnehmerInnen aus Personen mit Migrationshintergrund zusammen. Frauen haben innerhalb der TeilnehmerInnen mit Migrationshintergrund im Vergabebeirat Aktionsfonds einen überdurchschnittlich hohen Anteil (62%). Damit ist hier die Beteiligung von MigrantInnen und insbesondere der Frauen deutlich höher als im Quartiersbeirat.

2) Integrationsfördernde Kooperationen

Beteiligung und Aktivierung der Quartiersbevölkerung mit Migrationshintergrund können insbesondere durch lokale Kooperationen und quartiersbezogene

Netzwerke gefördert werden. Für die meisten Quartiersmanagement-Teams stellt insbesondere der Auf- und Ausbau von Kooperationsbeziehungen mit Moscheevereinen eine zukünftige Herausforderung dar. In einigen Gebieten, insbesondere im Bezirk Mitte, werden die Moscheevereine bereits erfolgreich am Verfahren beteiligt.

3) Öffentlichkeitsarbeit

Die Vernetzung des Quartiermanagements mit lokalen Akteuren – insbesondere mit Bildungseinrichtungen und MigrantInnenvereinen – bildet einen wesentlichen Schlüssel zu einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit. Eine besondere Herausforderung stellen in diesem Zusammenhang der Umgang mit negativen Schlagzeilen und die Stigmatisierung von Quartieren dar. Die Bevölkerung mit Migrationshintergrund kann durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen dann besser erreicht werden, wenn diese im öffentlichen

Raum und an "alltäglichen" Orten des Quartiers stattfinden.

4) Strategische Ausrichtung der beteiligenden und aktivierenden Arbeit des Quartiermanagements

Die Beteiligung und Aktivierung sind Kernbestand der Arbeit aller Quartiermanagement-Teams. Dies ist ein großer Erfolg der Arbeit der vergangenen acht Jahre. Mit Blick auf die Zukunft sollte die übergreifende strategische Ausrichtung der aktivierenden und beteiligenden Arbeit intensiviert werden. Strategische Zielsetzungen für eine Aktivierung und Beteiligung, eine darauf aufbauende Prioritätensetzung, insbesondere innerhalb des Arbeitsfeldes der Beteiligung und Aktivierung von MigrantInnen und ein darin mündendes Konzept für die Umsetzung, z.B. in Form einer integrationspolitischen Entwicklungsstrategie, stellen hierbei wesentliche Bausteine dar. Verständigung sollte laut Difu-Gutachten darüber hergestellt wer-

Quartiermanagement hilft, sozialen Frieden zu sichern

"Das Quartiermanagement ist ein unverzichtbarer Bestandteil zur Wahrung des sozialen Friedens", sagte Barbara John, langjährige Integrationsbeauftragte des Landes Berlin, am 24. September 2009 in Mannheim beim Workshop "Stadtteilmanagement im internationalen Quartier - Modelle, Profile, Qualifikation und interkulturelle Kompetenz". "In Zeiten, in denen Armut und Arbeitslosigkeit in bestimmten Stadtteilen deutlich zunehmen, sind Quartiermanager wichtige Stabilisatoren", so John weiter. Die Veranstaltung führte die Schader-Stiftung gemeinsam mit dem Deutschen Städtetag und dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen im Rahmen des Praxisnetzwerks der Städte für Integrationsfragen durch.

Auf dem Workshop, der sich an kommunale Verwaltungen, soziale Träger, Wohnungsunternehmen und Stadtteilmanager richtete, wurde festgestellt, dass die Ziele und Erwartungen an das aus dem Programm Soziale Stadt geförderte Quartiermanagement sehr hoch sind, jedoch wenig gegen allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen wie Armut und Arbeitslosigkeit getan werden kann. Dennoch ist Quartiermanagement ein unverzichtbares Steuerungselement für die

Entwicklung von benachteiligten Stadtteilen. Im Gegensatz zu Frankreich, wo es ohne ein entsprechendes Instrument wiederholt zu sozialen Konflikten gekommen ist, hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, den Einsatz von Ressourcen in den benachteiligten Stadtvierteln zu bündeln und Netzwerke aus engagierten Bewohnern und Institutionen im Stadtteil aufzubauen.

Gesellschaftliche Trends, wie z.B. der demografische Wandel, soziale Ungleichheit, Segregation und die Krise des Wohlfahrtsstaates erfordern ein dauerhaftes Engagement. Vorrangig sind dabei Schule, Bildung und bessere Berufschancen als Schlüssel für die soziale und ethnische Integration.

Michael Krummacher von der Evangelischen Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe forderte zusammenfassend einen Qualitätssprung weg von einem Sonderprogramm zu einer Daueraufgabe der Kommunen. Die Verwaltung stehe vor der Aufgabe, neue intelligente und ressortübergreifende Arbeitsformen zu entwickeln, sich interkulturell zu öffnen und einen Beitrag zur Stärkung der lokalen Zivilgesellschaft und Demokratie zu leisten. Die enorme Resonanz und problembewusste Debatte zeigt die Notwendigkeit der kritischen Reflexion der bisherigen Ansätze.

Quelle: Pressemitteilung der Schader-Stiftung, 25.09.2009

den, welche Rollen unterschiedliche Akteure - beispielsweise das QM, MigrantInnenvereine, Bewohnerschaft - mit Blick auf die Steuerung des Prozesses, das Dialogmanagement und die Mobilisierung der Bewohnerschaft übernehmen.

5) Personelle Strukturen des Vor-Ort-Büros

Der erfolgreiche Aufbau und die Sicherstellung von tragfähigen Netzwerken und Arbeitsbeziehungen zur Bevölkerung im Quartier erfordern die Absicherung personeller Ressourcen und den Einsatz kontinuierlicher Ansprechpartner für die Bevölkerung bzw. einzelne Bewohnergruppen. Die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund in den Quartiermanagement-Teams ist ein wichtiges Signal an die Bevölkerung und wirkt sich positiv auf den Zugang und die Erreichbarkeit von Bewohnern mit Migrationshin-

tergrund - insbesondere der gleichen Ethnie - aus. Elf der zwölf untersuchten Quartiermanagementgebiete verfügen mittlerweile über Quartiermanager mit (vorwiegend türkischem) Migrationshintergrund. Dieser personelle Einsatz trägt deutlich zur erfolgreichen Aktivierung und Beteiligung von MigrantInnen bei. Die Einbindung ehrenamtlicher Helfer in die Arbeit einiger QMs ist ebenfalls positiv zu bewerten. Vor diesem Hintergrund sollten zukünftig Formen einer verstärkten (symbolischen) Anerkennung des Ehrenamts gefunden werden, so das Difu.

Quelle: Sybille Wenke-Thiem: Migranten mischen im Kiez zunehmend mit. Pressemitteilung des Deutschen Instituts für Urbanistik, 28.11.2007

Nachhaltige Zukunft für europäische Metropolen

Ein interdisziplinäres Forschungsprojekt untersuchte am Beispiel von Hamburg, Leipzig und Wien, welche unterschiedlichen Strategien einzelne Großstädte in Europa einschlagen, um ihre Entwicklung nachhaltig zu gestalten. Das Ergebnis: Strukturelle Bedingungen auf städtischer Ebene spielen hierfür eine ebenso große Rolle wie eine Förderung durch übergeordnete politische Maßnahmen.

Die Großstädte in Europa entwickeln sehr unterschiedliche Strategien und Konzepte, um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Dabei wird zunehmend auch dem Prinzip der Nachhaltigkeit Rechnung getragen. Die Ergebnisse des Forschungsprojektes "Nachhaltige Entwicklung zwischen Durchsatz und Symbolik" (NEDS) zeigen, dass die jeweiligen lokalen Nachhaltigkeitsstrategien zum einen von den spezifischen Bedingungen abhängen, auf die man sich vor Ort stützen kann, sich zum anderen aber auch stark nach den Angeboten übergeordneter Politikebenen richten. Dabei spielt offenbar die Struktur-Förderung durch die Europäische Union eine entscheidende Rolle. "Überspitzt gesagt: Nachhaltigkeit heißt in den Metropolen oft das, was am meisten Geld bringt", fasst die Projektkoordinatorin Sybille Bauriedl die Ergebnisse zusammen. "Nachhal-

tigkeit ist demzufolge oft ein Zusatzprojekt, das die Kommunen auf ihre Entwicklungspolitik draufsatteln - sofern es dafür Fördermittel gibt", so die Forscherin am Lehrstuhl für Sozialwissenschaftliche Geographie der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Das Projekt, das die wissenschaftliche und politische Nachhaltigkeitsdebatte in Europa aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht hat (siehe Kasten), wurde vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsschwerpunktes "Sozial-ökologische Forschung" gefördert. Die Sozial-ökologische Forschung verfolgt das Ziel, gemeinsam mit gesellschaftlichen Akteuren Lösungen für Nachhaltigkeitsfragen zu erarbeiten und die Ergebnisse stärker in die Umsetzungspraxis zu integrieren.

Für seine Untersuchungen hat das Projekt drei beispielhafte Städte ausgewählt: Hamburg als Region mit einem anhaltenden Wachstum, Leipzig als Stadt in einer vom Bevölkerungsschwund gekennzeichneten Region sowie Wien als ökonomisch konsolidierte Kommune mit einem starken politisch-administrativen System. Die Raumordnungspolitik der EU ist in den letzten Jahren verstärkt darauf ausgerichtet, die Metropolregionen zu stärken und sie zu "Motoren der Entwicklung" zu machen. Dort sollen innovative Prozesse entwickelt werden, die Europa zukunftsfähig machen. Dementsprechend spielen hier Nachhaltigkeitskonzepte eine große Rolle. So geht der Trend verstärkt zu einer "Stadt der kurzen Wege", in der Arbeiten, Wohnen und Freizeit auf kompaktem Raum

Projekt zur Nachhaltigkeit in der Stadt- und Regionalpolitik

NEDS steht für „Nachhaltige Entwicklung zwischen Durchsatz und Symbolik“. Dieser Projekttitle ist einerseits Programm und andererseits Ausdruck der Positionierung der ProjektbetreiberInnen innerhalb der Nachhaltigkeitsforschung. Denn diese kritisieren, dass die europäische Nachhaltigkeitsdebatte an einer ökonomischen Logik ausgerichtet ist und nachhaltige Entwicklung auf eine sehr spezifische Weise verfolgt wird. Die Grenzen der Tragfähigkeit (z.B. Belastung der Umwelt) werden primär quantifizierend bestimmt (z.B. über Emissions-Grenzwerte) sowie mit Hilfe von Kosten-Nutzen-Rechnungen und einer daraus abgeleiteten Effizienzsteigerung „bewältigt“. Gleichzeitig würde vielfach beklagt, dass der Nachhaltigkeitsbegriff schwer greifbar und operationalisierbar sei.

Mit der Verknüpfung der zwei Dimensionen Durchsatz und Symbolik ging es den NEDS-Verantwortlichen darum, einen neuen Zugang für die sozial-ökologische Forschung eröffnen. Im

Rahmen von NEDS wurde untersucht, inwieweit sich nachhaltige Entwicklung an einer rein materiellen Dimension und einer symbolischen Dimension orientiert und inwieweit dies unterschiedliche oder auch widersprüchliche Ausprägungen zur Folge haben kann. Hierzu wurden sowohl materielle Entwicklungsprozesse in Form von regionalen Materialflüssen („Durchsatz“) als auch diskursive Ausdrucksweisen in Form von Paradigmen der Nachhaltigkeitsforschung und Leitbildern der Stadt- und Regionalentwicklung („Symbolik“) analysiert. Denn 'nicht-nachhaltige' Entwicklungswege ließen sich nur dann erfolgreich verändern, wenn ein differenzierteres Verständnis darüber erlangt werde, wie regionale und nationale Akteure in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft Nachhaltigkeit begreifen, so die ProjektbetreiberInnen.

Sybille Bauriedl, Delia Schindler, Matthias Winkler (Hg.): *Stadtzukünfte denken - Nachhaltigkeit in europäischen Stadtregionen*; oekom Verlag, München 2008. Weitere Informationen zum Projekt: <http://www.neds-projekt.de>

möglich gemacht werden. Dies wiederum grenzt den enormen Flächenverbrauch durch Zersiedelung im Umland ein, der inzwischen als eines der größten Probleme für die nachhaltige Stadt der Zukunft angesehen wird.

Vier zentrale Trends

Vier Trends, mit denen Zukunftsunsicherheit zwangsläufig verbunden ist, wirken sich auf die Entwicklung aller großen europäischen Städte aus: Zum einen findet ein Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft statt; zum zweiten macht sich der demografische Wandel mit einer Überalterung und einem räumlich völlig unterschiedlichen Rückgang der Bevölkerung bemerkbar. Zum dritten sind auch die Metropolen von der ökonomischen Globalisierung und dem Trend zu übernationalen politischen Entscheidungen betroffen. Schließlich ist in der Bevölkerung ein Wertewandel hin zu einer Pluralisierung der Lebensstile festzustellen.

Das Forschungsprojekt hat mit seinen Untersuchungen gezeigt, dass die Städte ganz unterschiedlich auf diese Zukunftsunsicherheit reagieren. "Als Tendenz ist dabei unter anderem zu erkennen, dass nach wie vor

eher Wachstums- und Effizienzstrategien im Vordergrund stehen als ressourcenschonende Suffizienz-, das heißt Verzichtstrategien", berichtet Bauriedl. Es sei aber auch deutlich geworden, dass man die unterschiedliche Ausgangslage auch jeweils als Chance begreifen könne. So könne der Bevölkerungsrückgang in einer Region und eine Abwanderung vom Land in die Metropolen auch zu eine Art "nachhaltiger Aufgabenteilung" führen: Ländliche Regionen sind dann eher für die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit, die Städte eher für die ökonomische und soziale Dimension zuständig. "Die Untersuchung zeigt auch, dass es keine vorgezeichneten Wege zur nachhaltigen Stadt gibt", betont Sybille Bauriedl. "Was in der einen Kommune erfolgreich war, muss in einer anderen nicht gleichermaßen wirksam sein", so die Geografin. Dies bedeute jedoch keinesfalls, dass Nachhaltigkeit beliebig sei: "Jede Kommune muss sich klar darüber sein, welche Nachhaltigkeitsstrategie sie einschlägt, und dies auch öffentlich transparent machen."

Quellen: Pressemitteilung der Koordinationsstelle Wissenschaft und Gesellschaft, 07.07.2008; www.innovations-report.de, 08.07.2008

Wo Vorurteile das Leben bestimmen

Zwei PolitikwissenschaftlerInnen der Technischen Universität Chemnitz erforschten die Situation der Roma in Ungarn und warnen vor bürgerkriegsähnlichen Zuständen.

Viele der 54 erfassten Angriffe auf Roma in Ungarn in den vergangenen eineinhalb Jahren sind nicht aufgeklärt. "Erst wenn Vorurteile auf dem Weg des Miteinanders ausgeräumt werden, wenn alle Bevölkerungsgruppen an breiter Bildung partizipieren können, könnte der Teufelskreis durchbrochen werden. Sonst dürfte sich an der schlimmen gesellschaftlichen Situation der Roma in Ungarn und im restlichen Europa auch im 21. Jahrhundert nichts ändern", sagt Politikwissenschaftler Florian Hartleb von der Professur „Europäische Regierungssysteme im Vergleich“ an der TU Chemnitz. Im Gegenteil: "Die Situation könnte eskalieren. In den vergangenen Monaten stieg die Gewalt gegen Roma weiter an. Manche Soziologen beschwören bereits bürgerkriegsähnliche Zustände herauf. Die demographische Entwicklung, die voranschreitende Erhöhung der Population der Roma, könnte dazu beitragen, aus der düsteren Prophezeiung Wirklichkeit werden zu lassen", schätzt Hartleb ein. Gemeinsam mit Melani Barlai, ebenfalls Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur „Europäische Regierungssysteme im Vergleich“, hat er die Situation der Roma in Ungarn erforscht.

Spätestens ab dem 16. Jahrhundert sahen so genannte Zigeuner Ungarn als ihre Heimat an. Ihre Herkunftsregion Nordindien verließen sie im Zuge von Krieg und Verfolgung zwischen dem 4. und 14. Jahrhundert. "Nicht zuletzt aufgrund ihrer musikalischen Fertigkeiten galten die Roma in Ungarn zeitweise als integriert - anders als in anderen Teilen Europas. Freilich wurden sie auf diese Rolle reduziert", berichtet Barlai und ergänzt: "Schon während der österreichisch-ungarischen Monarchie von 1867 bis 1918 wurden die Roma jedoch diskriminiert und zwangs-

weise umgesiedelt." Im Zweiten Weltkrieg verschärfte sich die Abneigung gegenüber den Roma weiter - bis hin zum Genozid. Seit 1993 sind sie als ethnische Minderheit in Ungarn gesetzlich anerkannt. Heute bilden die Roma hier die größte ethnische Minderheit mit einer Bevölkerungszahl von rund 700.000, was sieben Prozent der ungarischen Gesamtbevölkerung entspricht.

Diskriminierung auf allen Ebenen spürbar

"Demokratieschutz bedeutet Minderheitenschutz, doch die Roma sind Außenseiter der ungarischen Gesellschaft und willkommenes Feindbild von Rechtsextremisten", schätzt Barlai ein. "Weil Ungarn durch die schlechte wirtschaftliche Entwicklung und das chronische Haushaltsdefizit innerhalb eines Jahrzehnts vom wirtschaftspolitischen Musterknaben zum Sorgenkind der Europäischen Union wurde und an den Rand des Staatsbankrotts geriet, eignen sich die Roma als Sündenböcke", so die aus Ungarn stammende TU-Absolventin weiter. Seit den 1990er Jahren sei die Diskriminierung der ungarischen Roma aufgrund schlechter oder versäumter sozialpolitischer Maßnahmen auf allen Ebenen spürbar: sozial, kulturell, institutionell und politisch. "Die Transformationsforschung übersieht diese Problematik, da sie für Ungarn in der Regel äußerst positive Zahlen übermittelt und eine staatliche Konsolidierung diagnostiziert hat", sagt Barlai. Die Europäische Union habe sich seit 2008 ausführlich mit der Situation der Roma in Bulgarien, Tschechien, Griechenland, Ungarn, Polen, Rumänien und der Slowakei beschäftigt. "Doch Monitoring und Konferenzen wirken eher als zahnlöse Tiger denn als effiziente Steuerungsinstrumente für die Implementierung von Minderheitenschutz. So mutet die Forderung, zur Förderung und Durchführung von Projekten müssten die Roma entsprechende Organisationsstrukturen bilden, inhaltsleer an, da sie die Heterogenität der Bevölkerungsgruppe nicht in Rechnung stellt", urteilt Barlai.

Quelle: Pressemitteilung der Technischen Universität Chemnitz (Katahrina Thehos), 13.07.2009

Soziale Dienstleistungen im Hinblick auf MigrantInnen

Jahreskonferenz des Österreichischen Komitees für Soziale Arbeit (ÖKSA)

Termin: 26. November 2009, 8.30 – 16.00 Uhr

Ort: Kultur- und Kongresszentrum Eisenstadt, Schubertplatz 6, 7000 Eisenstadt

Information: office@oeksa.at

Gespaltene Städte

Zwischen 1990 und 2005 hat in deutschen Großstädten die Trennung von MigrantInnen und Nicht-MigrantInnen abgenommen, zwischen Arm und Reich hingegen zugenommen. Während Ersteres als Hinweis auf eine stärkere Integration der MigrantInnen gewertet werden kann, deutet Letzteres auf eine zunehmende soziale Spaltung in den deutschen Großstädten hin.

Zu diesem Ergebnis kommt eine umfangreiche Studie des Forschungsinstituts für Soziologie der Universität Köln. Der Soziologe Jürgen Friedrichs und der Diplom-Geograph Sascha Triemer haben die 15 größten deutschen Städte untersucht. In ihrem soeben erschienenen Buch "Gespaltene Städte? Soziale und ethnische Segregation in deutschen Großstädten" zeigen sie unter anderem, dass die sozialräumliche Trennung von MigrantInnen und Nicht-MigrantInnen in Dortmund am stärksten, ihre Integration in München hingegen am höchsten ist.

Die Studie macht zudem deutlich, dass im Untersuchungszeitraum die Armut nicht nur zugenommen hat, sondern auch räumliche Auswirkungen zeigt. So konzentrieren sich beispielsweise Personen, die Sozialhilfe beziehen, in wenigen Stadtteilen. Und: In Stadtteilen mit einem mittleren oder hohen Anteil von Armen steigt dieser Anteil weiter an.

Nach den Ergebnissen der Studie ist die sozialräumliche Trennung von Armen und Nicht-Armen gegenwärtig in Köln am stärksten, in Stuttgart dagegen am geringsten. Die Autoren erklären die räumliche Absonderung vor allem durch drei Faktoren: eine hohe Arbeitslosenquote, geringe Fortzüge der Deutschen und einen hohen Anteil an Sozialwohnungen. Dagegen führt die höhere Wirtschaftskraft einer Stadt nicht automatisch zu geringeren Anteilen von Armen und einer geringeren räumlichen Absonderung.

*Jürgen Friedrichs, Sascha Triemer:
Gespaltene Städte? Soziale und ethnische
Segregation in deutschen Großstädten
VS-Verlag, Wiesbaden 2008, 181 Seiten, EUR 29,90 (D)*

Gemeinwesenarbeit konkret

Nach zehn Jahren engagierter Stadtteilarbeit im Linzer Franckviertel gibt es nun einen Sammelband, der die Entstehungsgeschichte, die Erfahrungen und die Erkenntnisse aus der Geschichte des Projektes „Leben im Franckviertel“ wiedergibt. Aber nicht nur das. Die Herausgeberinnen des Bandes, zugleich Initiatorinnen

Webtipp terra cognita

Die Schweizer Zeitschrift für Integration und Migration, terra cognita, versteht sich als Forum, das Diskussionen zu aktuellen Migrationsthemen aufgreift und neueste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis präsentiert. Die Zeitschrift, die von der Eidgenössischen Kommission für Migrationsfragen herausgegeben wird, verfügt auch über ein pdf-Download-Archiv.

www.terra-cognita.ch

des Projektes, nehmen das zehnjährige Bestehen zum Anlass, um eine Auseinandersetzung mit zahlreichen Aspekten des Themas Gemeinwesenarbeit zu führen. So findet man Beiträge zur ökonomischen Dimension der Gemeinwesenarbeit bzw. dem ökonomischen Nutzen präventiver Stadtteilansätze, zum Thema Vernetzung oder zur Bildungsarbeit im Stadtteil.

Für Interessierte der Stadtteilentwicklung wird ein interessanter historischer Beitrag geboten, die lebendigen praktischen Darstellungen, wie denn nun tatsächlich im Franckviertel Gemeinwesenarbeit gemacht wird, werden durch amüsant gestaltete theoretische Beiträge ergänzt. Ein Vernetzungspartner aus Wien stellt der Linzer Gemeinwesenarbeit ein ausgezeichnetes Zeugnis aus. Vom Linzer Projekt „Leben im Franckviertel“ gehen fundierte Impulse für die Auseinandersetzung mit Gemeinwesenarbeit in ganz Österreich aus. Ja, und das Buch beeindruckt nicht nur aufgrund der guten Auswahl an Beiträgen, sondern ebenso aufgrund seiner optischen Gestaltung und den Bildern, die auch einen visuellen Eindruck vom Leben im Franckviertel entstehen lassen. Alles in allem eine kleine, feine Rarität, denn Bücher über Gemeinwesenarbeit in Österreich sind Mangelware. (sr)

*Brigitta Schmidberger, Elfa Spitzenberger (Hg.):
Leben im Franckviertel - Zehn Jahre Stadtteilarbeit
Magistrat Linz, 125 Seiten, EUR 17,90, Linz 2009
Erhältlich bei: elfa.spitzenberger@mag.linz.at*

Damit der „Verlernprozess“ gelingt

Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um eine Forschungsarbeit über ein Organisationsentwicklungsvorhaben, das in den Seniorenzentren der Stadt Linz, einer Altenbetreuungseinrichtung auf acht Standorten, gestartet wurde.

Durch die Umwandlung einer Magistratsdienststelle in ein selbstständiges Unternehmen sieht der Autor eine Vielfalt an Entwicklungschancen und Notwendigkeiten, aber auch ein erhebliches Gefahrenpotential für die emotionale Situation der Mitarbeitenden, der Kundinnen und Kunden und der Dienstleistung an sich. Die vorgefundenen Rahmenbedingungen bei Antritt der Geschäftsführerfunktion ein Jahr vor der Ausgliederung bestärken ihn im Wissen und in der Absicht, dass der Start eines Organisationsentwicklungsprozesses notwendig ist.

Günther Bauer setzt einen spannenden Forschungsprozess in Gang, in dem er sich, den Beobachter, als Teil des beobachteten Systems versteht und die Selbstbeobachtung mit einschließt, um Auskunft über das gesamte System geben zu können. Dieser Diskurs zwischen wissenschaftlicher Arbeit mit Hypothesenbildung, Schlussfolgerungen und Ableitung genereller Erkenntnisse und den Beobachtungen als Beteiligter und Führungskraft zieht sich als roter Faden durch die Beschreibung des gestarteten „Verlernprozesses“.

Der Diskussion über die Bedeutung gegenseitiger Wertschätzung, die Entwicklung einer soliden Vertrauensbasis und einer sinnstiftenden und anschlussfähigen Kommunikation wird viel Aufmerksamkeit und Raum gegeben. Es kommt mehrmals sehr deutlich zum Ausdruck, wie vorsichtig der Veränderungsprozess in einem Milieu gestartet werden musste, das geprägt war von hierarchischem Denken und Top-down-Kommunikationsformen, mit als unverrückbar empfundenen Organisationsregeln und Arbeitskonzepten, die den Bedürfnissen und Kenntnissen der Mitarbeitenden und der KundInnen nicht so sehr entsprachen.

Ausführlich werden die Herausforderungen analysiert und diskutiert, die durch die Erweiterung des Führungsteams entstanden sind. So wie vorher die Bedeutung von Wertschätzung, gegenseitigem Vertrauen und sozialer und emotionaler Qualität der Kommunikation für eine positive Entwicklung des Unternehmens-Ganzen beschrieben und wissenschaftlich nachgewiesen wurde, so behutsam geht der Autor auch im Vorantreiben des Organisationsentwicklungsprozesses vor, um eine Konfrontation und Parteienbildung zwischen „alten“ und „neuen“ MitarbeiterInnen im Team, zwischen „überkommenen“ und „modernen“ Betreuungskonzepten, zwischen „hierarchischen“ und „demokratischen“ Denk- und Handlungsmustern zu vermeiden.

Als wesentliche Komponente in diesen speziellen Führungsfragen wird immer wieder betont, wie wich-

tig es ist, die persönlichen und individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Altenbereich zu berücksichtigen, die ihre persönliche Sinnkonstruktion in der Organisation wieder finden möchten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die Füh-

ührungskraft zu emotional anschlussfähiger Kommunikation fähig ist, d.h. dass sie nicht sofort mit technischen oder sachlichen Lösungen auf ein an sie herangetragenes Problem reagiert, sondern Verständnis signalisiert und damit dazu beiträgt, Vertrauen und ein Gefühl der Gemeinschaftlichkeit aufzubauen.

Unter Einbeziehung einer Fülle von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu „Führung“ und „Organisation“ wird der mit 2005 in Gang gesetzte Veränderungsprozess beobachtet, beschrieben, analysiert und diskutiert. Wichtige Erkenntnisse, wie z.B. die bereits vorher erwähnten Anforderungen an die sozial-kommunikative Kompetenz der Führungskräfte, oder dass keine Übertragbarkeit positiver Ergebnisse von einem Teilbereich auf andere Teilbereiche vorausgesetzt werden kann, werden ausführlich theoretisch und mit praktischen Erfahrungen begründet.

In der vorliegenden Fallstudie ist es gelungen, eine spannende Fragestellung – die Initiierung und den Verlauf eines Organisationsentwicklungsprozesses – sowohl aus der Sicht des Betroffenen als auch als wissenschaftliches Vorgehen zu beantworten.

Margit Scholta¹

*Günther Bauer: High Touch in der Altenpflege
Emotionen, Sinn und Beziehung als Hauptaspekte
erfolgreicher Führung
Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2009
266 Seiten, EUR 24,95 (D)*

Anmerkung

1 Die Rezensentin ist Konsultantin für Soziales und Vorsitzende von Pro Senectute Österreich.



Deutscher Fürsorgetag und ConSozial 2009

„Märkte für Menschen: verantworten – gestalten – selbst bestimmen“ ist das Motto der gemeinsamen Veranstaltung „78. Deutscher Fürsorgetag / ConSozial 2009“. Im Mittelpunkt der über 60 Symposien, Vorträge und Projektpräsentationen steht die künftige Gestaltung der sozialen Verantwortung von Staat und Gesellschaft sowie der Organisation sozialer Dienste.

Termin: Kongress: 10. bis 12. November, Fachmesse: 11. bis 12. November 2009

Ort: Messezentrum Nürnberg

Information/Anmeldung: www.fuersorgetag-consozial.de

Lehren aus der Finanzkrise

ÖNB-Gouverneur Ewald Nowotny kommentiert in der 12. Kurt W. Rothschild-Vorlesung die Entwicklungen um die globale Finanz- und Wirtschaftskrise und deren Auswirkungen auf die europäische und österreichische Wirtschaft.

Termin und Ort: 11. November 2009, 18.00 Uhr, JKU, Repräsentationsräume, Uni-Center, 1. Stock

Information/Anmeldung: heidelinde.derntl@jku.at; www.econ.jku.at

Situation chinesischer Wanderarbeiterinnen

Die Schauspielerin, Regisseurin und Produzentin Claudia Seigmann interpretiert eine Auswahl an Texten aus dem Buch „Dagongmei – Arbeiterinnen aus Chinas Weltmarktfabriken erzählen“. Anschließend informiert Sabine Klapf über die aktuelle Südwind-Kampagne „Spielsachen fair machen!“

Termin: 11. November 2009, 9.00 – 11.00 Uhr

Ort: Haus der Frau, Volksgartenstr. 18, 4020 Linz

Umgang mit Konflikten in der Sozialarbeit

Bei der Landestagung 2009 des Niederösterreichischen Berufsverbands der SozialarbeiterInnen (NÖBDS) werden unter dem Titel „Let's fetz“ Betrachtungen und Lösungsansätze für einen professionellen Umgang mit Konflikten in der Sozialarbeit präsentiert.

Termin: 18. – 20. November 2009

Ort: Schloss Hotel Zeillern, 3311 Zeillern, Schloss-Straße 1

Information: www.niederoesterreich-sozialarbeit.at; niederoestereich@sozialarbeit.at

Dreiländerkongress Psychiatrie: Leadership in der psychiatrischen Pflege

Ziel des Kongresses ist die Vermittlung und Verbreitung des aktuellen Wissenstandes in Bezug auf psychiatrische Gesundheits- und Krankenpflege, mit Beiträgen zu Theorie- und Forschungsanwendung, zu Forschungen über Praxisprobleme und Interventionen sowie zu innovativer Praxis.

Termin und Ort: 19. – 20. November 2009, Baumgartner Höhe 1, 1140 Wien, Österreich

Information: www.oudconsultancy.nl/dreilander2/

Case Management – Kompetenzen und Qualifikation

Die Österreichische Gesellschaft für Care & Case Management (ÖGCC) will mit der zweiten Fachtagung zu einer fundierten Auseinandersetzung mit dem Thema „Kompetenzen und Qualifikation im Case Management“ anregen, Perspektiven eröffnen und zur Qualitätssicherung dieses Ansatzes beitragen.

Termin und Ort: 20. November 2009, Arbeiterkammer Linz, Volksgartenstr. 40

Information/Anmeldung: Simone Madlmayr, OÖ Gebietskrankenkasse, Tel. 05 7807 102300

Fax: DW 66102300; *Mail:* oegcc@oogek.at

KONTRASTE

Presse- und Informationsdienst für Sozialpolitik

Erscheinungsort Linz, P.b.b. Verlagspostamt Linz.
Wenn unzustellbar, zurück an die Redaktion KONTRASTE:
Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Gesellschafts-
und Sozialpolitik, Altenbergerstr. 69, 4040 Linz

Herausgeber, Medieninhaber, Verleger:
Sozialwissenschaftliche Vereinigung, mit Unterstützung der Johannes
Kepler Universität Linz (JKU), Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik

Erscheinungsweise:
10 Ausgaben pro Jahr

Redaktionsadresse:
KONTRASTE: Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Gesellschafts-
und Sozialpolitik, Altenbergerstr. 69, 4040 Linz
Tel.: 0732/2468-7168
Mail: hansjoerg.seckauer@jku.at
Web: <http://www.gespol.jku.at/> Menüpunkt Kontraste
Aboservice, Sekretariat: Irene Auinger, Tel.: 0732/2468-7161
Fax DW 7172 Mail: irene.auinger@jku.at

Redaktionsteam:
Mag. Hansjörg Seckauer, Dr. Christine
Stelzer-Orthofer, Dr. Bettina Leibetseder,
Dr. Susanna Rothmayer, Mag. Angela
Wegscheider

Wir freuen uns über zugesandte Manuskripte,
die Redaktion behält sich jedoch das Recht
auf Kürzung und Entscheidung über die Veröf-
fentlichung vor. Redaktionsschluss ist jeweils
der 20. des Vormonats. Namentlich gekenn-
zeichnete Beiträge können, müssen aber nicht
die Meinung der Redaktion wiedergeben.

Wissenschaftliche Beratung:
Univ. Prof. Dr. Josef Weidenholzer
Univ. Prof. Dr. Irene Dyk-Ploss
a.Univ. Prof. Dr. Evelyn Schuster
Dr. Brigitte Kepplinger

Lektorat; Satz:
Mag. Hansjörg Seckauer

Grafisches Konzept:
Mag. Gerti Plöchl

Kontraste finanzieren sich fast ausschließlich aus Abonnements und
Mitgliedsbeiträgen: Jahresabo EUR 65,40; Halbjahresabo EUR 32,70;
StudentInnen, Arbeitslose und PensionistInnen EUR 36,30;
Gratis Probeabo für drei Monate
Alle Preise inklusive Versand. Einzelheft EUR 5,45 exkl. Versand.
Kündigung bis einen Monat vor Ablauf möglich.

Bankverbindung:
Sparkasse OÖ, BLZ 20320, Kontonr. 7500-002453