

Nich‘ lang schnacken – machen!?

Bürgerschaftliche Initiativen und Wohlfahrtsverbände im Mit- und Nebeneinander am Beispiel der Flüchtlingshilfe in Hamburg

1.	Definition, Selbstverständnis: Verbände und Initiativen.....	2
a.	Spitzenverbände.....	2
b.	Initiativen der Flüchtlingshilfe	3
2.	Formen des Zusammen- und Nebeneinanderspiels: Erfahrungen aus der Flüchtlingshilfe	3
a.	Verbände als „Gastgeber*in“ bzw. „große Schwester“	3
b.	Verbände und Initiativen als echte Kooperationspartner*innen	4
c.	Initiativen gehen in einem Verband auf	5
d.	Dopplungen von Strukturen und Konkurrenzsituationen.....	5
3.	Rahmenbedingungen freiwilligen Engagements.....	6
a.	Was zivilgesellschaftliche Initiativen leisten und Freiwilligen bieten können	6
b.	Was Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen leisten und Freiwilligen bieten können.....	7
4.	Inhaltliche und organisatorische Abwägungen zu Kooperationen	7
a.	Vorteile der Kooperation mit Initiativen für Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen.....	7
b.	Grenzen der Kooperation mit Initiativen für Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen	8
c.	Hürden für Kooperation seitens der Initiativen	9
5.	Ausblick	10

Einleitung

„Dass auch größere kirchliche Organisationen unter dem Motto „nich lang schnacken – machen!“ ein Projekt auf die Beine stellen können, dass [sic] es so in Hamburg noch nicht gegeben hat, würde man erst einmal nicht vermuten. Aber... es geht! Die Alimaus hat innerhalb von wenigen Wochen den Kältebus Alimaus Hamburg ins Leben gerufen...“

Initiative Hamburger Gabenzaun e.V. auf facebook (www.facebook.com/HamburgerGabenzaun), 06.01.2019

Im Herbst 2015 erschien eine geradezu unüberschaubare Anzahl von Freiwilligen, die spontan den neu ankommenden Menschen in Hamburg Hilfe und Unterstützung anbot. Sehr schnell schlossen sich dann einige dieser Menschen zu Gruppen zusammen, in denen sie ihre Aufgaben absprachen und koordinierten. Diese Gruppen bürgerschaftlich Engagierter, die wir hier mit dem Sammelbegriff Initiativen benennen wollen, wurden bald auch in der Öffentlichkeit als eine effektive Antwort auf die akuten gesellschaftlichen Herausforderungen wahrgenommen.

Im Gegensatz dazu wurden die Wohlfahrtsverbände vielerorts als tatenlos zusehend wahrgenommen, traten in der öffentlichen Wahrnehmung zu wenig in Erscheinung, was ein besonderer Bruch war zu

der ihnen (auch selbst) zugeschriebenen Rolle als Hauptverantwortliche in der Unterstützung in Not geratener Menschen. Mit der über viele Monate anhaltenden großen Zahl neu ankommender Menschen in der Stadt verstetigten sich die Angebote der Initiativen, und etablierte Organisationen stießen mit dazu. Dass viele dieser Organisationen und Projekte durchaus Teil der vorhandenen Verbändestrukturen waren, änderte jedoch nicht die äußere Wahrnehmung, dass „die großen Wohlfahrtskonzerne“ nicht aktiv genug waren.

Wenn die Zusammenarbeit von Flüchtlingshilfeinitiativen und etablierten Hilfsorganisationen notwendig, geradezu zwingend, war, wurde – wohl zum ersten Mal in dieser Deutlichkeit – erkennbar, wie die unterschiedlichen Stärken und Qualitäten der beiden Seiten einander ergänzen und gleichzeitig auch hemmen können: hier klare Strukturen mit Rückgriff auf große Ressourcen, dort eine erhebliche ehrenamtliche Energie, die mit großem Engagement sehr schnell sehr nah an den (Kurzzeit-)Bedürfnissen der Neuangekommenen war.

Diese Situation hat bei Vertreterinnen und Vertretern der Verbände zu Überlegungen über das Nebeneinander und Miteinander zwischen Wohlfahrtsverbänden und freien Initiativen geführt. Rund vier Jahre später, mit dem Gefühl einer notwendigen und guten Distanz, lohnt es sich, die Prozesse und Resultate der vielen verschiedenen Kooperationen aus der Sicht der Wohlfahrtsverbände kritisch zu würdigen und zu sehen. Ziel ist es, daraus eine Haltung sowie Handlungsmöglichkeiten für zukünftige Kooperationen mit selbstständigen Initiativen abzuleiten – nicht nur in Bezug auf die Hilfe und Unterstützung von Geflüchteten.

1. Definition, Selbstverständnis: Verbände und Initiativen

a. Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege

Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Deutschland sind die Arbeiterwohlfahrt, Caritas Deutschland, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie Deutschland, der Zentrale Wohlfahrtsverband der Juden in Deutschland und der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband. Historisch sind sie zwischen Mitte des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts aus verschiedenen kulturellen und werteorientierten Kontexten – kirchlich, humanistisch, Arbeiterbewegung, ... – gewachsen, zur Bündelung der vielen, unterschiedlichen oft auch sehr regional agierenden Hilfsorganisationen. Ihre gemeinsamen Ziele sind die Lobbyarbeit für gesellschaftlich Benachteiligte und das Sichtbarmachen wachsender Armut und Existenzbedrohung größerer Bevölkerungsschichten. Zu den Verbänden gehören auch kleinere und größere Werke und Institutionen, die rechtlich selbstständig sind, deren Interessen jedoch mit vertreten werden und die Arbeit der Verbände mitgestalten. Das Selbstbild und die Arbeitsweise der Wohlfahrtsverbände sind geprägt von der Rolle des konsensstiftenden Sprechers für durchaus heterogene Vereine und Organisationen.

Es ist auch dieser Entwicklung zuzuschreiben, dass die Verbände in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts den Ausbau des Wohlfahrtsstaates ab 1950 mit prägten, an Größe und Einfluss gewannen und schließlich mit großer Gestaltungskraft und großen Netzwerken an Einrichtungen mit freiwillig Engagierten und hauptamtlichen Mitarbeitern versehen waren. Dazu kommt ein nicht unerhebliches politisches Gewicht: Im vom Korporatismus geprägten Sozialstaat kommt den Wohlfahrtsverbänden eine erhebliche Relevanz zu. Andere sozialpolitische Akteure, die sich nicht von ihnen vertreten lassen, wurden dadurch zumindest in der Vergangenheit an den Rand verwiesen.

b. Initiativen der Flüchtlingshilfe¹

Als im Frühsommer 2015 wie in zahlreichen anderen Städten in Deutschland auch an den Hamburger Bahnhöfen spürbar mehr Geflüchtete ankamen, versammelten sich bald Hamburger Bürgerinnen und Bürger, die den Ankommenden Unterstützung anbieten wollten. Neben Essen und Trinken ging es um Übernachtungsmöglichkeiten, ärztliche Betreuung, Beratung über mögliche Fahrtrouten nach Skandinavien – aber auch allgemeine Informationen über ihre rechtlichen Möglichkeiten in Hamburg. Die sichtbare, akute Not der Einzelnen (Geflüchteten) sprach Einzelne (Bürgerinnen und Bürger) an, direkt Hilfe zu leisten, zu der offensichtlich kein anderer bereit – oder in der Lage – war.

Der Bedarf an Unterstützung war so groß und so komplex, dass sich bald Gruppen bildeten, die sich auf einzelne Themenfelder konzentrierten. Dazu kamen Gruppen, die sich thematisch schon länger mit den Themen Migration und Flucht beschäftigt hatten, wie etwa „Refugees Welcome Karo Viertel“. Hier waren bereits inhaltliches Wissen sowie organisatorische Strukturen vorhanden, die konkret vor Ort eingebracht wurden. Vertreterinnen und Vertreter dieser bestehenden Initiativen fanden sich bald als Sprecher*innen großer, heterogener Gruppen wieder. Mit den immens schnell wachsenden Herausforderungen ergab sich die Notwendigkeit, neue Strukturen zu bilden.

Die erhebliche (Bekleidungs-)Spendenbereitschaft Hamburger Bürgerinnen und Bürger sowie die Bereitschaft Freiwilliger, die Kleidung in den Messehallen zu sortieren und auszugeben, zum Beispiel, veranlasste nicht verbandlich oder in Vereinen organisierte Fachleute, spontan ihre Expertise sowie ihre Zeit und Arbeitskraft für Organisation und Logistik zu Verfügung zu stellen.

Nicht aus dem Engagement der Freiwilligen heraus, sondern durch Impulse von außen wurden im Laufe der Zeit Vereins- oder Verbandsstrukturen erforderlich. So benötigen Initiativen etwa eine (Vereins-)Rechtsform, um kontinuierliche Unterstützung in Form von Spenden oder Zuwendungen von Behörden erhalten zu können. Ein weiteres Beispiel waren lautstarke „Gegen-Initiativen“, die sich gegen die Unterbringung der Geflüchteten in Wohnvierteln richtete, und dadurch den Bedarf eines eigenen Zusammenschlusses, eines Dachverbandes zur Koordination und Vertretung der einzelnen Akteure in der Flüchtlingshilfe, aufzeigten. Im Sommer 2016 wurde das Bündnis Hamburger Flüchtlingsinitiativen (BHFI) gegründet.

Diese neuen Organisations- und Vernetzungsebenen schienen jedoch nicht das Selbstverständnis als rein bürgerschaftliche (sprich: nicht Institutionen-nahe) Initiativen zu berühren. Dadurch gab es in diesem Prozess nur wenig nachhaltige Annäherung an die in diesem Geschäft seit Jahrzehnten geübten etablierten Wohlfahrtsverbände.

2. Formen des Zusammen- und Nebeneinanderspiels: Erfahrungen aus der Flüchtlingshilfe

a. Verbände als „Gastgeber*in“ bzw. „große Schwester“

Kooperationen mit den Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände wurden von den Initiativen kaum gesucht, aber angenommen, wenn angeboten. Große Träger*innen brachten ihre finanziellen

¹ Der Blick auf bürgerschaftliche Hilfsinitiativen – soweit überhaupt undifferenziert von „den“ Initiativen gesprochen werden kann – ist der der Verfassenden. Wir sind dankbar für den Austausch mit Vertreter*innen der Initiativen und sind gleichzeitig unserer Außensicht gewahr. Keinesfalls wollen wir unsere Überlegungen als gemeingütige Aussagen verstanden wissen.

Ressourcen und professionellen Standards ein und profitierten ihrerseits von der Einsatzbereitschaft der einzelnen Mitglieder der Initiativen und ihrer Präsenz vor Ort an den Bahnhöfen oder Erstaufnahmen. Die organisatorische Integrität der Initiativen blieb dabei intakt; die Rolle der Wohlfahrtsverbände kann als „Gastgeber*innen“ beschrieben werden, die im wörtlichen wie im übertragenen Sinne Räume und Infrastruktur anboten.

Im konkreten Fall Hamburgs in der Zeit nach dem Sommer 2015 erstreckte sich das Angebot der Wohlfahrtsverbände von Räumen für Teamtreffen über die Organisation von Vernetzungstreffen und Vermittlung bei Konflikten mit Behörden bis hin zu einem ganzjährigen Fortbildungskalender für die in der Flüchtlingshilfe Engagierten, der von den Wohlfahrtsverbänden organisiert und durchgeführt und von der Bürger Stiftung Hamburg finanziell unterstützt wurde.²

In einem solchen spezifischen Zusammenspiel erfahren die Initiativen größtmögliche Souveränität – bis hin zu Szenarien, in denen sich die einzelnen mitwirkenden Personen gar nicht unbedingt dessen bewusst sind, dass ihre Arbeit von einer etablierten Einrichtung der Wohlfahrt unterstützt wird. Die Verbände sind keine steuernde Instanz. Lediglich in einer Verstetigung solcher Kooperationskonzepte, wenn die Einrichtung „große Schwester“ wird, ergeben sich daraus Rechte und Pflichten für die Kooperationspartner*innen.

b. Verbände und Initiativen als echte Kooperationspartner*innen

In seltenen Fällen gab es „echte“ Kooperation im Sinne einer gleichberechtigten Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände und Initiativen der Flüchtlingshilfe. Bestehende Angebote wurden von den sich neu in Gruppen findenden Engagierten wahrgenommen und von ihrer Arbeit ergänzt, sodass gemeinsame neue Angebote entstehen konnten.

Ein Beispiel dafür war eine Gruppe Studierender, die Geflüchtete unterstützte, sich in die für sie neue Gesellschaft einzubringen, indem sie ihrerseits als freiwillig Engagierte anderen Menschen halfen. Die Studierenden begleiteten und betreuten die freiwillig engagierten Geflüchteten, während die Diakonie Hamburg passende Engagement-Orte suchte und den Kontakt herstellte.

Solche Kooperationen sind im besten Fall für beide Seiten gewinnbringend und ressourcenschonend: Bestehende Einrichtungen führen ihre Arbeit wie gewohnt (bzw. mit wenig zusätzlichem Aufwand) weiter, und neue Initiativen müssen weder „das Rad neu erfinden“ noch Strukturen aufbauen, die an anderer Stelle bereits vorhanden sind. Was es erfordert, ist die Bereitschaft, sich auf das Gegenüber und die unterschiedlichen Strukturen und Arbeitsweisen einzulassen.

Wie eingangs erwähnt waren und sind solche Kooperationen Einzelfälle. Die Projekte und Einrichtungen der Wohlfahrt mögen für die Initiativen zu wenig nahbar, zu wenig agil, zu wenig sichtbar oder zu staatsnah gewirkt haben, der Wunsch, ein „eigenes Ding“ zu machen, mag zu groß gewesen sein; gleichzeitig wurde eine Offenheit seitens der Verbände wohl nicht immer deutlich signalisiert.

² In einzelnen Fällen griffen Initiativen bewusst und aktiv auf das Fachwissen der etablierten Verbände zurück, etwa für Referent*innentätigkeiten für Schulungen vor Ort.

c. Initiativen gehen in einem Verband auf

Zum Jahreswechsel 2015/16 änderte sich die Situation spürbar: Die Zahl ankommender Geflüchteter war stark zurückgegangen, ebenso wie die Bereitschaft sich bei winterlichem Wind und Wetter am Bahnhof zu engagieren. Die Einrichtung einer Tagesstätte für Geflüchtete im „Bieberhaus“³ direkt am Hamburger Hauptbahnhof bewirkte, dass viele Menschen zumindest tagsüber ein festes Dach über dem Kopf hatten und nicht auf anderweitige Nothilfe angewiesen waren.

Es begann eine zweite Phase, in der andere Bedürfnisse der Geflüchteten in den Vordergrund rückten. Wer weiterhin helfen wollte, musste die Geflüchteten bald in den Erstaufnahmen und Folgeeinrichtungen aufsuchen und war mit Fragestellungen der städtischen Integrationspolitik konfrontiert. Gleichzeitig hatten die Verbände und Einrichtungen begonnen, eigene Angebote in der konkreten Situation aufzubauen und zu platzieren.

Einige Aktive aus Initiativen nahmen, oft konkret persönlich aus den Verbänden angesprochen, den Einstieg in ein hauptamtliches Engagement an. Es bot sich schlicht an, neu geschaffene Stellen mit in der Flüchtlingshilfe erfahrenen Personen zu besetzen, und für die Engagierten war das wohl eine Möglichkeit sich weiterhin gut und wirksam in diesem Feld zu betätigen.

Mit den Einzelpersonen wanderten dadurch natürlich auch Netzwerke und ähnliche Ressourcen von den Initiativen in etablierte, größere Einrichtungen ab. Im Sinne nachhaltiger und wirkungsvoller Hilfe für Geflüchtete ist das sicherlich kein unerwünschter Effekt; einem positiven, kooperativen Zusammenwirken von Verbänden und Initiativen kann das andererseits durchaus abträglich sein.

d. Dopplungen von Strukturen und Konkurrenzsituationen

Es kam im Rahmen der Unterstützung von Geflüchteten auch vor, dass sich Hilfsangebote von Initiativen in Konkurrenz zu vorhandenen Angeboten begaben. In vielen Fällen war das sicherlich dem Zufall und dem Unwissen über existierende Strukturen geschuldet – ein weiterer Hinweis darauf, dass es der Arbeit der Wohlfahrtsverbände zum Teil an Sichtbarkeit mangelte. Wo nicht wahrgenommen wurde, dass etablierte Strukturen schnell und effizient genug agierten, war der Impuls seitens der Initiativen, ein paralleles – schnelleres oder effektiveres – Konstrukt zu schaffen, und nicht so sehr, die vorhandenen Einrichtungen bei der Bewältigung der Situation zu unterstützen.

Im besten Fall ergibt sich aus dem Impuls eine bereichernde Ergänzung des Hilfe- und Unterstützungsangebots – in Hamburg etwa die große, organisatorisch beeindruckende Kleiderkammer in der Messehalle. Der daraus entstandene Verein „Hanseatic Help“ versteht sich bis heute unter anderem als Logistik-Dienstleister, der Einrichtungen auf Anfrage mit Kleiderspenden beliefert.

Im schlechtesten Fall jedoch behindern parallele Angebote einander, und die Wirkung von Fachkräften in der sozialen Arbeit kann durch gut gemeinte alternative „Hilfe“ sogar schwerwiegend konterkariert werden. Das verleiht großen Träger*innen eine wenig wünschenswerte Rolle: Man wird nicht nur in der Öffentlichkeit als wenig wirksam wahrgenommen,

³ Die Tagesstätte wurde vom Paritätischen Wohlfahrtsverband eingerichtet und organisiert; das Konzept dazu stammte aus einer Kooperation des Paritätischen mit der Al-Nour-Moschee, Bahnhofsmision, Caritas, Hoffnungsorte Hamburg, Kirchenkreis Hamburg-Ost, Zentraler Koordinierungsstab Flüchtlinge der Stadt und freiwillig Engagierten.

sondern muss gegebenenfalls auch noch „Miesmacher*in“ sein und freiwillig Engagierte auffordern, die von ihnen geleistete Hilfe anders zu gestalten oder gar zu unterlassen. Gerade Helferinnen und Helfer, die sich bewusst gegen ein Engagement unter dem Dach eines großen Verbandes entschieden haben, sind für derartige Hinweise denkbar wenig empfänglich. Einen gemeinsamen Weg zu finden – und das dafür beiderseits erforderliche Zurückstellen von Befindlichkeiten und möglicherweise erfahrenen Kränkungen – ist eine außerordentliche Herausforderung, mit der bürgerschaftliche Initiativen und Wohlfahrtsverbände auch in anderen Bereichen, etwa in der Wohnungslosenhilfe, konfrontiert sind.

3. Rahmenbedingungen freiwilligen Engagements

a. Was zivilgesellschaftliche Initiativen leisten und Freiwilligen bieten können

Linderung akuter Not

Die Zeit, in der täglich viele neue Menschen in Hamburg ankamen, hat gezeigt, dass es in einer solchen Phase spontanen bürgerschaftlichen Engagements bedarf, wenn die großen Verbände und Organisationen nicht schnell genug Hilfe und Unterstützung anbieten können. Menschen, die nicht tatenlos zusehen wollten, konnten durch private Initiativen (bzw. deren Vorformen) zügige, unbürokratische und unmittelbare Hilfestellung anbieten – eine Erfahrung, die sicherlich eine befriedigende Wirkung hat.

Agilität

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Aspekten, die neue Freiwillige dazu bewegen können, sich eher kleinen bürgerschaftlichen Initiativen anzuschließen als im Rahmen einer größeren Hilfsorganisation tätig zu werden: Entscheidungen können schneller getroffen werden, während gerade Wohlfahrtsverbände aufgrund ihrer gewachsenen professionellen Strukturen im Vergleich durchaus behäbig wirken. Initiativen bieten Freiwilligen ein Gefühl von großer Unabhängigkeit; es gibt zumeist keine schriftlichen Vorgaben oder Vereinbarungen. Die Erfahrung direkten Handelns und Wirkens steht im Kontrast zu einem Engagement, bei dem man den Eindruck gewinnt, ein Rädchen in einem großen Uhrwerk zu sein. Neben größerer Freiheit in der inhaltlichen Gestaltung kann das auch etwaigen Bedenken, man müsste sich für einen langen Zeitraum verpflichten, entgegenwirken. Rein ehrenamtliche Organisationsformen haben außerdem den Vorteil, dass sie nicht das Gefühl vermitteln, es gäbe Hierarchiegefälle zwischen „Profis“ und „Hilfskräften“.

Partizipation

Flüchtlingshilfeinitiativen sind nicht zwangsweise basisdemokratisch organisiert, aber sie erlauben vergleichsweise doch mehr Mitspracherecht. Zudem gibt es keine Verbandspolitik, der man sich gegebenenfalls fügen muss, bzw. die Handlungsspielräume einschränken kann. Für manche mag es auch der Gründergedanke gewesen sein, der sie dazu antrieb, sich eher selbst an die Spitze einer kleinen Initiative zu stellen als einer Organisation anzuschließen.

Prestige

Eine interessante Facette war auch die wahrgenommene Reputation der unterschiedlichen Hilfeangebote aus Sicht der Freiwilligen: In der Hochzeit war es geradezu chic, möglichst nah am Geschehen ehrenamtlich tätig zu sein. Ein Engagement in etablierten Projekten oder Einrichtungen, strukturorientiertes Tun, mag da im Vergleich wenig attraktiv oder „innovativ“ (ein durchaus streitbarer Begriff) gewirkt haben.

b. Was Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen leisten und Freiwilligen bieten können

Struktur

Im Gegensatz zu Initiativen der Flüchtlingshilfe mag ein Engagement in Projekten oder Einrichtungen einer etablierten Organisation, gar eines großen Wohlfahrtsverbandes, auf den ersten Blick weniger spannend erscheinen. Das Gegenteil von Spannung ist aber nicht zwangsläufig Langeweile, sondern durchaus auch Entlastung, Erleichterung, Gewissheit. Das heißt konkret: Vorhandene Infrastruktur erleichtert die Abläufe und auch die Einbettung neuer Hilfsangebote, sowohl auf einer ganz haptisch erfassbaren Ebene als auch im Sinne eingespielter Vorgehensweisen und Prozesse. Engagierte in Einrichtungen eines großen Wohlfahrtsverbandes profitieren von der jahrzehntelangen Erfahrung; man muss nicht über dieselben Steine im Weg stolpern, weil der hürdenärmere Weg bereits begangen wurde.

Begleitung

Professionelle Freiwilligenkoordination ist von unschätzbarem Wert, gerade in potentiell stark belastenden Situationen. Die großen Wohlfahrtsverbände haben die Ressourcen, Engagierte kompetent zu begleiten und Krisen vorzubeugen bzw. schnell zu erkennen und zu bearbeiten. Dazu gehören zum Beispiel Fortbildungs-, Supervisions- und Konfliktberatungsangebote. Die vorgegebenen Rahmenbedingungen, mögen sie auch als starr wahrgenommen werden, dienen auch dem Schutz aller Beteiligten. Für Freiwillige heißt das, dass sie sich nicht in rechtlich ungeklärte oder gar ihre Gesundheit gefährdende Situationen begeben müssen. Der Rückhalt eines professionellen Systems bedeutet auch die Zusicherung, dass man als Engagierte und Engagierter nicht mehr geben muss, als man kann bzw. möchte.

Prestige

Im vorherigen Punkt wurde das Renommee eines Engagements in einer lokalen Initiative besprochen. Umgekehrt kann das allerdings auch für große Verbände und Organisationen gelten: Die etablierte Reputation und die Gewissheit einer Organisationsstruktur, die erarbeiteten Standards aufrechterhält, bedeuten, dass man als freiwillig engagierte Person davon ausgehen kann, dass die positive Assoziation mit der Einrichtung Kontinuität hat.

4. Inhaltliche und organisatorische Abwägungen zu Kooperationen

a. Vorteile der Kooperation mit Initiativen für Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen

Neue Impulse

Die Kooperation mit Initiativen bedeutet, wie bereits erwähnt, eine scheinbar optimale Ergänzung der unterschiedlichen Stärken und Qualitäten der beiden Akteure. Die Hilfsaktionen für die neu in Hamburg ankommenden Menschen haben gezeigt, dass neu entstehende Initiativen bürgerschaftlichen Engagements näher am Puls gesellschaftlicher Veränderungsprozesse sind und schneller darauf reagieren können. In einer gut abgestimmten Kooperation können solche Engagementorganisationsformen auch Impulsgeber für die Wohlfahrtsverbände sein. Sie können dadurch flexibilitätssteigernd auf die Arbeit der Wohlfahrtsverbände wirken; schnellere Reaktionen auf Veränderungen werden dadurch möglich.

Eine Kooperation von Wohlfahrtsorganisationen und Hilfsinitiativen bringen für beide Seiten eine Erweiterung des Horizonts. Die Perspektive des jeweiligen Gegenübers zeigt neue Sichtweisen, Fragestellungen und Themen auf, die andernfalls eventuell nicht wahrgenommen worden wären. Eine Zusammenarbeit mit Menschen, die gesellschaftlichen Problemen und Herausforderungen mit einer anderen Haltung begegnen, bereichert die eigene Bandbreite und ermuntert zur Reflexion eigener Arbeit und Angebote.

Erweitertes Wirkfeld

Ein weiterer zu beachtender Aspekt ist die dadurch potenziell besser gelingende Wahrnehmung der sozialräumlichen Arbeit der Wohlfahrtsverbände. Durch Initiativen und kleine Gruppen bürgerschaftlich Engagierter kann Kontakt zu Akteuren hergestellt werden, der aus unterschiedlichen Gründen – Berührungängste, Vorurteile, Unkenntnis oder auch schlicht geographische Distanz – sonst nicht möglich wäre.

Öffentliche Wahrnehmung

Schlussendlich ist erwähnenswert, dass eine Öffnung und eine deutliche Position für die Kooperation mit Gruppen außerhalb des eigenen Dunstkreises förderlich für das öffentliche Ansehen der Wohlfahrtsverbände sein können. Die „großen Schiffe“ bewegen sich dann in der Wahrnehmung nicht ausschließlich in ihrer angestammten Fahrinne und zeigen sich offen für Perspektivwechsel.

b. Grenzen der Kooperation mit Initiativen für Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen

Standards und Vorgaben

Auf der anderen Seite scheinen Bedenken seitens der Wohlfahrtsverbände an manchen Punkten gerechtfertigt. Nicht immer war eine Kooperation mit lose organisierten Gruppen eine positive Erfahrung aus Sicht der verbandlichen Wohlfahrtshilfe. Ein wichtiger Pfeiler der professionellen sozialen Arbeit sind Vorgaben und Standards, die entwickelt wurden, um alle an den Prozessen teilnehmenden Personen den größtmöglichen Schutz bzw. die größtmögliche Unterstützung zu bieten. Die Hintergründe mancher Handlungsempfehlungen erschließen sich vielleicht nicht jeder und jedem freiwillig Engagierten ohne einschlägige Vorbildung.

Im Kontext der Flüchtlingshilfe kann es dadurch zum Beispiel zu Grenzüberschreitungen kommen, seitens der Freiwilligen oder seitens der Empfänger, die durchaus ernste Konsequenzen haben können. Die Forderung der Verbände, unbedingt geltende Standards auch in der Arbeit von freiwillig Engagierten einzuhalten, ist eine der klaren Grenze der Kompromissfähigkeit in der Kooperation mit Initiativen. Dasselbe gilt für die Begleitung der Freiwilligen in ihrer Tätigkeit. Ein Wohlfahrtsverband kann nicht wissentlich zulassen, dass Helfende über ein für sie gesundes Maß tätig sind; ihnen würde zu Recht fahrlässiges Handeln vorgeworfen.

Inhalte und Organisation

Inhaltlich stößt die Zusammenarbeit an ihre Grenzen, wenn seitens der Initiative ein Parallelangebot zu einem bereits bestehenden Projekt bzw. einer bereits bestehenden Einrichtung aufgebaut werden soll. Doppelstrukturen sind nicht per se negativ zu bewerten, können jedoch an vielen Stellen unsinnig sein und die Arbeit wechselseitig konterkarieren.

Ein weiterer möglicher Stolperstein ist die Organisationsseite. Die eher dynamischen, flexiblen Organisationsformen kleiner Initiativen werden aus Sicht der kooperierenden Wohlfahrtsverbände mitunter als schwierig wahrgenommen: Es gibt manchmal keine klare Leitung und keine feste

Ansprechperson. Darunter kann zum Beispiel die Verlässlichkeit und Verbindlichkeit von Absprachen leiden. Unterschiedliche Entscheidungsprozesse (hierarchisch vs. basisdemokratisch) bedeuten, dass diese unterschiedlich lange dauern und für den Kooperationspartner als undurchsichtig empfunden werden.

Ein weiteres Manko aus Sicht der Wohlfahrtsverbände ist eng damit verbunden: Lose Strukturen bedeuten, dass keine Kontinuität der Zusammenarbeit und der Arbeitsweisen garantiert ist. In Problem- oder Konfliktfällen ist im Falle von basisdemokratisch organisierten Initiativen nicht klar, wer für die Organisation sprechen kann. Für den Kooperationspartner*in kann das bedeuten, dass man nicht weiß, mit wem man sich an einen Tisch sitzen kann oder sollte – und ob beim nächsten Treffen dieselbe Person zur Verfügung steht. Die übergeordnete Entscheidungs- respektive Interventionsebene, die in der Struktur eines großen Verbandes eine wichtige Rolle spielt, gibt es beim Gegenüber dann nicht. Diese Problematik berührt unter anderem auch Fragen von Haftung in einem Schadensfall.⁴

Kulturen der Zusammenarbeit

Wie oben angesprochen, bedeutet eine Kooperation eines großen Wohlfahrtsverbandes mit einer Initiative bürgerschaftlichen Engagements ein Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Arbeitskulturen. Das fängt bei scheinbar trivialen Aspekten an: der geeignete Ort für eine Besprechung (Konferenzraum oder Büdchen an der Ecke) oder der passende Ablauf (Tagesordnung und Protokoll oder bunter Mix aus Sachthemen und persönlichen Erfahrungsberichten). Dem sei hinzugefügt, dass die Mitarbeitenden der Wohlfahrtsverbände nicht (nur) unflexibel und auf ihren Gleisen festgefahren sind; sie unterliegen schlicht anderen Zwängen, wie beispielsweise dem Zuwendungsrecht.

Kosten und Nutzen

Neben all diesen praktischen Überlegungen stellt sich den großen Wohlfahrtsverbänden noch eine fundamentalere Frage: Möchte man sich auf diesen zuweilen fordernden Prozess einlassen, wenn der „Gegenwert“ nicht klar zu fassen ist? In einer Kosten-Nutzen-Rechnung stehen auf der Kosten-Seite vor allem nicht refinanzierte (Arbeits-)Zeit und administrative Mühsal (Zumutungen). Steht dafür auf der Gewinnseite tatsächlich eine noch bessere, gezieltere Hilfeleistung – ist die Wahrscheinlichkeit dafür hoch genug, dass sich die Investition lohnt?

Andere Pluspunkte – ein erhoffter Image-Zuwachs oder Möglichkeit, die eigenen Angebote zu hinterfragen und ggf. neu aufzustellen und aus einem anderen Blickwinkel das eigene Tun zu betrachten – zeigen sich erst langfristig. Sich auf diesen Prozess einzulassen verlangt kurz- und mittelfristig, in der Kooperation die eigene Wahrnehmung als Ermöglicher*innen mit den Hürden der gefühlten Unberechenbarkeit von Initiativen in ein Verhältnis zu bringen.

c. Hürden für Kooperation seitens der Initiativen⁵

Bürgerschaftlich vs. staatlich

⁴ Dies trifft vor allem auf neu entstehende zivilgesellschaftliche Initiativen zu, wie in der Situation in den Jahren 2015 und 2016 beschrieben. Gerade in der Flüchtlingshilfe haben sich in Hamburg viele Initiativen zu hoch professionellen Organisationen entwickelt, die in diesem Papier nicht beleuchtet werden.

⁵ Auch für diesen Abschnitt ist zu beachten, dass die Überlegungen zwar auch aus Gesprächen mit Vertreter*innen der Initiativen stammen, in erster Linie aber Zuschreibungen der Verfassenden sind.

Die Freiwilligen haben sich als „Macher in der ersten Stunde“ erlebt, ein Handlungsfeld für sich entdeckt, erschlossen und einen eigenen Umgang sowie eigene Herangehensweisen gefunden. Sie können fürchten, von den „Profis“, von hauptamtlichen Mitarbeitenden, wohl meistens Sozialpädagog*innen und Sozialarbeiter*innen, von ihrem Engagementort vertrieben zu werden. Angebote der Wohlfahrtspflege werden mitunter als Teil der staatlich organisierten Hilfe und dadurch kritisch gesehen.

Sobald Behörden Handlungsbedarf in einem Arbeitsfeld sehen und bereit sind, für berechenbare Ergebnisse Zuwendungen fließen zu lassen, werden Organisationen und Träger*innen sozialer Arbeit der Behörde eine entsprechende Projektskizze unterbreiten. Mit ihren qualifizierten und bewährten Mitarbeitenden kann so schnell Konkurrenz zur ehrenamtlichen Arbeit entstehen, oder wenigstens der Verdacht, dass genau das möglich sei. Dieser Prozess konnte immer wieder beobachtet werden. So kann der Eindruck entstehen, eine Idee würde „geklaut“ bzw. Handlungsfelder „vereinnahmt“.

Barrieren in Strukturen

In der sozialen Arbeit gibt es eine Vielzahl von Standards in Administration, Hygiene, Verhalten, etc., die einigen freiwillig Engagierten zumindest fremd sind, vielleicht teilweise auch gegen ihre persönlichen Impulse und Interessen laufen: Warum müssen Klient*innenkontakte gezählt werden? Warum ist Supervision Pflicht? Warum sind erweiterte Führungszeugnisse notwendig? Warum werde ich eingeschränkt beim Aufbau und bei der Pflege persönlicher Kontakte zu Klient*innen? Solche Vorgaben können als überflüssige Barriere wahrgenommen werden; sie scheinen die Engagierten von der eigentlichen Kernarbeit abhalten zu wollen.

Wenn Kooperationen geschlossen werden, treffen mitunter sehr unterschiedliche Arbeitsweisen zusammen, und von Seiten der großen Träger*innen sozialer Arbeit gibt es oft wenig Entgegenkommen. Ein Zusammenarbeiten kann schon daran scheitern, dass hauptamtliche Kräfte nicht bereit sind, außerhalb ihrer üblichen Arbeitszeiten zu agieren.

Ungleichgewicht der Anliegen

Ein weiterer möglicher Faktor ist die Sorge, von dem größeren Gegenüber überschattet zu werden. Zivilgesellschaftliche Initiativen, die sich in Reaktion auf sichtbare akute Not gebildet haben, befassen sich mit einem zentralen Thema, während große Träger*innen sozialer Arbeit eine große Bandbreite an Interessen, Ansprüchen und Verantwortlichkeiten miteinander vereinbaren müssen.

5. Ausblick: Welche Rolle wollen die großen Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen spielen?

Wenn sich Wohlfahrtsverbände und große Träger*innen für eine Zusammenarbeit mit einzelnen Initiativen entschließen, ergeben sich daraus Fragen für die praktische Arbeit: Mit welcher Haltung gehen wir miteinander um, wenn offensichtlich große Unterschiede in Arbeitsweisen und Prozessen zu Tage treten? Wie verhalten und bewegen wir uns in einem Spannungsfeld zwischen selbstgestalteter Hilfe und professionellen Standards? Diese Fragestellungen zu beantworten erfordert Reflexion – und dadurch Zeit, die in akuter Not nicht zur Verfügung steht. Es ist daher ratsam, sich über die eigene Rolle in solchen Situationen zu verständigen und innerverbandlich zu klären, wie groß oder klein die Spielräume sein dürfen, dass mitunter auch schnell (re-)agiert werden kann, ohne dass man etwas aufgibt, das für die eigene Arbeit von Bedeutung oder gar unerlässlich ist.

In der Flüchtlingshilfe haben sich in Hamburg einige Helfergruppen aufgelöst, andere sind mittlerweile hoch professionell arbeitende Organisationen mit zuverlässigen, gut funktionierenden

Strukturen. Kooperationen mit letzteren gestalten sich gänzlich unterschiedlich als noch im Sommer/Herbst 2015. Die grundsätzliche Herausforderung, gemeinsam mit (oder neben) neu gebildeten oder lose formierten zivilgesellschaftlichen Initiativen zu wirken, bleibt bestehen und wird zu unterschiedlichen Zeitpunkten in anderen Bereichen sichtbar. Es zeigt sich die Notwendigkeit, dass die großen Träger*innen sozialer Arbeit den Sommer 2015 als Anlass nehmen, ihre Sensoren für gesellschaftliche Veränderungen kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren und/oder zu ergänzen.

Ein denkbarer (Teil-)Ansatz kann sein, dass die Wohlfahrtsverbände und ihre Mitglieder insbesondere dort verlässliche Strukturen aufbauen und anbieten, wo die Gruppen von Freiwilligen, die Initiativen nicht (mehr) sind. Das entspricht auch dem Subsidiaritätsprinzip, ursprünglich eine kirchliche Denkfigur, die vor allem in der sozialen Arbeit auch fußgefasst hat.

In einer Zeit der sich immer weiter ausdifferenzierenden Gesellschaft, die immer komplexere Systeme bildet, bedürfen tragbare Lösungen des Zusammenwirkens vieler verschiedener Akteure, die bereit sind, in die Lösungen ihre Ressourcen miteinfließen zu lassen, oder zumindest Störungen des eigenen Systems zugunsten einer gemeinsam vereinbarten Lösung zu ertragen. In der praktischen Arbeit sind erfahrene Träger*innen gut beraten, sich noch einmal ihre Wurzeln vor Augen zu führen: Zunächst dahin gehen, wo Not ist, um zu helfen und mitzuhelfen. Eine solche Präsenz könnte durchaus auch für mehr Reputation in der öffentlichen Wahrnehmung – „street credibility“ – sorgen, auch wenn oder gerade weil dieser Begriff im Zusammenhang mit der Wohlfahrtspflege wie ein allzu großer Bruch scheint. Eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit verlangt eine kritische Prüfung, welche Standards (ggf. temporär) ausgeklammert werden können oder müssen, wenn nur dadurch schnelle Wirksamkeit spontaner Hilfe gewährleistet werden kann. Dieser Weg kann aber auch nur funktionieren, wenn ureigene Grundsätze und Regeln definiert sind und gewahrt bleiben (oder auf Sicht zu erreichen sind). Eine Anbiederung und Kooperation um jeden Preis ist sicherlich weder erforderlich noch angemessen.

Die Erfahrungen der letzten Jahre sollen uns in den Wohlfahrtsverbänden eine Anregung sein, unsere eigene Rolle zu klären, damit dieser Prozess nicht angesichts großer Not (erneut) stattfinden muss und dadurch schnelles Reagieren verhindert. Dazu könnten Konzepte der „Ersten Hilfe“ in akuten Notsituationen die notwendigerweise auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichteten Angebote der Verbände sinnvoll ergänzen. Gezielte Öffentlichkeitsarbeit macht das Wirken der Wohlfahrtsverbände noch sichtbarer. Und vielleicht kann dadurch auch ein Anstoß gegeben werden, die eigenen Organisationsstrukturen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und Potenzial für agilere Arbeitsweisen zu identifizieren.

Stand 08.01.2019

Büngens, Huber