

## COMMUNITY ORGANIZING

# Wertschöpfung durch Beteiligung



VON PETER SZYNKA

Der Sozialwissenschaftler Dr. Peter Szynka ist Referent beim Diakonischen Werk Oldenburg e. V., Vorsitzender des Forum Community Organizing (foco e. V.) und Autor des Buches »Theoretische und empirische Grundlagen des Community Organizing bei Saul D. Alinsky (1909-1972)«, Bremen 2006.

E-Mail

Peter.Szynka@diakonie-ol.de

**Eine systematische Nutzerbeteiligung kann den Gebrauchswert sozialer Dienstleistungen erheblich steigern. Eine Methode dafür stellt das Community Organizing dar.**

Wenn man über Stadtteilorientierung sozialer Einrichtungen in Deutschland nachdenkt, dann kommt man um die klassische Methodentrias in der Sozialarbeiterausbildung nach dem Zweiten Weltkrieg nicht herum: Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und soziale Gemeinwesenarbeit. Aus dieser dreiteiligen Unterscheidung entwickelte sich eine etwas differenziertere, an der Größe des jeweiligen Klientensystems orientierte fünfteilige Unterscheidung, die mir immer noch hilfreich erscheint: Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit (inkl. Familienberatung), Organisationsentwicklung (inkl. Sozialmanagement), Gemeinwesenarbeit, Sozialpolitik. Ich hatte zeitweilig die Vorstellung, dass das Eine aus dem Anderen hervorgeht wie bei einer russischen Puppe: die Gruppenarbeit aus der Einzelfallhilfe, die Gemeinwesenarbeit aus der Gruppenarbeit und so weiter.

Gewöhnlich schauen wir aus der Einrichtung auf die uns umgebende Gesellschaft. Wichtig ist aber die umgekehrte Perspektive, die Perspektive der Gemeinwesenarbeit. Diese Perspektive beschreibt die Einrichtungen und Organisationen aus Sicht der Gesellschaft. Die Einrichtungen erscheinen dann als Gebilde, die entweder in, für oder mit dem Gemeinwesen existieren und sich entwickeln. Die bestehenden Einrichtungen und Organisationen spielen eine wichtige Rolle im Gemeinwesen und sie sollten diese Rolle auch für und mit dem Gemeinwesen spielen. Organisationsentwicklung ist deshalb weiterhin wichtiger Teil der Gemeinwesenarbeit.

Die deutsche Gemeinwesenarbeit orientierte sich nach dem Zweiten Weltkrieg u. a. am amerikanischen Community Organizing, der Entwicklung lokaler Gemeinschaften durch Beteiligungsverfahren. Eine Programmatik, die im Community Organizing viel lebendig geblieben ist, besteht in der Vorstellung, dass es um die Zusammenführung unterschiedlicher Gruppen und um die »Organisation von Organisationen« geht.

In Deutschland erfolgte der Aufbau der Wohlfahrtsverbände ohne expliziten Bezug auf Gemeinwesenarbeit oder Community Organizing. Mit der Einführung des Bundessozialhilfegesetzes im Jahre 1961 wurden die Wohlfahrtsverbände zu einem außerordentlich wichtigen funktionalen Faktor bei der Ausgestaltung des deutschen Sozialsystems. Sie erlangten auch ökonomisch ein beträchtliches Gewicht und sind nun dabei sich in soziale Dienstleistungsunternehmen zu verwandeln.

Gleichwohl orientieren sich diese Unternehmen am sozialen Raum, am Stadtteil oder an den Stadtteilen. Sie bedürfen der Akzeptanz der Bevölkerung und des Vertrauens der Kunden. Die Verwurzelung in der Gemeinde (Community) wird zu einem wichtigen Faktor am Beginn jeder Wertschöpfungskette.

Ich will hier nicht auf den Corporate Citizen Approach hinaus, der die Betriebe zu Staatsbürgern macht. Dieser Ansatz passt meines Erachtens nur auf Betriebe, deren Zielstellung eine rein ökonomische ist. Ich habe die Organisationen der Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege im Blick, die sich auch in der Vergangenheit zivilgesellschaftlich orientiert haben. Diesen Organisationen geht es immer auch um immaterielle Werte. Ihre ökonomische Sicherheit hängt wesentlich von der erfolgreichen Einbettung ihrer ökonomischen Zielstellung in den Kanon der gesellschaftlich akzeptierten Wertvorstellungen ab. Es geht also um die Rolle der Organisationen und Anbieter sozialer Dienste in der Gesellschaft und meine These ist, dass es eine explizite Orientierung am Wohl der Gesellschaft, also ein Dasein für und mit der Gesellschaft ist, das für soziale Dienstleister am Beginn jeder Wertschöpfung steht.

Wie aber kann »Stadtteilorientierung«, die »Verwurzelung in der Gemeinde« oder die »Orientierung am Wohl der Gesellschaft« nachgewiesen oder gewährleistet werden? In dieser Diskussion kommt der Begriff der Nutzerbeteiligung in den Blick. Systematische Nutzerbeteiligung kann den Gebrauchswert von Dienstleistungen für die betroffenen Menschen erheblich erhöhen. Überlebensfähig sind die Einrichtungen, die ihre Dienstleistungen gemein-

sam mit ihren Nutzern weiterentwickeln. In einer inklusiven Gesellschaft wird Beteiligung selbst zu einer wichtigen Dienstleistung. Beteiligung ist darüber hinaus Dienst an der Reproduktion eines demokratischen Gemeinwesens. Und sie ist auch ein politischer Vorteil. (Die Wahlkampfstrategie Barack Obamas basierte bekanntlich explizit auf Community Organizing.) Sie gibt angemessenen Forderungen eine politische Basis.

Die Vorläuferorganisation der Akademie für Kirche und Diakonie, die Diakoni-

kömmliche Organisationsentwicklung und Community Organizing. Dies geschieht mithilfe einer Nutzer-Beteiligungs-Matrix (vgl. Abbildung). Mit dieser Matrix können die Häufigkeit und die Größe von beteiligenden Arbeitstreffen veranschaulicht werden, die in einem jeweiligen Entwicklungs- oder Veränderungsprozess stattfinden.

In der herkömmlichen Organisationsentwicklung werden Probleme analysiert und Lösungsstrategien entwickelt. Dies geschieht zunächst meist auf der Ebene der Entscheider. Erst im Anschluss daran wer-

sind. Weiterhin sehen wir horizontal eine Zeitachse. Deutlich wird, dass es in Community-Organizing-Prozessen darauf ankommt, möglichst viele Menschen der unteren Ebene der Nutzer, Verbraucher, Planungsbetroffenen in den Prozess einzubeziehen. Es geht darum, deren Interessen systematisch zu ermitteln und ihre Anregungen und Bedürfnisse optimal zu erfassen und aufzunehmen.

**Ausblick**

Die Bedeutung systematischer Nutzerbeteiligung wird in Zukunft steigen. Der Gebrauchswert einer Dienstleistung ist entscheidend für deren Verbleib am Markt oder in den sozialpolitischen Programmen. Schon jetzt fordern viele Förderprogramme die Organisationen explizit zur Nutzerbeteiligung auf.

Mit Community Organizing liegt eine ausgearbeitete Vorgehensweise vor, mit deren Hilfe Nutzer erfolgreich einbezogen werden können. Nutzerbeteiligung in diesem Sinne geht über die formale Befragung mithilfe von Multiple-Choice-Bögen hinaus. Sie stellt neue oder veränderte Bedarfe fest, beteiligt Nutzer an der Planung sozialer Dienste und kann so neue Wertschöpfungsketten ermöglichen.

Damit sind die Möglichkeiten des Community Organizing nicht erschöpft. Beteiligungsverfahren sind nicht nur anwendbar auf aktuelle, sondern auch auf ehemalige oder zukünftige Nutzergruppen. Sie sind anwendbar auf alle Stakeholder im Gemeinwesen. Damit geht es nicht nur um die Optimierung sozialer Dienste, sondern wiederum um die »licence to operate«, die Verwurzelung der Einrichtung in der Gemeinde. ♦

**»Gewöhnlich schauen wir aus der Einrichtung auf die uns umgebende Gesellschaft. Wichtig ist aber die umgekehrte Perspektive«**

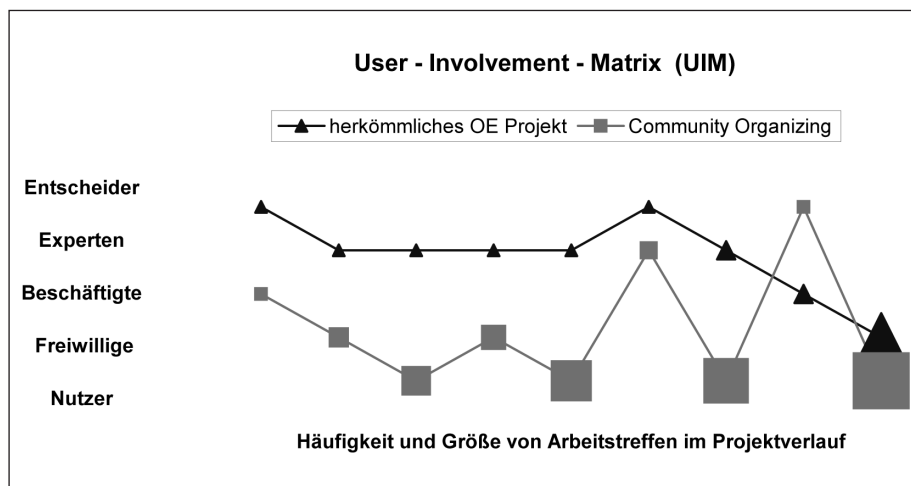
sche Akademie in Stuttgart, hatte den Wert systematischer Beteiligungsverfahren erkannt. Die führenden Köpfe der Akademie in Stuttgart, Albrecht Müller-Schöll und Manfred Priepke, waren Vorreiter der Organisationsentwicklung und des Sozialmanagements in Deutschland. Sie verstanden Sozialmanagement als »management by partizipation« und postulierten, dass gerade diese Form der Führung in diakonischen Einrichtungen am angemessensten sei. Sie sei gleichermaßen an Wertevermittlung und an ökonomischem Erfolg orientiert. Keine Frage, dass der demokratische Gehalt dieser Führungsphilosophie durch amerikanische Modelle inspiriert war.

Die Partizipationswirkungen von zwei Verfahren lassen sich gut vergleichen: her-

den die Ergebnisse breit gestreut und sollen dann implementiert werden. Community Organizing dagegen bezieht von Anfang an die Nutzer ein.

Ein wichtiges Element ist der »Listening-Process«, die Urform aktivierender Befragung. Hiermit ist es möglich Bedarfsentwicklungen vor Ort festzustellen und Lösungen und Dienste nah am Kunden oder gar gemeinsam mit ihm zu entwickeln. Im vorliegenden Beispiel sind die Prozesse natürlich typisiert, aber Ähnlichkeiten mit realen Verläufen sind beabsichtigt und nicht zufällig.

Wir sehen auf der vertikalen Achse der Abbildung eine Hierarchie von Entscheidern, Experten, Beschäftigten, Freiwilligen und Nutzern. Sie sind gemeinsam für den Erfolg einer Unternehmung verantwortlich



Der vorstehende Beitrag geht zurück auf ein Statement anlässlich eines Fachgesprächs über Community Organizing am 25. September 2009 in der Akademie für Kirche und Diakonie in Berlin. Die Akademie für Kirche und Diakonie bietet in diesem Jahr Kurse zu Community Organizing an. Dieses Verfahren kann von Einrichtungen, Verbänden, Organisationen und Kirchengemeinden überall da genutzt werden, wo die Verbindungen zur Basis, zu Nutzern, Mitgliedern und Freiwilligen neu belebt werden sollen. Weitere Informationen: Internet <http://www.bundesakademie-kd.de>.

Abb.: Mit der Nutzer-Beteiligungs-Matrix können die Unterschiede zwischen einer herkömmlichen Organisationsentwicklung und dem Community Organizing dargestellt werden. In Letzterer werden die Nutzer bei Planungen von Anfang an beteiligt.